



EL ROL DE IT EN LA GESTIÓN DEL TALENTO EMPRESARIAL

#REPORTAJE



LOADING
NEW SKILLS

EL PAPEL DE LA TECNOLOGÍA EN EL APROVECHAMIENTO DEL TALENTO

El talento es uno de los bienes más escasos del mercado tecnológico. En el caso español, diferentes fuentes sitúan por encima de los 100.000 los perfiles tecnológicos que se necesitan cubrir, una cifra que, lejos de disminuir, aumenta cada día. Por tanto, las empresas necesitan estrategias para atraer, potenciar y retener el talento y las personas, y la tecnología es uno de los elementos imprescindibles para permitir a las organizaciones alcanzar el éxito en esta misión.

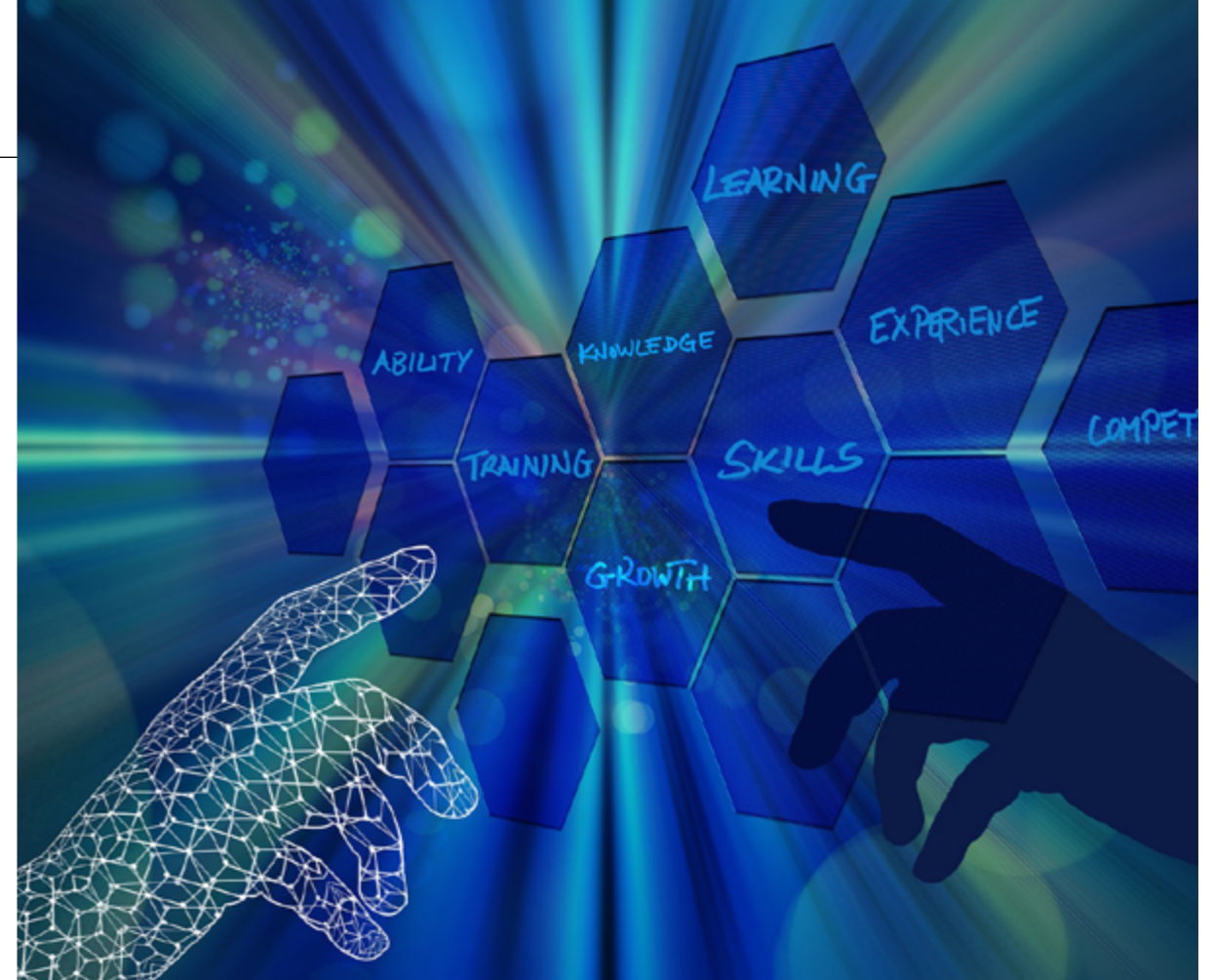
Inmerso en un profundo proceso de transformación y digitalización, el mercado español, como ocurre en general con el sector digital, se enfrenta a un problema de falta de profesionales y capacidades tecnológicas, que queda patente a la luz de las cifras ofrecidas tanto por la Fundación Telefónica, que en su último informe estima que faltan unos 124.000 profesionales TI, como por DigitalES, que cifra en 122.000 los perfiles tecnológicos que faltarían por cubrir en nuestro país. Esto, por tanto, supone un gran reto para las empresas, en particular, y el mercado en su conjunto, en general, y que no se puede afrontar sin el uso de la propia tecnología para poder identificar, gestionar y potenciar la formación a los trabajadores, así como la experiencia de usuario, una de las grandes claves para la retención de talento por parte de las empresas.

Y es que esta falta de profesionales en el sector digital ha creado una competencia feroz entre las empresas por atraer y retener a los mejores talentos digitales. Para ello, muchas empresas han tenido que invertir en la creación de equipos de recursos humanos especializados en la búsqueda y selección de perfiles tecnológicos, aportando una nueva visión a la gestión de personas en las empresas,

ofreciendo a los trabajadores cuestiones apreciadas por estos más allá de la retribución económica.

MOTIVACIONES PARA LOS EMPLEADOS MÁS ALLÁ DE LA ECONÓMICA

MIOTI Tech & Business School ha publicado el informe [Las claves para atraer y fidelizar talento tech](#), un documento en el que se señala que el 41,18% de los expertos de recursos humanos cree que los candidatos quieren mayor liderazgo dentro de sus proyectos, equipos o empresas, lo que, para estos es una muestra de la visión clara de su valor en el mercado laboral actual y de que son conscientes de que su perfil es altamente demandado. Además, el 38,20% indicaron el plan de carrera interno de la empresa como uno de los aspectos más relevantes, puesto que la mayoría opina que el estancamiento es el mayor obstáculo para los candidatos, es decir, la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de una compañía disminuye en gran medida su motivación y formación a la vez que aumenta la incertidumbre dentro de la organización. De hecho, en un [informe publicado por Degreed](#), 46 por ciento de los profesionales que respondieron estuvieron de acuerdo en que es más



¿QUÉ ES WORKDAY SKILLS CLOUD?



La plataforma Skills Cloud de Workday es una herramienta de capacidades que depura, entiende y relaciona datos de skills de puestos. Enmarcada en el framework de Workday Human Capital Management, la base de Skills Cloud utiliza machine learning y la tecnología de gráficos para mantener la creciente lista de capacidades y determinar en qué grado se relacionan unas con otras. Skills Cloud también incluye

funciones como las de sugerencias de skills, niveles de capacidades para medir la aptitud de un empleado e interoperabilidad entre ellas para conectar estas en diversas aplicaciones. Skills Cloud sirve a muchas aplicaciones de Workday, entre ellas las de Recruiting, Learning, Talent y People Analytics, a las que proporciona conocimiento y experiencias con las que las empresas pueden llevar a cabo sus estrategias de personal basadas en capacidades.

probable que abandonen su empresa si no ven un compromiso de mejora y actualización de las habilidades, lo que resulta en una rotación costosa. Otro aspecto importante, al menos para el 19,05%, es la flexibilidad en el trabajo, y la lista se completa con otros elementos a observar por las empresas, como una cultura empresarial moderna, una imagen de marca atractiva, una reputación interna de la compañía, o la transparencia y el diálogo abierto, que fomentan la confianza y el compromiso de los trabajadores.

GESTIÓN DE PERSONAS EN BASE A LAS CAPACIDADES

Una fórmula para poder conocer las capacidades de los profesionales de nuestro negocio, tanto para poder recurrir al talento interno para cubrir vacantes como para permitir a los profesionales que puedan desarrollar una carrera profesional dentro de la organización es contar con una adecuada estrategia de capacidades. Sin embargo, es necesario contar con las herramientas necesarias tanto para la recopilación como para el análisis de las diferentes capacidades y conocimientos de los profesionales y discernir la mejor forma de ponerlas al servicio del negocio.

De hecho, Amy Richmond, managing director de PwC, destacaba recientemente que “las empresas, incluida la nuestra, tienden cada vez más a usar estrategias de talento basadas en skills, a fin de mejorar la implicación y proporcionar oportunidades de crecimiento de la carrera profesional de sus empleados”. Eso sí, esta aproximación al problema de la gestión de los empleados genera una serie de retos, como poder construir una visión integral de las capacidades de toda la fuerza laboral de la organización o poder adaptar estas experiencias profesionales para que contribuyan al éxito del negocio y la satisfacción de los empleados.

Pero no son solo estos dos los inconvenientes que tendrán que superar las organizaciones. Otros aspectos interesantes que deberán tener en cuenta pasan por superar la incapacidad de conectar datos de capacidades y conocimientos de múltiples fuentes (tanto de formaciones reguladas como no reguladas o, incluso, aquellas adquiridas por la experiencia pero sin ningún certificado que lo confirme). Para conseguir las mejores experiencias basadas en aprendizaje y analítica de todos estos datos, todas las fuentes de conocimiento deberían estar integradas en una plataforma,



pero la integración de los datos de estas capacidades suele ser una tarea compleja y costosa que no siempre produce los resultados previstos. Por esa razón, las empresas no pueden obtener el máximo valor de sus aplicaciones basadas en skills si no cuentan con las plataformas y herramientas adecuadas para ello.

Superado este primer escollo, llega el momento de establecer las conexiones adecuadas entre las diferentes capacidades y las necesidades del negocio, para poder explotar toda esta información con la aplicación de algoritmos de inteligencia artificial y machine learning, automatizando las principales funcionalidades, lo que optimiza el proceso y los resultados.

Con todo, las empresas necesitan construir un ecosistema de skills conectadas y abiertas para ofrecer

valor empresarial y experiencias del empleado mejoradas con machine learning e IA. ■

MÁS INFO +

- » [Ponga en marcha su estrategia de competencias](#)
- » [Michael Page: Consejos para retener a sus profesionales](#)
- » [IIE. Once estrategias para retener el talento](#)



COMPARTIR EN REDES SOCIALES

EL ROL DE IT EN LA GESTIÓN DEL TALENTO EMPRESARIAL, ¿QUÉ PUEDE APORTAR?

El talento y las capacidades, tanto tecnológicas como de negocio, son algunos de los elementos más valiosos de las empresas, que tienen que diseñar y ejecutar estrategias para tratar de adquirirlos y retenerlos como base para potenciar y hacer crecer el negocio. Pero ¿cuál debe ser el rol de IT en las empresas en lo relativo a la gestión del talento? ¿Qué puede aportar a una adecuada experiencia del empleado?

En el Encuentro de la Comunidad IT User Tech&Business titulado “El rol de IT en la gestión del talento empresarial, ¿qué puede aportar?”, se analizó la situación que vive el mercado en cuando a la falta de talento y capacidades tecnológicas, y cuál debe ser la aproximación de los departamentos de IT para ayudar a paliar el problema y apoyar a la unidad de Recursos Humanos en esta tarea. En el debate, celebrado con el apoyo del proveedor de software cloud para la gestión de RRHH y finanzas Workday, participaron responsables de tecnología de Atrevia, BDO Spain, Cellnex Telecom y FI Group.



LA FALTA DE TALENTO, UNA REALIDAD

Tal y como se desprende del último informe de la Fundación Telefónica, en España faltan alrededor de 124.000 profesionales en tecnología, lo que supone un problema que las empresas deben tratar de minimizar para evitar el impacto en el negocio y en las propias organizaciones.

“Esta falta de talento la estamos sufriendo, más que gestionando. Algunos procesos de selección se alargan y es necesario optar por lo disponible más que por lo mejor; algunos procesos se han tenido que abandonar por falta de opciones de calidad”, manifestó Daniel Gómez Galiano, CIO de FI Group, firma que asesora a las empresas sobre cómo optimizar las actividades de I+D e impulsar su crecimiento. Con oficinas centrales en España, se ha expandido a otros países y cuenta con más de 1.600 profesionales en todo el mundo. “Por este motivo, hace un año abrimos un hub para buscar y atraer talento en Colombia. En nuestro caso, no tenemos demasiada rotación de personal, pero empiezan a encenderse las alarmas porque crece la competencia por el talento. Así que hemos decidido formar en IT a gente de negocio, y

el resultado es bueno”, apuntó. Para facilitar el conocimiento en esta área, el CIO de FI Group añadió que “vamos a dividir la innovación en dos áreas: digitalización y tecnología. Hemos localizado digitalizadores de área en negocio para todos los departamentos de la empresa,

así como uno a nivel nacional y otro global, para que sean los puntos de conexión entre IT, digitalización y negocio”.

En este sentido, David Martín, Gerente de Área Digital&Tech-Mobile Apps RRHH/Employees de BDO Spain, puso sobre la mesa las difi-

cultades que esto puede generar, pues “mientras que en marketing sí hay profesionales con conocimientos en tecnologías y herramientas que permiten la digitalización de los procesos y la mejora de la experiencia de cliente, en Recursos Humanos falta una figura que orqueste



ENCUENTRO IT USER >> Sobre el papel de IT en la gestión del talento en las empresas conversaron Atrevia, BDO Spain, Cellnex Telecom, FI Group y Workday.

“ HAY QUE CUIDAR TODOS LOS ELEMENTOS PARA RETENER TALENTO, DESDE EL ONBOARDING HASTA EL DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL ”

FERNANDO GALVACHE,
Director de Innovación
Tecnológica y Transformación
Digital de **Atrivia**

necesidades y tecnología, que identifique y defina los procesos de las áreas de talento pensando siempre en la experiencia del empleado, seleccionando las soluciones más apropiadas según el tipo de colectivos”. BDO forma parte de unas mayores firmas globales de servicios profesionales dedicados a prestar asesoramiento con 1.803 oficinas en 164 países a nivel mundial y más de 111.000 empleados.

Como “una parte del cambio que estamos viviendo” definió la si-



tuación Laura Parra, IT Strategic Projects Director de Cellnex Telecom, proveedor independiente de infraestructuras neutras, de telecomunicaciones inalámbricas y de radiodifusión que cuenta con más de 138.000 emplazamientos en 12 países europeos y cotiza en el IBEX 35. “Nos cuesta encontrar perfiles, y no solo en IT. Tenemos una altísima dependencia de las personas, que siguen siendo clave en la transformación. Necesitamos ser eficientes y esta dependencia nos

“ EN LAS ÁREAS DE PERSONAS FALTA UNA FIGURA QUE ORQUESTE NECESIDADES Y TECNOLOGÍA, QUE IDENTIFIQUE LOS PROCESOS DE LAS ÁREAS DE TALENTO Y CÓMO MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO ”

DAVID MARTÍN,
Gerente de Área
Digital&Tech-Mobile Apps
RRHH/Employees de **BDO Spain**

lleva a buscar la automatización de procesos y la búsqueda de eficiencias operativas y la agilidad. En las empresas hay que marcar objetivos y el CIO debe ayudar a las necesidades del negocio”, indicó.

En el caso de Atrivia, consultora española de ámbito multinacional especializada en comunicación y gestión de la reputación, con oficinas en 15 países y más de 420 pro-



fesionales de 30 nacionalidades, su Director de Innovación Tecnológica y Transformación Digital, Fernando Galvache, añadió que “antes se apostaba por IT y negocio de forma separada, pero, mirando al futuro, debemos invertir en nuevos perfiles. En el área técnica la cuestión está solucionada, pero en la parte de negocio hay que buscar perfiles técnicos que entiendan las necesidades para dar respuesta a todas las áreas. Por otra parte, Recursos Humanos se ha mantenido aisla-

“ HAY QUE CONOCER A LOS EMPLEADOS IGUAL QUE CONOCEMOS A LOS CLIENTES, Y PARA ELLO ES FUNDAMENTAL LA LABOR DE LOS MANAGERS A SU CARGO ”

ROBERTO RÍOS,
Socio del Área Digital &Tech de
BDO Spain

do, y por eso es complicado, pero estamos viendo un cambio y para ayudarles es necesario tener conocimiento interno, para lo que es esencial un cierto nivel de apertura. En líneas generales, hay que cuidar todos los elementos para retener talento, desde el onboarding hasta el desarrollo de la carrera profesional, pero no podemos olvidar que el mercado está ciertamente inflado, sobre todo en IT”.

Para David Martín, “echamos en falta capacidades no solo técnicas,



sino de gestión de talento. Es evidente que se ha trabajado mucho en la experiencia del cliente, pero hay mucho que hacer en la experiencia del usuario interno”. En esta línea se mostraba su compañero en BDO Spain, Roberto Ríos, Socio de Área Digital&Tec, quien añadía que “estamos en un momento en que hay proyectos, pero no hay personal. Y es algo que afecta a todo el mercado por igual, por lo que repercute en la realidad de los sueldos y de los costes de los servicios. Para tratar

“ IT ES EL CORAZÓN DEL NEGOCIO Y LAS PERSONAS SON CLAVES PARA ELLO. HAY QUE TRANSFORMAR, NO ENCAJAR LA REALIDAD CON SOLUCIONES TÁCTICAS ”

LAURA PARRA,
IT Strategic Projects Director de
Cellnex Telecom

de paliar este problema de falta de talento, puedes apostar por mover personal interno, pero esto tiene ciertos límites, de ahí que sea necesario apostar por la formación para poder soportar los proyectos que puedan surgir”.

Al hilo de estas ideas, Adolfo Pellicer, Country Manager en España y Portugal de Workday, suscribía que “el problema de la atracción y la fidelización de talento es algo común a todas las empresas, pero hay diferencias en cómo se buscan



soluciones. En el caso de Workday, apostamos por desintermediar la gestión de las personas, y nuestra tecnología ayuda a ello. Hacer crecer el negocio es importante, pero atraer talento y fidelizarlo es esencial para seguir creciendo. Por eso para nosotros el talento es la principal prioridad, poner al empleado en el centro, porque si el trabajador está contento también lo está el cliente. El empleado debe tomar decisiones, pero necesita tener toda la información para ello”.

“ ESTA NUEVA RELACIÓN CON EL EMPLEADO ES UN CAMBIO CULTURAL DISRUPTIVO EN LAS EMPRESAS Y HAY QUE PASAR POR VARIAS ETAPAS ”

DANIEL GÓMEZ,
CIO de **FI Group**

“Otra cosa que hacemos”, continuaba Pellicer, “es definir el talento en base a skills. Sabemos mucho de nuestros clientes, pero no tanto de nuestros empleados, porque se ha invertido menos en ello, aunque eso es algo que está cambiando dado que es la principal forma de retener talento una vez que lo has atraído. Hay veces que las empresas no tienen localizado el talento interno, y eso es algo esencial para el negocio, igual que la escucha constante del empleado”.



NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO: EL PAPEL DE IT EN RRHH Y EL CAMBIO CULTURAL

Ante estos cambios y necesidades, el departamento de TI puede jugar un papel destacado en la mejora de esta gestión de personal. En opinión de Laura Parra (Cellnex Telecom), “la comunicación entre Recursos Humanos e IT se establece cuando el objetivo está claro. No es necesario que hablemos el mismo idioma, pero la colaboración estrecha es necesaria para dar coherencia a la

“ HAY VECES QUE LAS EMPRESAS NO TIENEN LOCALIZADO EL TALENTO INTERNO, Y ESO ES ALGO ESENCIAL PARA EL NEGOCIO, IGUAL QUE LA ESCUCHA CONSTANTE DEL EMPLEADO ”

ADOLFO PELLICER,
Country Manager de **Workday**
para España y Portugal

organización. Es importante tener las herramientas para la autogestión, para no depender tanto de las personas, y estamos implementando formas de trabajo en común. Y un ejemplo es la creación de modelos de gobierno de proyectos orientados a resultados, tratando de integrar a toda la compañía para mostrar transparencia, porque eso hace que las personas se identifiquen con la compañía, lo que redundará en una mayor potencia para el negocio”. “Necesitamos una transformación



de los valores de la compañía, un cambio profundo y cultural, así como nuevos perfiles. IT es el corazón del negocio y las personas son claves para ello. Hay que transformar, no encajar la realidad con soluciones tácticas. El cumplimiento de los compromisos de TI en el negocio es esencial, y para ello un buen gobierno es imprescindible”, apostilló.

En esta relación, en palabras de Fernando Galvache (Atrevia), “hay dos cosas fundamentales: la empatía y la gestión de capacidades, por-

que ambas cosas se transforman en resultados. El hecho de que todos los empleados conozcan de cerca las diferentes funciones en la organización, incluidas las menos agradecidas, genera una gran empatía, lo mismo que escuchar al cliente. Esto, junto con un feedback continuo y transparente es esencial". "la transformación debe arrancar del cambio de mentalidad de las personas, pero es necesario el conocimiento y el apoyo de la dirección", señaló en otro punto de la conversación.

En opinión de Roberto Ríos (BDO Spain), "la captación de estas capacidades puede hacerse a través de una microgestión en el propio departamento. Hay que conocer a los empleados igual que conocemos a los clientes, y para ello es fundamental la labor de los managers a su cargo. En nuestro caso, hemos cambiado sus KPI para penalizar la salida no deseada de talento de la compañía".

Para fortalecer esta relación con las personas y escuchar lo que los empleados tienen que decir, Adolfo Pellicer (Workday) expuso su propio caso, ya que "semanalmente hacemos una encuesta entre los empleados que es respondida por el 98% de ellos en nuestro país. Y

responden porque se sienten escuchados, lo que nos proporciona un big data inmenso sobre ellos. De hecho, la gente agradece la transparencia por encima del salario". Asimismo, reconoció que "cuantas más personas hay en la compañía, más difícil es localizar el perfil interno adecuado. Conocer las capacidades de las personas, más allá de las propias de sus funciones es esencial, al igual que el uso de

herramientas para gestionar estas skills para que los empleados sepan que se tienen en cuenta".

Esta relación con el empleado es, en opinión de Daniel Gómez (FI Group), "un cambio cultural disruptivo en las empresas, pero hay que pasar por varias etapas, porque el día a día de las organizaciones no permite gestionar a las personas de forma adecuada. Se trata de una transformación que tiene más de



cultural que digital. Nosotros pusimos en marcha un proceso de transformación y creamos un grupo de personas para impulsar el cambio cultural en las áreas. Es algo

que está creciendo, aunque las inversiones no siempre hayan estado alineadas

“Efectivamente”, recalca Adolfo Pellicer, “esta evolución debe ser gradual, pero no hay que demorar las decisiones, porque el negocio no para. Eso sí, al ser algo tan importante, debe salir de IT y llegar al nivel del CEO. Con la Covid se disparó el interés de los CEO en los proyectos de Recursos Humanos, desde la gran empresa hasta las de menor tamaño, porque las compañías necesitan conocer su realidad para poder dar el paso para planificar su futuro”.

EL PAPEL DE LA TECNOLOGÍA

Pero ¿sobre qué tecnologías hay que consolidar este cambio cultural? Para David Martín (BDO Spain), “nos solemos encontrar ecosistemas complejos en las áreas de gestión de personas. Hay muchas soluciones diferentes, de nicho, lo que complica la experiencia del empleado (diferentes canales, distintos accesos, diferentes passwords..). El valor está en unificarlas en un solo activo digital y utilizar el soporte más adecuado, que actualmente es el dispositivo móvil, sobre todo cuando hablamos de colaboradores y em-

pleados deslocalizados sin acceso directo a un portal del empleado”.

De hecho, “IDC habla del ERP componible”, recalca Adolfo Pellicer (Workday), “porque es importante entender y tener una visión end-to-end de los procesos y los datos”.

Para Daniel Gómez (FI Group), “nosotros mantenemos una gestión tradicional de los Recursos Humanos. Hemos tratado de unificarlo, algo que retrasó la pandemia. Las herramientas sí están integradas, pero algunas necesitan funciones específicas. Tenemos que seguir trabajando en ello, con Recursos Humanos al frente y nosotros dando soporte

desde IT. Contamos con herramientas y procesos para temas específicos, y el low code nos ha ayudado mucho a desarrollarlos”.

En palabras de Fernando Galvache (Atrevia), “es estos momentos de incertidumbre hay que apostar por la estandarización, porque la personalización supone una lacra a largo plazo. En nuestro caso, contamos con un pequeño ecosistema de apps para la gestión del desempeño. El punto de entrada es único y está integrado con el resto de herramienta, pero el plan para el futuro es establecer una estrategia global, porque los Recursos Hu-

manos van a cambiar mucho en el futuro”.

Hablando de tecnologías, se espera que la IA sea revolucionaria en este terreno. Para Adolfo Pellicer (Workday), “la inteligencia artificial es clave, y la incorporamos a múltiples procesos. Es esencial para la gestión de las capacidades, porque hablamos de millones de skills y hay que manejarlas y gestionarlas para facilitar la realidad de las empresas. Estamos en una posición privilegiada para ofrecer innovación, porque tenemos el algoritmo y el dato, cuando hablamos de finanzas y de Recursos Humanos”.

Coincidió con él David Martín (BDO Spain), “la IA aporta valor en el área de personas, porque ofrece ahorros de tiempo y eficiencia para que Recursos humanos pueda poner el foco en las personas” y, como apuntaba el responsable de transformación digital de Atrevia, “puede ser fundamental para predecir y evitar fugas de talento y personas”. ■



COMPARTIR EN REDES SOCIALES

El sistema de finanzas, RRHH y planificación para un mundo en transformación.

En un mundo en continua transformación necesitas sistemas que te permitan afrontar nuevos retos, evolucionar y crecer. Y aunque nadie sabe exactamente lo que le deparará el futuro a tu empresa, sabemos quién es el socio y el sistema de gestión que te van a ayudar a conseguir tus objetivos.

Workday. Para un mundo en transformación.



Para más información: workday.com/es-es

© 2021 Workday, Inc. Todos los derechos reservados. Workday, el logo de Workday y “Workday. Para un mundo en transformación” son marcas comerciales de Workday, Inc., registradas en EE. UU. y en otros países.

