

Siete habilidades 'tech' para los empleados

NOTAS DIGITALES

Paco Bree



EN UN RECIENTE ARTÍCULO DE MACKINSEY, los autores Mattias Daub, Ranja Reda Kouba, Kate Smaje y Anna Wiesinger encontraron que el 82% de los ejecutivos globales encuestados espera que la renovación y la mejora de las habilidades de sus empleados sean al menos la mitad de la solución a sus necesidades de habilidades. En su estudio encontraron cerca de 4.000 habilidades tecnológicas que categorizaron en siete grupos. La primera es DevOps para una entrega de funciones más rápida y continua. Por ejemplo, con una gestión ágil del ciclo de vida del producto. La segunda es *customer experience* para ofrecer las mejores experiencias en una amplia gama de canales. Por ejemplo, con técnicas como el Design Thinking. La tercera es el *cloud* para aprovechar el valor que ofrecen las arquitecturas en la nube de nueva generación. Por ejemplo, con plataformas y códigos como Kubernetes y Docker. La cuarta es automatización para autorizar tareas. Por ejemplo, con técnicas como el aprendizaje automático o la IA cognitiva. La quinta son plataformas y productos con modelos como PaaS, SaaS, o el IoT. La sexta es gestión de datos para una mejor toma de decisiones como, por ejemplo, el aprendizaje automático automatizado.

LAS MÁS SOSTENIBLES

'Wall Street Journal' evaluó a 5.500 empresas que cotizan en Bolsa en métricas ambientales, sociales y de gobernanza. Las más sostenibles han sido la japonesa Sony, la holandesa Philips y la estadounidense Cisco. Después, la alemana Merck, la española Iberdrola, la surcoreana LG Electronics y la española Meliá Hotels.

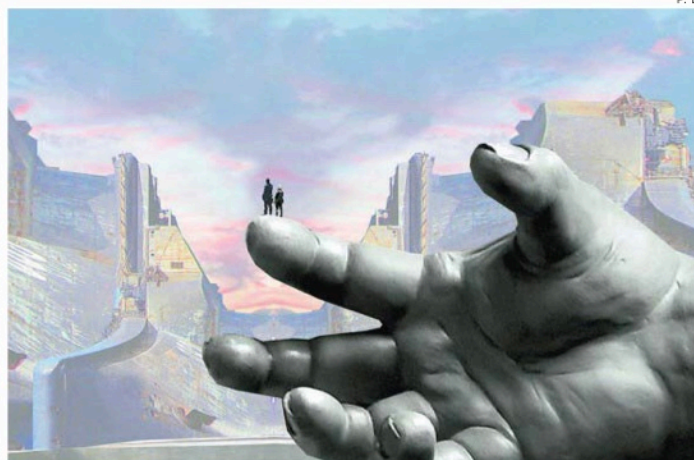
Y la séptima es ciberseguridad y privacidad para repensar los protocolos de seguridad y cumplimiento. Por ejemplo, con pruebas automatizadas.

GENERALISTAS Y ESPECIALISTAS PARA LA I+D.

Los autores Frank Nagle y Florenta Tedoridis ofrecían en un artículo para *HBR* dos recomendaciones para crear equipos innovadores de I+D+i. En primer lugar, la innovación exploratoria requiere de generalistas que escaneen el conocimiento disponible y nuevo para generar innovaciones de alto impacto. También se necesitan los especialistas que puedan explotar las oportunidades identificadas para la innovación exploratoria. En segundo lugar, los gerentes deben ser cuidadosos en el proceso de atracción de talento y selección, ya que los procedimientos actuales favorecen la identificación de especialistas y penalizan a los generalistas. Las políticas retributivas y las promociones se suelen conceder a investigadores especializados exitosos. Dado que los incentivos actuales tienen un sesgo especializado, se alienta a especializarse a las personas que serían grandes generalistas.

STARTUPS Y LAS METÁFORAS DE

CAMELLOS Y UNICORNIOS. Alex Lazarow publicó este mes un artículo en *HBR* explicando que la crisis de la Covid-19 está afectando al modelo de los unicornios en las startups. El autor explica que las startups que están fuera del Silicon Valley han desarrollado una mayor capacidad para sobrevivir en entornos con menor capital financiero



P. B.

Tecnología empresarial: DIY science

El término 'Hágalo usted mismo', abreviado como DIY, se ha asociado con los consumidores desde 1912, principalmente en las actividades del hogar. DIY es el método de construir, modificar o reparar cosas sin la ayuda directa de expertos o profesionales. La versión 'DIY science' hace uso de hardware de código abierto para fabricar equipos científicos para realizar ciencia ciudadana o ciencia tradicional de bajo costo. Usan computadoras de placa única de bajo costo, como Arduino y Raspberry Pi. Un reciente artículo en 'WorldCrunch', explicaba que la pandemia de la Covid-19 está provocando un auge forzado de la economía DIY. En todos los países, innovadores y emprendedores están generando nuevas ideas comerciales para esquivar la crisis.

talento humano. Es decir, mientras las startups de Silicon Valley han intentado seguir el modelo del unicornio, las startups de otros ecosistemas menos potentes han funcionado más como camellos, que son capaces de sobrevivir durante largos períodos sin sustento. Estas startups camellos pueden aportar a todas las industrias lecciones valiosas sobre cómo sobrevivir a una crisis y cómo mantenerse y crecer en condiciones adversas. Lo hacen con tres estrategias: ejecutan un crecimiento equilibrado, adoptan una perspectiva a largo plazo e integran la diversificación en el modelo de negocio.

9 HABILIDADES BLANDAS CLAVE EN LA ERA DE LA IA.

Bernard Marr publicaba en *Forbes* un artículo explicando que en la era de la IA, además de las habilidades tecnológicas, se necesitan habilidades blandas. La primera es la creatividad. La segunda es el pensamiento crítico. La tercera es la inteligencia emocional. La cuarta son habilidades de comunicación interpersonal. La quinta es el aprendizaje activo con mentalidad de crecimiento. La sexta es juicio y toma de decisiones. La séptima son habilidades de liderazgo. La octava es diversidad e inteligencia cultural. La novena, ser capaz de abrazar el cambio.

LA VENTANA DE AEDRH

Rafael Vara



En los últimos años existe una clara tendencia hacia el despido de directivos. Concretamente, en el área de RRHH esta tendencia ha llegado a duplicarse con respecto a años anteriores. Al preguntar a los afectados por las causas de esta rotación, responden en base a dos líneas: el COVID ha provocado la necesidad de reducir la estructura directiva de las empresas, traspasando ciertas funciones a los *headquarters*, y los cambios en el modelo de negocio han provocado un cambio de estrategia empresarial. Sin embargo, si pregunta-

¿Qué espera un CEO del director de RRHH?

mos al director general la respuesta va en una tercera línea: la dirección de personas evoluciona a una velocidad diferente al negocio. Entonces, si en la agenda del CEO está la transformación del negocio y el crecimiento de la cuenta de resultados, ¿qué debería hacer RRHH para ser locomotora de la organización? Tras consultar a diferentes CEO qué se espera del director de HR, entre sus principales respuestas destacan:

1. **Analizar la competencia.** HR está en contacto constante con candidatos de la competencia. Esa información se debería aportar, de manera sistemática y periódica, al comité de dirección.

2. **Erigirse como agitador cultural.** HR debería fomentar la cultura organizativa, ser un agitador cultural, publicar e impulsar el propósito de la organización, dar valor y sentido a la RSC.

3. Predecir quién abandonará la compañía.

Hoy en día cualquier proyecto de *machine learning* vinculado a la experiencia de empleado nos dará datos predictivos suficientes para conocer las causas de la rotación y cómo anticiparse. Si tenemos áreas sensibles –con profesionales clave, difíciles de encontrar en el mercado– podremos anticipar la selección y el desarrollo de profesionales.

4. Ser un embajador exterior.

HR debe ser portavoz y hacer deseable la compañía.

5. **Ser un verdadero disruptor.** Si la dirección quiere cambiar, HR no puede ser un freno; debe impulsar el cambio, asumir riesgos, salirse de la caja y abandonar políticas laborales del siglo pasado.

6. Implantar la mejor experiencia de empleado.

Diagnosticar qué tipos de empleados tenemos

y queremos, medir la experiencia que viven y definir un modelo de relación con los empleados será la base para implantar el *journey* de empleado.

7. Tener claro el mapa de talento presente y futuro.

Hacer el *talent review* vinculado al futuro proporciona una visión clara a la dirección y permite anticipar problemas de negocio. Quizá no sea una larga lista de acciones, pero las líneas son claras. El giro de la dirección de RRHH es evidente; no podemos seguir haciendo lo de antes ante los retos que nos depara el futuro. Si la robotización, la digitalización o las nuevas generaciones van a condicionar cada modelo de negocio y la alta dirección tiene que ser ultra transformadora, ¿a qué espera HR para cambiar?

Rafael Vara es, CEO de Lukkap y miembro de la Asociación Española de Directores de RRHH