



«La diversidad en todas sus dimensiones será una prioridad»

Juan Pedro Moreno

Presidente de Accenture e invitado de honor en la gala de los IX Premios Hudson-ABC a la Dirección de Recursos Humanos

F. PÉREZ

—Patrocinados por Alphabet, NH Hoteles y Selecta, los IX Premios Hudson-ABC, que se entregan el 8 de marzo en la Biblioteca del periódico, tienen el lema: «¿Cambio de ciclo? Preparando a la empresa para un nuevo entorno». ¿Cómo definiría ese entorno?»

—Se está produciendo una transformación hacia una nueva economía impulsada por la transformación digital, el surgimiento de la economía de la experiencia y la necesidad de construir el «workforce of the future». Es una disrupción de la economía tradicional, no solo en el «qué», sino también en el «cómo», además de un cambio de comportamiento de toda una sociedad. Habrá una migración de una economía de producto a una de servicio, y de ésta a una economía de la experiencia de consumo con el foco en proporcionar al consumidor experiencias diferenciales y satisfactorias. El proceso exige considerar la experiencia del empleado como un consumidor más y la regeneración del talento y la adaptación de las organizaciones a nuevas necesidades.

Las compañías requieren también el «workforce of the future»: la integración de nuevas generaciones con el talento existente, la aceleración de la robótica y la inteligencia artificial y el desarrollo del nuevo talento. En 2020 más del 40% de los empleados serán nativos digitales y habrá cuatro generaciones trabajando juntas. Es necesario adelantarse y analizar la fuerza de trabajo que tengo hoy, qué voy a necesitar y qué tipo de organización requiero... y, por supuesto, qué estilo de liderazgo preciso.

—¿Los departamentos de Recursos Humanos han hecho ya un esfuerzo por adaptarse a la digitalización o queda mucho por hacer?

—Las personas no somos recursos, so-

mos personas y ya estamos observando cambios de nombre en estas funciones en importantes compañías. No es una cuestión estética, es un manifiesto de intenciones. Dicho esto, la transformación digital debería ser el desafío más importante del área de RR.HH. Debe ser decisivo en esta transformación sin la que el resto, tecnología y procesos, no tendrán éxito: acelerando la cultura digital, gestionando el impacto digital en la estructura organizativa, nuevos roles, el «governance» de la compañía, poniendo en marcha el proceso de «reskilling» y la llegada de nuevos perfiles. Y trabajando además en la agenda de RR.HH. y en su propio proceso de digitalización.

—¿Las tecnologías facilitarán una organización menos jerárquica y más participativa?

—Las nuevas organizaciones digitales demandan formas de trabajo y de aprendizaje más colaborativas, en tiempo real y de forma más abierta. Donde la transversalidad y el intercambio de información interna y externa, con «feedback» continuado y online, sea una realidad gracias a una gestión del conocimiento digital de verdad. La diversidad en todas sus dimensiones será una prioridad (de género, generacional, de perfiles, etc.). La organización digital también debe dar respuesta a nuevas necesidades organizativas y formas de trabajo que la cultura y filosofía digital exigen: flexibilidad, teletrabajo, agilidad, conectividad, experiencia empleado, workforce of one, transversalidad, colaboración, movilidad, democratización del talento, diversidad, «bring your own device»...

—¿Entonces no es un peligro real que la tecnología acabe diluyendo el valor

diferencial de las personas, que se descuiden las «variables emocionales»?

—En absoluto, en esta economía del conocimiento, la experiencia y la información apalancada en lo digital no es sino definida y dirigida por el nuevo «workforce» que esta emergiendo para satisfacer necesidades del nuevo consumidor. Nunca antes el talento fue tan necesario, crítico y diferenciador para lograr el éxito.

—¿Cómo se debe ayudar a los actuales miembros de las organizaciones a asimilar el cambio tecnológico?

—Los fundamentos de este cambio cultural son la transparencia, la involucración y participación, el concepto de embajadores del cambio, la multi-canalidad en las comunicaciones y la comunicación bidireccional. La apertura y los modelos colaborativos serán críticos. La formación es en sí una palanca de ayuda, pero entendida como formación informal y no reglada, que es la que mejores resultados aporta.

—¿Cuáles deben ser los valores y características de los líderes de las empresas en este nuevo contexto?

—Abiertos y colaborativos. Cercanos, naturales, muy accesibles, y —sobre todo— capaces de liderar por lo que hacen, no solo por lo que digan. La inspiración, su marca personal y el conocimiento/ talento diferenciadores los definen.

—¿Se está instalando ya en las compañías una cultura de servicio a un cliente cada vez más exigente e informado?

—No creo que estemos solo en una cultura de servicio, estamos cada vez más migrando a una cultura de las emociones, en la economía de la experiencia. Por ello, descansar en el nuevo talento

de los profesionales de las compañías es clave para construir esas experiencias. Hoy se conoce muy bien a los clientes, pero se maneja poca información sobre los empleados y ese es un reto al que hay que enfrentarse sin dilación.

«Migramos a una cultura de las emociones»



Juan Pedro Moreno, presidente de Accenture



«Hoy se conoce muy bien a los clientes, pero se maneja muy poca información sobre los empleados, y ese es un reto que hay que afrontar»