



Beatriz Valderrama, Socia Directora de Alta Capacidad

“Hacen falta líderes con talento para orientar, desarrollar y reconocer la contribución de las personas”

El entorno VUCA, propio de la 4^o revolución industrial, está cambiando las reglas para el éxito de las empresas y también han de cambiar sus modelos de adquisición, desarrollo y gestión del talento. El impacto de la tecnología es diferencial. Implica cambios en los modelos de organización, los estilos de liderazgo, una cultura más transparente y orientada a promover la participación en la toma de decisiones y también nuevos enfoques y sistemas en la atracción y gestión del talento. La sucesión de cambios a gran velocidad requiere una gran capacidad de adaptación y una modificación radical del comportamiento humano tanto a nivel individual como colectivo.

José Antonio Carazo, Director de Capital Humano.

FICHA TÉCNICA

Autor: CARAZO MURIEL, José Antonio.

Título: Beatriz Valderrama (Alta Capacidad): Hacen falta líderes con talento para orientar, desarrollar y reconocer la contribución de las personas”.

Fuente: Capital Humano, nº 337. Diciembre, 2018.

Resumen: El impacto de la tecnología es diferencial en las organizaciones y requiere cambios en los modelos de organización, los estilos de liderazgo, una cultura más transparente y orientada a promover la participación en la toma de decisiones y también nuevos enfoques y sistemas en la atracción y gestión del talento. Hay empresas que han adaptado sus estilos de gestión y propuesta de valor a los intereses, motivaciones y necesidades de las generaciones más jóvenes y altamente capacitadas. Otras están todavía con prácticas de gestión tradicionales propias de la era industrial. En todo caso, a juicio de Beatriz Valderrama, lo más fácil es atraer porque eso se puede hacer con dinero y determinadas condiciones de contratación. Lo difícil es desarrollar y comprometer, porque requiere un esfuerzo sostenido en la aportación de valor al empleado.

Descriptores: Talento / Liderazgo / Digitalización / Cambio

Para que el nuevo talento digital sea productivo es necesario crear entornos físicos y virtuales que favorezcan el compromiso, las conversaciones y el intercambio de ideas y conocimiento, así como desarrollar una cultura de colaboración y liderazgo distribuido que impulse el desarrollo de la inteligencia colectiva de la organización.

Beatriz Valderrama, en su nuevo libro “Gestión del Talento en la era digital” (Editorial EOS. Madrid, 2018) ayuda a diseñar e implantar la estrategia de personas en las organizaciones para contribuir a la Transformación Digital. El volumen es también un manual completo, práctico y didáctico para quienes se están preparando para hacerlo en un futuro.



Según Francisco Cal Pardo Presidente de Asociación de Ingenieros Industriales de Madrid (AIIM), que prologa el libro, “La integración de equipos diversos en conocimientos, experiencias, aptitudes y actitudes exige al líder una mayor dedicación y conocimientos más amplios sobre el comportamiento humano para encauzar el inevitable conflicto derivado de la propia diversidad de puntos de vista y de intereses personales y empresariales de los componentes del equipo, en el que pudieran estar integrados, incluso, clientes y proveedores para completar la cadena de valor”.

Pregunta.- ¿En la era digital la capacidad de decisión pasa de la empresa al empleado o eso es un mito?

Beatriz Valderrama.- Los nuevos modelos de negocio aptos para la revolución digital requieren nuevos enfoques de liderazgo ágiles, centrados en la transparencia, la participación y la colaboración de equipos. Las decisiones se toman muy rápidamente por los equipos de trabajo que están a cargo de los proyectos, en base al análisis de los datos y predicción de resultados. Estas decisiones serán más objetivas y menos basadas en la intuición de personas con gran experiencia. Esto conduce efectivamente a mayor capacidad de decisión de los empleados. Eso sí, las decisiones estratégicas y las que tengan mayor impacto en el negocio seguirán siendo tomadas en la Dirección.

P.- ¿Estamos preparados para atraer, desarrollar y comprometer el talento digital?

B.V.- Unas organizaciones más que otras. Las que han adaptado sus estilos de gestión y propuesta de valor a los intereses, motivaciones y necesidades de las generaciones más jóvenes y altamente capacitadas en lo digital a las que se dirigen. Otras organizaciones están todavía con prácticas de gestión tradicionales propias de la era industrial. Finalmente están las que se han dado cuenta de que tienen que cambiar y empiezan a dar los primeros pasos.

En cualquier caso, como siempre, lo más fácil es atraer, pues eso se puede hacer con dinero y condiciones blindadas de contratación. Quien pueda las pagará y tendrá el talento digital. Otra cosa es desarrollar y comprometer, lo que requiere un esfuerzo sostenido en la aportación de valor al empleado.

P.- ¿La era digital creará un nuevo mercado de trabajo dual, los digitales y los demás?

B.V.- Los expertos así lo afirman. Los trabajadores con altas competencias difíciles de replicar mediante algoritmos serán muy valiosos para las empresas, que se enfocarán en atraerlos y vincularlos mediante contratos ventajosos. El resto, sustituible, estará compitiendo con robots y algoritmos, cuyo coste será cada vez menor. >

- > Klaus Schwab, fundador del Foro Económico Mundial de Davos, predice que esta transformación sin precedentes en la historia de la humanidad aumentará los ingresos globales y mejorará la calidad de vida en el mundo gracias a una mayor eficiencia, productividad y abaratamiento del transporte y las comunicaciones. Pero también plantea problemas como la destrucción de puestos de trabajo que provocarán los avances de la robótica y la inteligencia artificial (podría acabar con cinco millones de puestos de trabajo en los 15 países más industrializados). Este es uno de los mayores desafíos para gobiernos y empresas: formar la fuerza laboral del futuro y ayudar a los trabajadores a hacer la transición a esta nueva era.

Con el fin de paliar estos efectos, el foro de Davos de 2018 ha anunciado dos iniciativas: Closing the Skills Gap, con el objetivo de desarrollar nuevas habilidades en 10 millones de trabajadores para 2021, y la IT Industry Skills Initiative, cuyo portal Skillset se dirige a actualizar las competencias de los profesionales TIC. Pero en España tenemos la dificultad añadida del idioma para beneficiarnos de estas iniciativas. Así que se necesitan importantes programas e iniciativas públicas y privadas para formar y actualizar las cualificaciones de los trabajadores para este escenario digital.

P.- ¿Cómo gestionar el choque cultural que puede suponer que en las empresas la mayoría de los jefes sean emigrantes digitales y los empleados nativos digitales?

B.V.- No necesariamente todos los trabajadores jóvenes tienen un índice de digitalización alto. El hecho de que utilicen redes sociales no quiere decir que sepan trabajar en un entorno digital. Y tampoco puede concluirse que, por el hecho de ser mayor de 40 años, un profesional no tenga competencias digitales avanzadas o capacidad y disposición a aprender.

Las investigaciones demuestran que las empresas más diversas tienen mejor imagen, son más hábiles para adquirir talento, muestran mayor orientación al cliente, toman mejores decisiones y son más innovadoras, gracias a una mayor variedad de enfoques, perspectivas e ideas para la resolución de problemas. Pero la diversidad también hace más difícil la gestión.

Para gestionar el choque cultural entre generaciones, en primer lugar hay que conocer bien sus diferentes valores, expectativas, formas de trabajar y de comunicarse. A partir de ahí, impulsar programas de sensibilización y desarrollo competencias emocionales como aprovechamiento de

la diversidad, flexibilidad, tolerancia y colaboración en equipo. Iniciativas con gran impacto en la integración de generaciones son programas de Mentoring Inverso y Digital Ninjas. Estos son jóvenes embajadores de tecnologías que acompañan a profesionales mayores ayudándoles a actualizarse y a su vez se benefician del mayor conocimiento y experiencia profesional de estos.

P.- ¿Hay que revisar todos los conceptos y paradigmas de RR.HH. (evaluación, desempeño, motivación, compromiso, etc.) o sólo hay que adaptarlos al nuevo entorno?

B.V.- El impacto de la tecnología es diferencial, llevándonos efectivamente a nuevos paradigmas y enfoques. La transformación digital implica cambios en los modelos de organización, los estilos de liderazgo, una cultura más transparente y orientada a promover la participación en la toma de decisiones y también nuevos enfoques y sistemas en la atracción y gestión del talento.

El modo en que se localizan y atraen los candidatos con talento está cambiando rápidamente. Las compañías emplean nuevas estrategias y fuentes de reclutamiento. Los sistemas de gestión han de ser ágiles y proporcionar una buena experiencia de empleado, empezando por la experiencia del candidato. Las tecnologías permiten obtener multitud de datos y utilizarlos para tomar decisiones más ágiles y afinadas. Cambian las competencias e indicadores que se miden en selección, el soporte para hacer entrevistas y pruebas de selección on line, nuevas formas de medir el desempeño, avanza el teletrabajo, las valoraciones de las personas no solo son 360/180° o 90°, sino que también hay valoraciones en las redes sociales... Como ejemplo, hasta ahora la satisfacción y el compromiso de los empleados se medía una vez cada dos años. Ahora hay herramientas que permiten sondear en el momento el impacto emocional de una decisión. Puedes indagar el estado de ánimo de 1.000 personas una vez al día.

P.- ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predominará?

B.V.- La tendencia es a modelos de liderazgo ágil, distribuido y en red, ya que se potenciará la toma de decisiones rápida, la transversalidad, la confianza y comunicación entre equipos diversos y deslocalizados. En mi reciente libro "Gestión del Talento en la Era Digital" lo describo así:

"En esta Era Digital se necesitan líderes transformadores que puedan guiar a los equipos a través de los cambios radicales del entorno para contribuir a transformar la compañía y alcanzar resultados de negocio. Que sean

Figura 1. Infografía.



tos de la verdad. Además, para atraer y sostener el compromiso emocional de las nuevas generaciones digitales, ha de incluir medidas que se adapten a sus necesidades y expectativas (Figura 1. Infografía).

P.- ¿Qué es la Rueda de Motivos?

B.V.- La Rueda de Motivos pretende ser la tabla periódica de la motivación humana. Es un modelo que publiqué en mi libro “Motivación inteligente” en 2010 y validé en mi tesis doctoral dos años más tarde. Propone una estructura de la motivación humana en dos áreas, Aproximación, con cinco motivos que nos impulsan a acercarnos a nuestros deseos, y Evitación, con otros cinco que tienden a alejarnos de nuestros miedos o aversiones.

capaces de colaborar y compartir el poder con otros. Que muestren autoconfianza y sean persistentes para alcanzar objetivos retadores. Que sean resilientes para afrontar la frustración y la incertidumbre de los cambios constantes. Líderes con talento para orientar, desarrollar y reconocer la contribución de las personas a la estrategia y los resultados. Capaces de construir, inspirar y dirigir equipos y redes de equipos” (Valderrama, 2018).

P.- ¿Cuáles serán los elementos clave de la oferta de valor al empleado?

B.V.- La propuesta de valor ha de incluir prácticas destinadas a optimizar la experiencia de empleado en todos los momen-

Figura 2. Rueda de Motivos. Valderrama (2010)



Para obtener el perfil de motivos elaboré el cuestionario Análisis de Perfil Motivacional (APM) que recibió el Premio de TEA Ediciones. El perfil motivacional tiene una relación causal con el perfil de competencias. Por ello resulta más predictivo de las conductas laborales en determinados puestos que los cuestionarios de personalidad.

El Modelo Rueda de Motivos permite identificar y gestionar la diversidad de aspiraciones de las personas. .

P.- ¿Hay que dar por supuestas las competencias técnicas y trabajar en las personales?

B.V.- Al aumentar la brecha de talento digital en el mercado de trabajo, se refuerza la carrera competitiva de las organizaciones para atraer y retener a profesionales altamente cualificados. A la hora de seleccionar no hay que presuponer nada, se necesita testar que el candidato tiene las competencias técnicas adecuadas junto con otras competencias “blandas” necesarias para colaborar en redes y equipos, moverse con agilidad y obtener resultados en los nuevos entornos VUCA. Eso sí, serán los sistemas y tecnologías los que evalúen estas competencias técnicas.

P.- ¿En qué estado está la transformación digital en RR.HH. y qué grado de desarrollo tiene el HR Analytics?

B.V.- Las grandes empresas que ya contaban con una analítica en marketing están en vanguardia. En otros sectores y en empresas de menor tamaño, RR.HH. funciona todavía en modo analógico y, en muchos casos, obsoleto. Se siguen usando los sistemas de gestión de siempre, incluso algunas multinacionales que tienen sistemas nuevos de evaluación de desempeño, banco de talento o planes de carrera, no tienen cruzados estos datos con los procedentes de la evaluación 360° o con cuestionarios de compromiso, por no hablar de que no conocen las habilidades digitales de sus empleados. ■