



EL FACTOR HUMANO EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

speexx

Estableciendo prioridades para las personas en el marco de una plantilla impulsada por la tecnología.



ÍNDICE

La ecuación de la transformación digital

6

La revolución de la formación continua

10

Priorizar a las personas en la transformación digital

14

Caso de estudio: la transformación digital de Asia, de 1,16 billones \$

18

Contratación inteligente en la era de la transformación digital

24

IA y aprendizaje automático: el futuro de la contratación

28

Introducción:

El efecto de la tecnología en la plantilla global



Muchas de las principales empresas actuales se encuentran inmersas en una transformación digital que les permitirá responder rápidamente al cambio e innovar para triunfar. Sin embargo, la transformación digital solo aportará los resultados esperados si también tiene un impacto positivo sobre la plantilla: cada uno de sus miembros debe experimentar los beneficios en su puesto de trabajo. Al mismo tiempo, los profesionales de RRHH, formación y desarrollo (L&D) deben centrarse, más que nunca, en unificar sus actividades con los objetivos empresariales. Esto permitirá a los colaboradores hacer el mejor uso posible de las nuevas tecnologías digitales que, en última instancia, harán progresar a la empresa.

Existe una preocupación real sobre la pérdida de prioridad de las personas en el proceso de innovación tecnológica. Tan solo el 25 % de los participantes en un **estudio realizado por Deloitte** considera

Las plataformas de formación digital permiten a los colaboradores organizar y ejecutar su propio aprendizaje y desarrollo. Sin embargo, para muchas empresas, primero debe tener lugar un cambio cultural masivo.

que su organización cuenta con los colaboradores y las competencias necesarias para el futuro, y menos de uno de cada cinco reconoció que está priorizando la gestión del talento durante esta era de cambio; un cambio tan significativo que mucha gente ya la llama la 4ª Revolución Industrial.

Las plataformas de formación digital permiten a los colaboradores organizar y ejecutar su propio aprendizaje y desarrollo. Sin embargo, para muchas empresas, primero debe tener lugar un cambio cultural masivo. Esto debe comenzar con un cambio que se aleje de las tradicionales evaluaciones de desempeño anuales, cuyo resultado son

órdenes de arriba a abajo para realizar cursos de formación presencial. La concepción tradicional de la formación y el desarrollo basada en roles debe reemplazarse por una nueva promoción de colaboradores multitalento que se hagan cargo de su propio desarrollo. Debe concederse la misma importancia a las llamadas *Soft Skills*, como la comunicación, la negociación y el liderazgo, así como el aprendizaje de idiomas, que a la formación profesional.

Construir una cultura de aprendizaje continuo sitúa a la organización en la mejor posición posible para que sus colaboradores accedan a puestos laborales con los que ni siquiera podrían haber soñado. Los profesionales de RRHH, que ahora colaboran codo con codo con las empresas y extraen el mayor rendimiento posible de los datos de formación, aspiran a diseñar itinerarios laborales completamente nuevos y a ofrecer a los colaboradores la formación continua adecuada.

A medida que las tecnologías de inteligencia artificial (IA) y aprendizaje automático continúan desarrollándose y aportando importantes

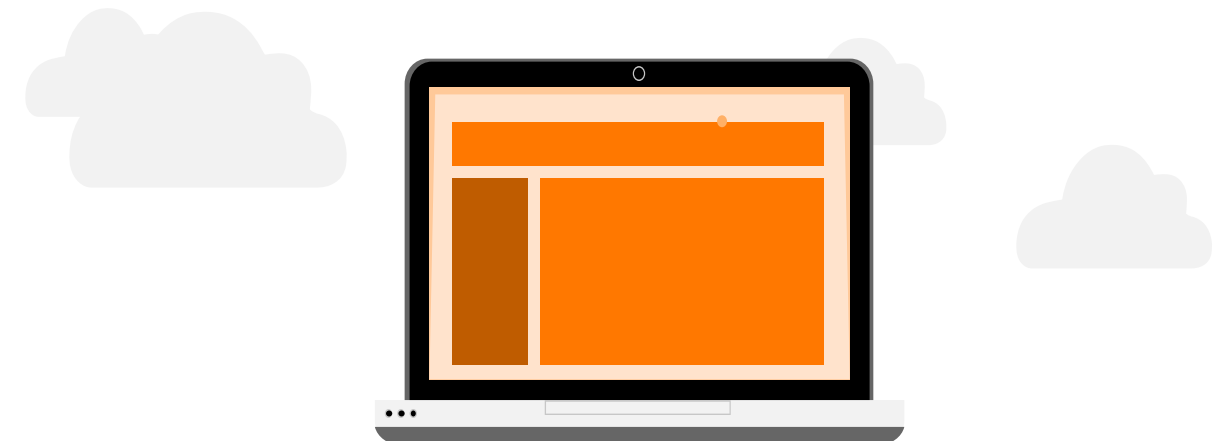
La IA puede ayudar al profesional de selección a redactar listados de funciones, a analizar el vocabulario seleccionado por su impacto sobre un diverso abanico de candidatos y a reducir la parcialidad en la selección.

contribuciones a los flujos de trabajo automatizados, será inevitable que las organizaciones deban reflexionar sobre el mejor modo de rediseñar su plantilla. Esto no implica que los colaboradores pierdan sus empleos. En su lugar, los profesionales de RRHH deberían centrarse en ayudar al personal a trabajar con tecnologías que les permitan obtener los mejores resultados para la empresa.

La IA también puede ayudar a los departamentos de RRHH y de L&D desde la etapa de selección de candidatos. Ahora es perfectamente posible utilizar software inteligente para automatizar las fases iniciales de la identificación de candidatos y de filtración para la selección. La

IA puede ayudar al personal de selección a redactar listados de funciones, a analizar el vocabulario seleccionado por su impacto sobre un diverso abanico de candidatos y a reducir la parcialidad en la selección. La tecnología inteligente está adquiriendo una importancia cada vez mayor también a la hora de evaluar las competencias de los candidatos: con demasiada frecuencia, la evaluación de competencias en idiomas es extremadamente variable entre distintas regiones y organismos de acreditación.

Dividido en seis secciones, el presente ebook ofrece recomendaciones para empresas que pretenden asegurarse de que su transformación digital sea un impulso positivo que permita respaldar un futuro mejor tanto para los colaboradores de forma individual, como para la organización en su conjunto.



1. LA ECUACIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

El éxito empresarial puede medirse en cifras, como volúmenes de ventas más elevados o un mayor número de clientes, pero los factores humanos son clave a la hora de alcanzar dicho éxito. Las nuevas tecnologías, los nuevos modelos de negocio y los nuevos productos y servicios solo tendrán un impacto sobre las cifras si, previamente, tienen un impacto sobre las personas, creando clientes satisfechos y un personal más productivo.

$$\frac{\text{Tecnología + Innovación}}{\text{Impacto Humano}} = \text{Éxito Empresarial}$$

Es fácil sentirse abrumado por la deslumbrante nueva tecnología, pero en la ecuación de la transformación digital, los profesionales de la formación deberían centrarse verdaderamente en el factor humano. En su informe *Global Human Capital Trends* de 2018, Deloitte afirma: “La IA, la robótica y la automatización han adquirido una fuerte presencia en el entorno laboral, superando las expectativas de muchas organizaciones. Mientras que las organizaciones utilizan cada vez más las tecnologías de automatización de procesos existentes, los auténticos pioneros están repensando la arquitectura de trabajo de para maximizar el valor tanto de las personas, como de las máquinas. ¿Cómo? Creando nuevas oportunidades para una organización más eficiente, así como para **redefinir las competencias y las carreras profesionales de la plantilla.**”

Los negocios necesitan un toque humano

Los profesionales están cambiando, pero muchas empresas no están preparadas. Solo una cuarta parte de los participantes en un reciente estudio estaban «muy seguros de que contaban con el personal adecuado y las competencias necesarias para el futuro»; el 86 % reconoció incluso que estaba haciendo todo posible para desarrollar una plantilla mejor preparada. Al mismo tiempo, **tan solo el 17 % reconoció que el talento y los RRHH eran una prioridad**.

IA, la robótica y la automatización han adquirido una fuerte presencia en rápida expansión en el entorno laboral.



A continuación, una serie de preguntas para reflexionar si en su empresa se tiene en cuenta el factor humano:

1. ¿Su organización concede importancia al desarrollo de las *soft skills*? A pesar de que el desarrollo de las competencias profesionales es importante, las empresas no pueden lograr el éxito sin una interacción y comunicación efectivas entre las personas. El desarrollo de las *soft skills* en áreas como el liderazgo, la negociación, la comunicación verbal y escrita y el aprendizaje de idiomas es clave. Es posible enseñar y mejorar incluso competencias como la creatividad y la inteligencia emocional.

2. ¿Está haciendo todo lo posible para garantizar la satisfacción de la plantilla? Un colaborador contento será más productivo, ofrecerá un mejor servicio de atención

A pesar de que el desarrollo de las competencias profesionales es importante, las empresas no pueden lograr el éxito sin una interacción y comunicación efectivas entre las personas.

al cliente y se quedará en la empresa más tiempo, repercutiendo positivamente sobre las cifras de resultados. Plántese usar el **Net Promoter Scores (NPS)**, utilizado, por regla general, para medir la satisfacción del cliente y para evaluar la satisfacción del empleado. El proceso del NPS le ofrece una oportunidad de preguntarle al personal cómo evaluarían su empresa, así como de actuar en base a las respuestas. Los datos centrados en las personas pueden ofrecer valiosas perspectivas, pero deben tratarse con precaución. Cuestiones de confianza en relación con



el uso de datos personales, ya se trate de información del cliente o del empleado, pueden tener un enorme impacto.

3. ¿Los colaboradores se ocupan de su propio desarrollo?

Deloitte señala que, en el nuevo mundo laboral: «La persona y sus experiencias son los protagonistas. En

La motivación del aprendizaje autodirigido solo surgirá de una empresa verdaderamente social, en la que se valore a las personas y en la que exista una cultura de aprendizaje cooperativo, compromiso y desarrollo.

lugar de apostar por una progresión constante a lo largo de itinerarios basados en funciones, las organizaciones líderes están cambiando a un modelo que faculta a las personas para que adquieran experiencias valiosas, exploren nuevos cargos y se reinventen de forma constante. Sin embargo, el 59 % de los participantes en nuestra encuesta valoró a su organización como no efectiva o solo algo efectiva a la hora de facultar a las personas en este sentido”

Fundamentalmente, las sofisticadas plataformas de formación online están contribuyendo enormemente a empoderar a las personas. Sin embargo, una cosa es ofrecer a los colaboradores contenido formativo al que puedan acceder desde cualquier lugar, y otra muy diferente es estimular al personal para que se haga cargo de su propio desarrollo a fin de obtener el máximo beneficio para sí mismos y para su empresa. La motivación para este aprendizaje solo surgirá de una empresa verdaderamente social, en la que se valore a las personas y en la que exista una cultura de aprendizaje.



2. LA REVOLUCIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA

Las competencias requeridas en el lugar de trabajo están cambiando constantemente, impulsando la necesidad de innovación, adaptación y flexibilidad. Para cumplir estos desafíos, las organizaciones deben disponer de una estrategia sólida para una «mejora inteligente de las competencias». No basta con confiar en seleccionar a personal con las competencias adecuadas: la competencia por hacerse con el mejor talento es grande.

De acuerdo con un informe publicado en enero de 2018 por el World Economic Forum (WEF), en colaboración con The Boston Consulting Group, **los profesionales de formación y desarrollo se enfrentan a una “revolución de la formación continua.”** El riesgo es que, con las revoluciones industriales anteriores y la llegada de la tecnología, algunos colaboradores se quedarán atrás.

Se sugiere aquí una nueva forma de avanzar: aprovechar la tecnología que está cambiando el lugar de trabajo para apoyar un enfoque basado en datos que permita un aprendizaje y una formación continua inteligente.

Los profesionales de RRHH y L&D se enfrentan a una “revolución de la formación continua.”

Aprendizaje continuo

El último enfoque hacia la mejora inteligente de las competencias no se centra exclusivamente en la experiencia específica en el puesto de trabajo, sino que concede igual importancia a las competencias sociales, como el uso del lenguaje y la comunicación. Estas pueden constituir la base para que los individuos asuman múltiples funciones, incluyendo algunas aún inexistentes.

Si el personal cuenta con las *soft skills* necesarias para mantener una buena comunicación entre sí, lo que también incluye entender de forma adecuada las diferencias culturales y las competencias en idiomas extranjeros, podría adoptar muchos cargos diferentes a nivel interno.

El informe del WEF admite que es importante que toda



Revolución
Formación
Continua

estrategia de transición refleje los requisitos tanto del personal, como de los managers. Los planes orientados a la creación de una plantilla flexible y adaptable deben incluir el reconocimiento de que las personas solo se plantearán opciones de cambio de puesto que satisfagan sus necesidades.

Formando colaboradores para el éxito del futuro

El informe propone un modelo de estrategia para examinar y definir oportunidades de cambio de puesto “bien adaptadas” para una serie de cargos de diferentes áreas (oficina, administración, producción, etc). Por ejemplo, los inspectores, controladores o tomadores de muestras, cuyos empleos podrían someterse a automatización, podrían adoptar funciones de análisis y control de calidad.

“Traducir la formación continua en la asunción de funciones factibles y deseables requerirá una nueva reflexión sobre la planificación de la plantilla. A medida que la reubicación de colaboradores en distintos puestos se convierta en la norma, también surgirá la necesidad de desarrollar mecanismos de protección social ágiles que impidan la desestabilización de los ingresos, al tiempo que prioricen una reintegración rápida del personal,” afirma el informe.

Los profesionales de L&D pueden aprender mucho del enfoque propuesto por el World Economic Forum sobre los itinerarios de transición laboral. Pensar más allá de las funciones actuales será esencial. No se trata, simplemente, de identificar nuevos puestos estratégicos, sino también de llevar a cabo análisis de falta de competencias y de retener a los colaboradores.



Esto se aprecia mejor en el contexto del aprendizaje a lo largo de la vida, en el que la mejora inteligente de las competencias es un proceso continuo. Los profesionales de L&D deben desempeñar una función a la hora de fomentar una cultura de aprendizaje continuo. Debe crearse la expectativa de que los colaboradores asuman alguna responsabilidad por el aprendizaje autodirigido, en particular, en lo referente a *soft skills* como la negociación, la comunicación y los idiomas necesarios para triunfar en cualquier puesto.



Gran parte de este aprendizaje es más efectivo cuando la persona accede a él en su puesto, en el momento en el que lo necesita, cuando sienten la necesidad de repasar sus competencias para cumplir un objetivo concreto. No obstante, también es importante contar con managers que concedan al personal tiempo suficiente para el autodesarrollo. A largo plazo, impulsar la movilidad de los individuos y la empleabilidad será clave para alcanzar el éxito global en la organización.

Pensar más allá de las funciones actuales será esencial. No se trata, simplemente, de identificar nuevos puestos estratégicos, sino también de llevar a cabo análisis de falta de competencias y de retener a los colaboradores.



3. PRIORIZAR A LAS PERSONAS EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Todos los años, directores de Recursos Humanos y L&D de todo el mundo se reúnen en Berlín en unas jornadas de networking e intercambio de conocimientos, mirando hacia el futuro. Estas son las principales conclusiones de nuestra sesión de “Reality Check” de SpeeXX Exchange de 2017 sobre prácticas en e-learning y gestión de talento.

El factor humano

Durante el discurso de apertura, Laura Overton, CEO de la organización Towards Maturity, presentó nuevos datos que muestran que 2 de cada 5 CEOs hicieron de la transformación digital una prioridad en 2017. Las empresas también aumentaron el presupuesto dedicado a la tecnología del 19% al 22% y actualmente están utilizando más tecnología en la formación que nunca. Sin embargo, esto enfatiza la necesidad de que L&D desempeñe el papel de facilitador, asegurándose de que los empleados estén debidamente capacitados para usar la tecnología para lograr los objetivos del día a día.

Según Brian Solis, analista de Altimeter, hoy más que nunca **“la transformación digital es realmente una**

historia humana”. El enfoque se ha alejado del uso de la tecnología únicamente para aumentar el rendimiento. Las organizaciones ahora están tratando de aprovechar la tecnología para influir en la empresa. Como facilitadores, los profesionales de L&D deben asegurarse de que sus equipos sean lo suficientemente flexibles y adaptables para utilizar lo que la tecnología tiene para ofrecer.

El enfoque se ha alejado del uso de la tecnología únicamente para aumentar el rendimiento; ahora las organizaciones están tratando de aprovechar la tecnología para introducir nuevas formas de comunicación, trabajo y aprendizaje.



**Priorizar
Personas
Transformación
Digital**

Ruptura con las barreras para impulsar el éxito

Los departamentos de RRHH de todo el mundo aún deben derribar muchas barreras en lo referente a la aplicación de estrategias de transformación digital. Mientras que algunas de ellas, como los costes de ICT (tecnología de la información y la comunicación) son más difíciles de controlar, hay otros obstáculos que pueden abordarse directamente a través de RRHH.

El desarrollo de las *soft skills*, por ejemplo, es clave para minimizar la reticencia del personal a gestionar su propio aprendizaje, un desafío reconocido por Prof. Dr. Bernd Rüschoff, de la Universidad de Duisburgo-Essen. Este subrayó que los directores de RRHH y de L&D deberían trabajar para “conseguir un compromiso a través del uso

de las *soft skills* y contar con colaboradores entre sus filas que abracen la transformación digital”

La buena noticia es que se está progresando; progreso que no habría sido posible sin una sólida comunicación entre RRHH y la alta dirección. Durante la sesión, resultó obvio que, en la actualidad, L&D tiene una función destacada a la hora de impulsar los objetivos comerciales.

En 2016, la mayoría de los asistentes afirmó que los objetivos comerciales y de RRHH solo estaban coordinados entre sí en un 30-50 %. Sin embargo, en 2017, la mayoría determinó que había conseguido un índice de coordinación de entre el 60-80 %. ¿Qué implicaciones tiene esto para el futuro? Una mayor coordinación entre los objetivos comerciales y de aprendizaje implica que los profesionales de RRHH tendrán mejores oportunidades para alcanzar sus objetivos.



**Priorizar
Personas
Transformación
Digital**

Facultar a las personas con la tecnología

Una idea también abordada es la necesidad de que L&D no se limite a aplicar nuevas tecnologías en procesos organizativos, sino que las utilice de modo que faculte a los equipos y a las personas para mejorar en su trabajo. Por supuesto, aquí es donde entra en juego la estrategia en los planes de formación. “Con independencia del tamaño de su equipo, el éxito de la formación pasa por un uso inteligente de la tecnología y las personas”, tal y como señaló Jamie Turner, de SDI Media.

“Con independencia del tamaño de su equipo, el éxito de la formación pasa por un uso inteligente de la tecnología y las personas.”

Ines Majewski, de Sartorius College, presentó también el desafío que implica trabajar en una industria digital en expansión, como la biotecnología y la “necesidad de acceder a una formación que ayude a las personas a desarrollar nuevas competencias relevantes en la denominada industria 4.0.”



**Priorizar
Personas
Transformación
Digital**

4. CASO DE ESTUDIO: TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE ASIA DE 1.16\$ BILLONES

La región de Asia-Pacífico, con países súper poblados como India y China, experimentará un enorme crecimiento a lo largo de los próximos años. De cara a 2021, el PIB de la región crecerá hasta alcanzar los 32 billones \$ y aproximadamente el 60 % del PIB total procederá de productos digitales. Se trata de una cifra impresionante, pero teniendo en cuenta la población de algunos de los países implicados y de la industria que ya disponen, no resulta tan impactante. Sin embargo, lo que sí es sorprendente es el efecto que tendrá la transformación digital, que se prevé que aporte al PIB de la región un impulso adicional de 1,16 billones \$.

Esto supondría un crecimiento extraordinario en un período relativamente breve y, a pesar de que China e India desempeñarán una función innegable, gran parte del crecimiento de esos ingresos se derivará de la decisión de Indonesia, Tailandia, Singapur, Vietnam y Malasia de sumarse a la revolución tecnológica.

Por tanto, ¿cuál es la receta secreta del éxito digital? Ahondemos un poco más y repasemos los detalles de la transformación digital de Asia para averiguarlo.

Adoptar el futuro digital

Cuando Microsoft le encargó a IDC que **que estudiase las economías de los países de Asia-Pacífico**, esta sondeó a 1560 participantes de 15 países. Estas personas procedían de empresas medianas y grandes de diferentes sectores como las finanzas, la asistencia sanitaria, la venta al por menor y la educación.

Basándonos en la información facilitada, IDC identificó dos tipos diferentes de organizaciones, “líderes” y “seguidoras”:

- **Líderes:** son tan solo el 7 % de todas las empresas que participaron en el sondeo. Habían puesto en marcha estrategias digitales en el entorno laboral y observaron un crecimiento del 20–30 % de su desempeño en cada categoría, desde los beneficios hasta la productividad.
- **Seguidoras:** son el 93 % de las empresas estudiadas. Estas también experimentaron mejoras debido a la tecnología digital, pero en menor medida que las líderes, tan solo de entre un 15–20 %.

El crecimiento de ambos grupos se está viendo impulsado por la tecnología digital, de modo que, ¿cuál es la principal diferencia entre ambos? Para simplificar, las organizaciones líderes idean un futuro digital, sitúan la tecnología en el centro de sus negocios y establecen sus objetivos de crecimiento



**Caso
de estudio:
Asia's \$1.16**

digital. Por su parte, las organizaciones seguidoras adoptan la tecnología para incrementar sus procesos existentes. En lo referente al incremento de 1,16 billones \$ del PIB, las organizaciones líderes se aseguran disfrutar de una parte mucho más importante de este.

Conclusión: adoptar la tecnología en el lugar de trabajo tiene un potencial enorme para mejorar los márgenes de beneficios, la productividad, la fidelización del cliente, etc. Sin embargo, a fin de cosechar todos los beneficios, las empresas deben incorporar plenamente soluciones digitales en el entorno laboral. Esto equivale a averiguar cómo será el futuro digital de su empresa y sector particulares, y a estructurarlo todo en torno a este.

La tecnología no debería desempeñar un papel complementario, sino que debería ser el núcleo de la empresa.

Facultar a las personas con la tecnología

Una auténtica transformación digital requiere una formación en competencias que permita a las generaciones más jóvenes utilizar la tecnología de un modo que las generaciones anteriores nunca podrían haber imaginado. En muchas economías de la región Asia-Pacífico se está adoptando la tecnología como una forma de mejorar la infraestructura del país y el índice de desempleo. Esta mentalidad es la que está ayudando a Microsoft a dirigir [iniciativas de alfabetización digital en países como Nepal](#), y el motivo por el cual la transformación digital está ganando tanto peso en dicha región. En casos como este, dotar a los jóvenes y al personal de competencias digitales establece un futuro que no habría sido posible de otro modo. Sin embargo, no son solo los países en



**Caso
de estudio:
Asia's \$1.16**

En lugar de limitarnos a invertir en las últimas herramientas digitales, también debemos apostar por ofrecer formación y orientación relevantes en competencias.

vías de desarrollo los que deben adoptar esta mentalidad orientada a la tecnología. Es evidente que las nuevas tecnologías podrán tener un impacto más rápido y patente en regiones en vías de desarrollo, pero todos los países (y empresas) del mundo deberían priorizar a la tecnología. Al adoptar este pensamiento transformador, se podrá obtener el máximo beneficio de las posibilidades digitales del futuro.

Conclusión: la tecnología tiene el poder de mejorar muchos procesos corporativos de forma significativa, pero las empresas deben recordar que **las personas deben impulsar la transformación digital**. A menudo, un gran dispositivo tecnológico es tan efectivo como la persona que lo usa.

Ayuda de la IA al factor humano

En lo referente al aprendizaje automático y la IA, el hecho de que la automatización se imponga como norma y los trabajos desaparezcan es algo que preocupa a muchas personas. Sin embargo, lo que podemos aprender del éxito asiático es que las empresas deberían centrarse más en animar a sus colaboradores a trabajar con las tecnologías. Según Thomas Jenewin, de SAP, “solo el 5 % de los empleos puede automatizarse en su totalidad, de modo



**Caso
de estudio:
Asia's \$1.16**

que el 95% de los puestos de trabajo restantes seguirá necesitando personal que pueda trabajar con los cambios introducidos por la tecnología.” En lugar de temer al futuro automatizado, las empresas asiáticas están cosechando los beneficios que puede aportar la IA, imaginando un modelo de negocio diferente, uno que invierta tanto en formación de competencias digitales como en aprendizaje automático para mejorar los resultados generales.

Por ejemplo, el [Hospital 365mc en Corea del Sur](#) utiliza aprendizaje automático y datos para guiar a los cirujanos a través de procedimientos quirúrgicos precisos. Con las competencias y la experiencia práctica de los cirujanos, sumada a la gran precisión que aporta la IA, el hospital puede ampliar las fronteras de la excelencia médica. Por otra parte, espera vender su tecnología de aprendizaje

automático a otros hospitales, un nuevo modelo de negocio que podría aportarle aún más beneficios.

Conclusión: adoptar una postura abierta frente a las posibilidades que ofrece la tecnología para incrementar el capital humano, es clave para alcanzar el éxito. En lugar de reemplazar empleos humanos, la IA tiene el potencial de mejorar el rendimiento (y los beneficios) de las industrias de carácter altamente técnico, así como de ayudar a mejorar las capacidades humanas en niveles antes imposibles.

Adoptar una postura abierta frente a las posibilidades que ofrece la tecnología para incrementar el capital humano, es clave para alcanzar el éxito.



**Caso
de estudio:
Asia's \$1.16**

La función de L&D en la transformación digital

Para que una transformación digital funcione, existen tres principios que deben aceptarse:

- Los managers de la empresa deben aceptar un futuro centrado en torno a la tecnología digital.
- La formación en competencias digitales debería ser un elemento esencial de la estrategia corporativa de la empresa.
- Las organizaciones necesitan trabajar con IA y aprendizaje automático, aunque sin dejar de abandonar nunca el enfoque centrado en las personas de su negocio.

Las personas seguirán siendo el centro de la transformación digital. Por tanto, las estrategias corporativas centradas en la tecnología deberían insistir en el capital humano y la formación. Al igual que los países de la región de Asia-Pacífico

priorizan la formación en competencias digitales, los dirigentes de organizaciones de todo el mundo (en especial, los de RRHH y L&D) deben invertir en formar a sus colaboradores para adoptar nuevas tecnologías. El mundo ya se encuentra en la senda del futuro digital: tal y como las organizaciones líderes supieron identificar en el estudio de Microsoft, las empresas que están dispuestas a cambiar desde dentro se beneficiarán de un futuro más brillante y del mayor incremento de sus ingresos.

Los dirigentes de las organizaciones de todo el mundo necesitan invertir en la formación de su personal para adoptar nuevas tecnologías.



**Caso
de estudio:
Asia's \$1.16**

5. CONTRATACIÓN INTELIGENTE EN LA ERA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Según un estudio publicado por FinancialForce, uno de los principales puntos críticos para los profesionales de los RRHH es “**el caso de los procesos de selección.**” En el contexto del crecimiento económico, **el volumen de contratación se ha incrementado en un 20 %** en el transcurso de los últimos años, pero los presupuestos solo han aumentado un 13 %. Esto plantea un desafío para los directores de RRHH: ¿cómo puede el proceso de selección y contratación agilizarse y hacerse más inteligente? Por otra parte, a medida que las empresas buscan más individuos dispuestos a prosperar en un entorno laboral en constante cambio y movimiento, la capacidad para identificar candidatos de forma acertada que encajen correctamente es más importante que nunca.

Afortunadamente, la transformación digital de los RRHH ha abierto nuevas oportunidades a las organizaciones que aplican estrategias de contratación más inteligentes. Las empresas están utilizando complejos sistemas de gestión del capital humano, por ejemplo, para reducir el coste de los procesos de selección y contratación. No obstante, un estudio realizado por **Oxford Economics** demuestra que

La transformación digital de los RRHH ha abierto nuevas oportunidades a las organizaciones que aplican estrategias de contratación más inteligentes.

el coste logístico de localizar e incorporar un nuevo empleado, así como el coste de la pérdida de resultados, arroja una asombrosa cifra media de 7000 \$ (6000 €) por empleado. Esto se suma para triplicar el presupuesto asignado a la formación del empleado.

En un escenario ideal, estos costes valen la pena porque permiten enriquecer al equipo con un valioso nuevo miembro. Sin embargo, a menudo la realidad es muy diferente. Los profesionales de RRHH siguen informando de que uno de los principales desafíos de la selección de personal consiste en garantizar una contratación de alta calidad. Así pues, ¿qué pueden hacer los directores de RRHH para poner en práctica una estrategia de selección inteligente en la era digital?



Investigar la reputación digital de un candidato

Tal y como afirma un estudio de *Harvard Business Review* states, Internet es una enorme red social que ofrece a las empresas acceso a una amplia bolsa de talento que incrementa las opciones de encontrar al candidato adecuado. No obstante, la contratación digital implica mucho más que publicar una oferta de empleo en LinkedIn. También implica que el CV tradicional está siendo reemplazado por datos complejos. Estos datos reflejan la experiencia del individuo y su huella online, permitiendo crear una reputación digital.

Los responsables de selección pueden utilizar esta información para obtener importantes perspectivas sobre las competencias de los posibles candidatos.

Herramientas de evaluación de competencias

Para mejorar la calidad de sus procesos de contratación debe asegurarse de que las competencias que los candidatos alegan sean un reflejo real de sus capacidades. La información incluida en el curriculum vitae ya no basta para hacerse una idea precisa de la experiencia y las competencias. Utilizando una herramienta de evaluación previa a la contratación podrá comprobar si los candidatos saben realmente cómo utilizar la herramienta que requiere el puesto. Esto permite filtrar mejor las solicitudes en las fases iniciales del proceso.

En el sector de la comunicación empresarial, del que Speexx forma parte, las estadísticas demuestran que la autoevaluación del nivel de un idioma no se corresponde



con los niveles reales; a menudo, los candidatos sobrestiman su capacidad para trabajar en un idioma concreto.

La evaluación online de idiomas en la fase previa a la contratación es uno de los modos más sencillos que tienen a su disposición las empresas para filtrar candidatos de forma eficiente y objetiva.

Ayudar a las empresas a contratar el mejor talento

La transformación digital ha inspirado el desarrollo del Language Assessment Center (LAC) de Speexx. Diseñado para abordar problemas comunes de selección de personal, el LAC permite a los directores de RRHH asignar a los candidatos una prueba online de idioma basada en los estándares de evaluación del Marco Común de Referencia para las Lenguas (MCER). Si atendemos a factores como el vocabulario, la fluidez y la pronunciación,

la prueba evalúa las competencias reales del candidato en función de estándares globales.

A menudo, las grandes organizaciones deben procesar miles de solicitudes, en ocasiones, en períodos de tiempo muy breves. Un filtro de evaluación de competencias, como una prueba de nivel de idiomas, puede reducir drásticamente los costes y garantizar que responsables de selección encuentren candidatos de gran calidad.

La evaluación online de idiomas en la fase previa a la contratación es uno de los modos más sencillos de los que disponen las empresas para filtrar la bolsa de candidatos de forma eficiente y objetiva.



**Contratación
Inteligente
Transformación
Digital**

6. IA Y MACHINE LEARNING: EL FUTURO DE LA CONTRATACIÓN

Cada día se desarrolla una nueva tecnología de última generación. Ya hemos visto automóviles de conducción autónoma y asistentes virtuales (“Alexa, ¿cuál es la predicción meteorológica?”) y, a medida que la IA adquiere más y más importancia, podemos esperar que nuestros entornos laborales y procesos también cambien. De hecho, la IA ya está afectando al modo en el que trabajan los equipos de RRHH y selección: Unilever, una empresa de bienes de consumo establecida en Londres utiliza juegos basados en neurociencia para determinar si un individuo encaja en un puesto y, a continuación **realiza entrevistas dirigidas por IA** para analizar el uso de palabras clave, lenguaje corporal y entonación del candidato.

En los últimos años, los equipos de RRHH de todo el mundo han estado experimentando con sistemas automatizados (como los chats conversacionales). Desde una clasificación eficiente de candidatos hasta la optimización de la publicación de ofertas de empleo y la supresión de la parcialidad humana, a continuación, repasaremos las principales maneras en las que la tecnología de IA puede contribuir al proceso de contratación.

Selección más rápida e inteligente

Según un reciente estudio **52% de profesionales de RRHH** confiesa que la mayor dificultad a la que se enfrentan en el proceso de selección es examinar el enorme número de solicitudes. Este problema es aún peor si se tiene en cuenta el hecho de que, a menudo, los presupuestos no

se adaptan a las crecientes necesidades de un equipo de RRHH; con frecuencia, no se dispone del tiempo ni de los recursos necesarios para filtrar candidatos de forma exhaustiva antes de pasar al nivel siguiente del proceso.

Según algunas estimaciones, **el coste de contratar un nuevo empleado en una gran organización puede exceder los \$250,000**. Se trata de una inversión significativa, en particular si se tiene en cuenta la posibilidad de descubrir que un candidato no es apto para el puesto transcurridas unas semanas o meses. Una posible forma de reducir los costes es automatizar las

El coste de contratar un nuevo empleado en una gran organización puede exceder los 250 000 \$.



fases iniciales del proceso de contratación. Esto permite que el área de selección ahorre tiempo y asignar mejor los recursos.

La IA puede utilizarse para optimizar la selección y elección de candidatos mediante la clasificación automática basada en su experiencia y cualificaciones. Además de esto, los bots conversacionales pueden utilizarse como primer punto de contacto para los candidatos. Asistentes virtuales como **Mya** y **Olivia**, por ejemplo, se integran específicamente para mejorar el proceso de contratación y están diseñados para comunicarse con candidatos como lo haría el responsable de selección: pueden recabar detalles del candidato, revisar las solicitudes y responder a preguntas.

Los bots conversacionales pueden utilizarse como primer punto de contacto para los candidatos.

Redactar una descripción neutral del puesto de trabajo

La IA también puede ayudar a al área de selección antes de que comience el proceso, contribuyendo a crear la «oferta de trabajo perfecta»: una tarea desafiante y que exige mucho tiempo para los profesionales de RRHH. Además de generar interés y de describir de forma precisa las responsabilidades del puesto, deben esforzarse por utilizar un lenguaje atractivo y neutral que apele a todos los solicitantes.

El lenguaje sexista consigue colarse de forma no intencionada en los anuncios de empleo con más frecuencia de la que nos gustaría.



En un estudio reciente, Totaljobs encontró una media de **seis palabras sesgadas por género** por anuncios de empleo en UK. Contribuyendo aún más a este sesgo, los sectores tradicionalmente “masculinos” tienden a utilizar más palabras orientadas al hombre (dirigir, analizar, competitivo), mientras que los sectores más femeninos tienden a utilizar palabras orientadas a la mujer (apoyo, responsable, fiable) en sus ofertas de empleo. Ser consciente del lenguaje que utiliza nuestra empresa puede beneficiarle a largo plazo: en un estudio, ZipRecruiter descubrió que eliminar el lenguaje sexista de una descripción de empleo **incrementó el volumen de solicitudes en un 42 %**, indicando que un lenguaje neutral contribuye a crear un anuncio de empleo más atractivo.

Atraer a una bolsa de candidatos diversa es uno de los objetivos formulados por **Textio**, un software de mejora del lenguaje basado en IA que detecta palabras sesgadas mientras se escribe y sugiere mejores alternativas. Desde que adoptaron esta herramienta, empresas como Johnson & Johnson, Nvidia y Evernote han registrado **candidatos más diversificados y han podido reducir el tiempo dedicado a cubrir puestos**.

Los anuncios de empleo constituyen el primer punto de contacto entre una empresa y su posible personal. A fin de atraer a candidatos convenientes, es imprescindible dar una buena primera impresión: utilizar la IA para incorporar un lenguaje más inclusivo y atractivo en sus ofertas de empleo puede ayudar



Supresión de la parcialidad

Queramos o no admitirlo, todas las personas (incluyendo los profesionales de RRHH) tienen prejuicios inconscientes que pueden perjudicar el proceso de contratación. Desde un lenguaje sexista hasta una categorización racial, la parcialidad humana puede provocar que los profesionales de selección favorezcan determinados rasgos demográficos y discriminen otros.

Un estudio publicado en la revista científica *Proceedings of the National Academy of Sciences* reveló que **la discriminación racial en los procesos de selección** no había mejorado mucho a lo largo de los últimos 30 años. El estudio constató que, desde 1990, los candidatos blancos reciben aproximadamente un 36% más de llamadas que los candidatos negros, así como un 24% más de llamadas que los candidatos latinos. Los datos se

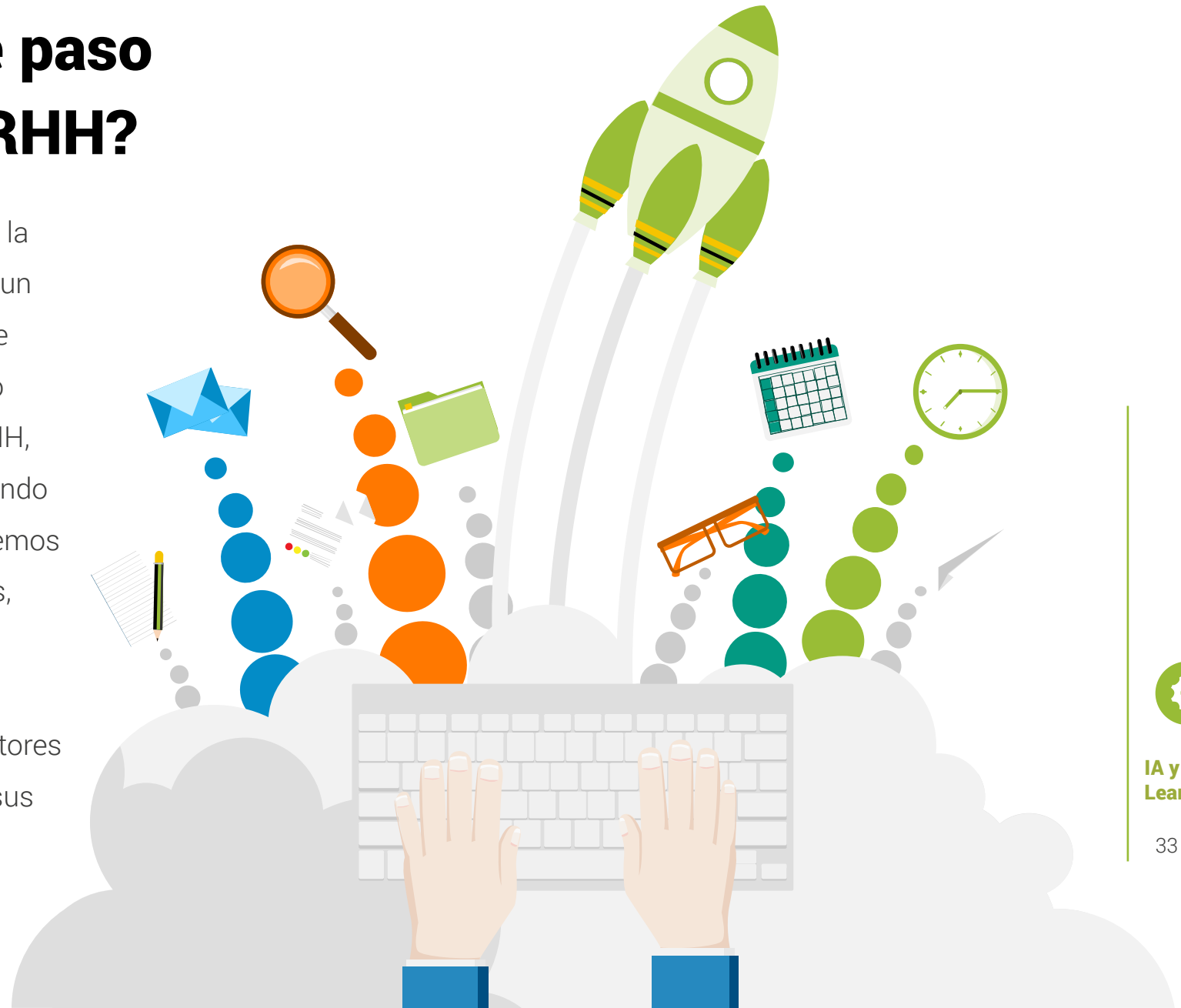
recabaron analizando clasificaciones de CV y procesos de entrevistas personales, indicando que los prejuicios contra determinados nombres étnicos, así como contra el aspecto físico intervenían en la consecuente discriminación.

Un modo en el que la IA puede contribuir a impedir este tipo de prejuicios humanos es eliminar las oportunidades de discriminación del proceso de selección, programando sistemas de toma de decisiones basados exclusivamente en las competencias y la experiencia. El desafío en este campo radica, por supuesto, en que **los sistemas de IA programados por personas pueden terminar asimilando los prejuicios de sus creadores**, en función de quién escriba el algoritmo y cómo. Sin embargo, la IA no tiene los prejuicios propios de las personas y, por tanto, tiene el potencial de eliminar la parcialidad si se utiliza correctamente.



¿Cuál es el siguiente paso que deben dar los RRHH?

Puede que todavía no lo sepamos todo sobre la IA, pero si una cosa está clara, es que tendrá un impacto cada vez mayor en el modo en el que dirigimos nuestros negocios. Es un momento importante para los profesionales de los RRHH, puesto que están experimentando y aprendiendo de esta nueva tecnología, pero tampoco debemos olvidar que, para dirigir los recursos humanos, necesitamos personas. Sin embargo, usada correctamente, la IA puede desempeñar una función crucial en el modo en el que los directores de RRHH incrementan, dirigen y desarrollan sus equipos.



Conclusión:

Desempeño y desarrollo impulsado por las personas



Las empresas líderes del futuro serán las organizaciones que sitúen la tecnología digital en el núcleo de sus negocios. No obstante, la transformación digital por sí misma no basta para alcanzar el éxito en una competitiva plantilla global. El factor humano de la ecuación es clave. Las organizaciones que maximicen el talento humano podrán multiplicar el impacto de las tecnologías digitales. En cambio, las organizaciones que se limiten a actualizar su tecnología de forma tradicional, para ofrecer soluciones puntuales a procesos existentes, se quedarán atrás.

Quizá en contra de lo que hubiera podido intuir, en la era de la transformación digital, el factor humano es más importante que nunca. Los profesionales de RRHH y formación y desarrollo deben desempeñar

Las organizaciones que maximicen el talento humano podrán multiplicar el impacto de las tecnologías digitales.

una función clave en las habilidades y preparación de su equipo para trabajar con las tecnologías digitales. La formación continua de los colaboradores en las nuevas competencias digitales es vital. Al mismo tiempo, las soft skills son igualmente importantes en un mercado global en constante evolución.

Cada miembro de la plantilla debe ser capaz de alcanzar su potencial en relación con las soft skills, como el lenguaje y la comunicación. De este modo, la organización podrá aprovechar la bolsa de talento, crear



y reformar equipos virtuales globales de acuerdo con sus necesidades de desarrollo de nuevos productos y servicios, así como para dirigirse a nuevos mercados. El aprendizaje digital y las plataformas de colaboración del personal respaldan esta estrategia, al permitirle a los colaboradores asumir su propio aprendizaje y colaborar con colegas para desarrollar competencias requeridas para el éxito del negocio.

Los profesionales de RRHH y de L&D deben convertirse en una fuerza motriz de prioridades adaptadas a las personas en negocios digitales. Las organizaciones solo podrán convertirse en líderes digitales si cada miembro de su plantilla tiene la motivación de añadir valor humano a la inversión digital. Cuanto mayor sea el valor del factor humano en la ecuación de la transformación digital, mejores resultados obtendrá el negocio.

Visita nuestra web: www.speexx.com

Prueba Speexx