Este es un programa de la Universidad de La Frontera, El Mercurio y Emol, para promover la discusión pública sobre la formación de talento, desde la mirada de una universidad estatal y regional.

RRHH TIENE EL DESAFÍO DE MOVILIZAR A LAS ORGANIZACIONES HACIA LA NUEVA ERA DEL CONOCIMIENTO:

Ejecutivos y academia abren sus fórmulas para llevar a las personas al corazón de la transformación digital

Walmart, Deloitte y Universidad de La Frontera explican cómo la digitalización puede potenciar el talento 4.0 y dan a conocer las nuevas herramientas que están desarrollando.

"Si quieres mantener la empleabilidad, tienes que empezar a cambiar los roles"

Mónica Tobar
Gerente de Recursos Humanos de Walmart Chile

"Desde el 2016 implementamos un programa con análisis y algoritmos (...) Nos permitió identificar el tipo de candidatos que nosotros debíamos contratar para disminuir la rotación".

—¿Qué desafíos tiene hoy la digitalización para el área de RRHH en las organizaciones?

La digitalización es una de las prioridades de Walmart Chile, lo que también viene de un alineamiento global. Estamos viviendo en un mundo completamente globalizado, por ende la manera de conectar con nuestros colaboradores no podría ser diferente a la digital.

Por ejemplo, hace un año y medio, lanzamos la plataforma "Mío", medio digital donde les dábamos a los trabajadores la oportunidad de administrar sus beneficios desde su teléfono. Hemos compartido esta iniciativa y ya la están tratando de implementar en México y Centroamérica, donde tienen cerca de 300.000 personas trabajando en la compañía.

—¿Qué resultados han ido obteniendo con estas medidas a nivel de negocio?

En RRHH tenemos una encuesta de satisfacción que se hace todos los años. El 2016, que fue la implementación de este sistema, tuvimos un incremento de 700 puntos base en la respuesta a nivel compañía, lo cual es bastante significativo cuando consideras que es más o menos lo que habría sido obtenido en tres años seguidos. No digo que la digitalización haya sido el único elemento, pero sí fue importante. Podría dar indicadores súper duros, como es la reducción de mermas en nuestros locales, porque la gente está más comprometida, pero quiero ser clara que eso no es un tema solo de digitalización.

—¿Qué herramientas han utilizado o desarrollado para la transformación digital de la organización?

En el área de atracción de talento, desde el 2016 implementamos un programa con análisis y algoritmos. Usando toda la historia que teníamos en uno de nuestros formatos, Ekono, donde teníamos alta rotación, nos permitió identificar el tipo de candidatos que nosotros debíamos contratar para disminuirla. Los resultados han sido tan positivos que estamos llevando el mismo programa este año a Acuenta.

—¿Hoy el área de RRHH está tomando un nuevo impulso por la transformación digital?

Hay muchas posiciones que van a ser reemplazadas por la tecnología. Entonces, si quieres mantener la empleabilidad tienes que empezar a cambiar los roles de las personas. Ese es el desafío que tenemos, que no se trata simplemente de sacar personas, sino que tenemos que capacitarlas.

—¿Cómo se están formando competencias digitales en los líderes de las compañías?

Este año el comité de gerentes incluyó una competencia adicional: la capacidad de movilizar a la organización hacia lo digital. De hecho, hay un proyecto de gestión de talento que se va a ejecutar en febrero del 2018, donde vamos a empoderar más a los gerentes para que administren a sus propios equipos, moviendo personas de un equipo a otro y gestionando ellos mismos el cambio salarial dentro de nuestras políticas de compensaciones.

—¿Cómo movilizar a los trabajadores hacia la transformación digital?

Tenemos una metodología bastante sólida, que permite realmente movilizar una estructura grande y compleja como la nuestra. Esto tiene que venir antes de la herramienta de digitalización, porque si las personas no están convencidas de que tienen que cambiar, y por qué tienen que hacerlo, difícilmente se puede avanzar. Una vez que ya ellos entienden que el caso de negocio está internalizado en la organización, la adaptación en la herramienta es mucho más fácil.

"Ya no basta con saber. Es necesario tener la capacidad de combinar y transformar"

Juan Enrique Hinostroza, Director del Instituto de Informática Educativa de la Universidad de La Frontera.

"Es necesario formar competencias, lo que involucra que los estudiantes desarrollen actitudes y habilidades para desenvolverse en la sociedad y además sean capaces de adaptarse".

—¿Por qué la transformación digital obliga a repensar la formación de talento?

Porque conlleva el potencial de "nivelar la cancha" en términos del acceso al conocimiento, personas y herramientas. Sin embargo, esto también implica que todos tienen acceso a ese potencial y, por tanto, el talento se mide con una vara distinta, ya que es global, mucho más exigente y está cambiando permanentemente. Ya no basta con saber, sino que es necesario tener la capacidad de combinar, transformar y aplicar esos conocimientos a contextos y situaciones diversas, para desarrollar soluciones nuevas a problemas antiguos y otros emergentes.

Esto cambia profundamente las demandas de formación, ya que no basta con enseñar contenidos, sino que es necesario formar competencias, lo que involucra que los estudiantes desarrollen actitudes y habilidades para desenvolverse en la sociedad y, además, sean capaces de adaptarse.

—¿Cuáles son las habilidades digitales que debe tener un egresado para incorporarse con éxito a las empresas de hoy?

Por una parte, es necesario saber utilizar de manera eficiente y eficaz las herramientas digitales, lo cual implica no solo saber "qué tecla apretar", sino "cuándo es adecuado apretarla". Es decir, desarrollar el criterio para utilizar las diversas funcionalidades de dichas herramientas en determinados contextos y situaciones.

Por otro lado, hay un conjunto de características de las tecnologías digitales que están demandando nuevas habilidades que es necesario desarrollar. Por ejemplo, la prueba PISA de lectura en formato digital mostró que ya no basta solo con la habilidad de comprender lo que se lee, sino que nuestra capacidad de entender textos en formato digital (web) también depende de cómo navegamos entre los distintos sitios; cómo identificamos, evaluamos, seleccionamos y combinamos la información.

Por último, hay un conjunto de habilidades de orden superior, como resolución de problemas, pensamiento crítico, que, a propósito de la amplia disponibilidad de tecnologías digitales, se están transformando en requisitos fundamentales para los nuevos profesionales, ya que se espera que estos sepan, por ejemplo, en simuladores, cómo combinar distintas herramientas digitales para generar escenarios, analizarlos e identificar posibles soluciones.

—¿Cómo los docentes deben capacitarse para formar a los estudiantes del futuro?

Las maneras de investigar y enseñar están cambiando y los académicos debemos ser capaces de adaptarnos a estos nuevos requerimientos. Este es uno de los principales desafíos de abordar y el primer paso es la toma de conciencia respecto a que la sociedad actual efectivamente está demandando nuevas competencias, que también se aplican a la docencia e investigación. No se trata de solo aprender y enseñar sobre nuevas herramientas, sino de la manera en las que las usamos.

Por nuestra parte, en la Universidad de La Frontera estamos desarrollando un conjunto de acciones para formar estas nuevas competencias, partiendo por la incorporación de cursos de nivelación de competencias básicas, como en matemáticas y lenguaje, enfatizando el uso de metodologías de enseñanza para desarrollar competencias asociadas a la resolución de problemas del mundo real; incorporando cursos para desarrollar competencias blandas, como la capacidad de trabajar de manera colaborativa, comunicar de manera efectiva, creatividad y resiliencia, entre otros.

"Debes tener la habilidad de saber que una tecnología puede cambiar tu negocio"

Jaime Valenzuela
Socio líder de Human Capital de Deloitte Chile

"RRHH tiene la oportunidad de estar más presente en la estrategia de la compañía, porque detrás de esta revolución tecnológica todo está terminando en las personas y los liderazgos a todo nivel".

—¿Qué transformación está trayendo la digitalización a RRHH?

Cuando a una organización le preguntas cuánto sabe de sus clientes, te dice quiénes son, dónde compran, cuánto compran, qué productos y por qué canal. En Recursos Humanos les preguntas qué saben de su gente y las respuestas son sobre género y edad promedio. Pero hoy la tecnología te permite saber si vienen de determinadas universidades o institutos; si son de Santiago o regiones; si tienen hijos o no, etc. Entonces puedes generar un montón de análisis que te permiten diseñar la experiencia del colaborador en una organización. Eso se logra a través del procesamiento de datos y obliga a que RRHH tenga a personas que sepan de estadísticas y análisis de datos, y ya no solo habilidades blandas o transaccionales.

—¿En Deloitte tienen HR Analitycs?

Tenemos un cargo que procesa grandes volúmenes de datos respecto de la dotación del personal y obtiene conclusiones que permiten gestionar internamente los RRHH –beneficios, tomas de vacaciones, mecanismos de autoservicio–, pero también para diseñar los procesos de negocio de cara a las personas. Por ejemplo, tú puedes detectar que tu mayor rotación está en las personas que viven a más de 1 hora 30 minutos de la organización. Y si dices que todas esas personas duran 6 meses y las que viven a menos de media hora duran 5 años, ese analitycs te permite predecir al momento de la contratación que por más que sea una buena persona, la calidad de vida –atributo muy valorado– se verá afectado y, por tanto, ese profesional no tiene larga vida en mi organización.

—¿Cómo la digitalización está situando al área de Recursos Humanos en roles más estratégicos?

RRHH tiene la oportunidad y el desafío de estar más presente en la estrategia de la compañía, porque detrás de toda esta revolución tecnológica lo que está pasando es que todo está terminando en las personas y los liderazgos a todo nivel. RRHH tiene el desafío de achicar la brecha entre las personas, la tecnología y la organización. Entonces tiene que hacer visible la tecnología y mostrarle a las personas cómo los beneficia, facilitándoles su diario vivir.

—De acuerdo al informe "Reporte Global de Tendencias en Capital Humano" de Deloitte, solo el 11% de los encuestados cree entender cómo se construirán las organizaciones del futuro. ¿Cómo se acorta esa brecha?

Uno de los mayores impedimentos detectados es que la generación que hoy comanda las organizaciones se crió en una etapa de poco desarrollo tecnológico, entonces visualizar los cambios tecnológicos cuesta. Por eso es importante que RRHH los exponga a los cambios, reestudiar nuevos temas, porque actualmente los liderazgos no están preparados para eso. Gran parte de la dificultad radica en que nuestro modelo de liderazgo tradicional se basaba en competencias, vale decir en lo que sé, y no en desarrollar habilidades adaptativas, porque lo que tú sabes hoy, cambia muy rápidamente y queda obsoleto.

Por eso debes aprender a aprender nuevamente. Hasta la fecha aprendías para trabajar y eso está cambiando, porque hoy debes trabajar para aprender. Debes tener la habilidad de saber que una tecnología puede cambiar tu negocio.