Rehabilitando el Talento Humano en la Era Digital

German Céspedes

IPADE
Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa
Universidad Panamericana

Tres Supuestos Básicos

- El COVID-19 ha creado un entorno ideal para acelerar los procesos de digitalización
- Las reglas del juego NO volverán a ser las mismas
- Uno de los componentes esenciales para tener éxito en la "nueva normalidad" es el talento humano

Acelerar la digitalización

- El COVID no es necesariamente una crisis…
  - Es un acelerador de los cambios: las crisis facilitan la adopción acelerada de acciones que hubieses tomado años
  - Una guía/ensayo para planificar lo que viene en términos de digitalización

z

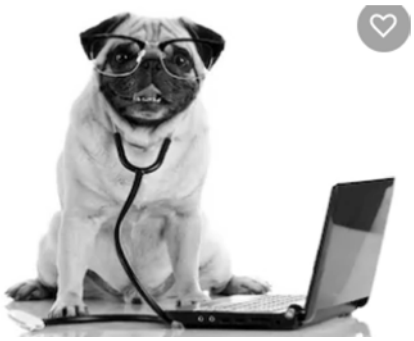
- La digitalización y automatización de tareas, los equipos virtuales, el análisis de datos son escenarios que ya estaban ahí

Nuevas Reglas

- Hay que dejar de asumir que las cosas van a volver a su cauce normal
- Es cierto que un 70% de los trabajos no puede ser ejecutado fuera de la oficina. El trabajo remoto no es la panacea
- Pero un 30% de las tareas de los trabajos, profesionales, se espera que se hagan de manera automatizada para el 2030

Nuevas Reglas

- En la consulta médica en línea, importa menos si el médico está en Indonesia o en Argentina… La competencia se hace global
  - Antes un 10% de las consultas en UK eran en línea, ahora son un 90%



Nuevas Reglas

- La crisis no solo cambia la manera en que trabajamos. También ha cambiado la forma en que compramos, hacemos ejercicio, nos divertimos, nos movemos y viajamos.
  - Mientras que antes las personas de zonas rurales o de cierta edad se resistían a utilizar la compras en línea, el crecimiento es ahora exponencial.
  - Uber se cayó en empleos, mientras que Domino`s está contratando.

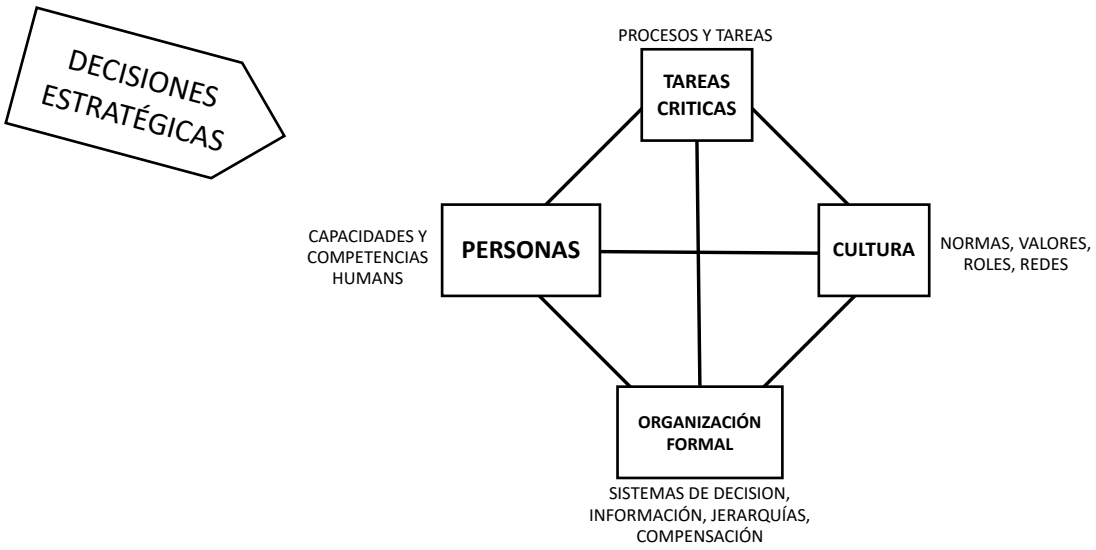
UBER

Domino's

Nuevas Reglas

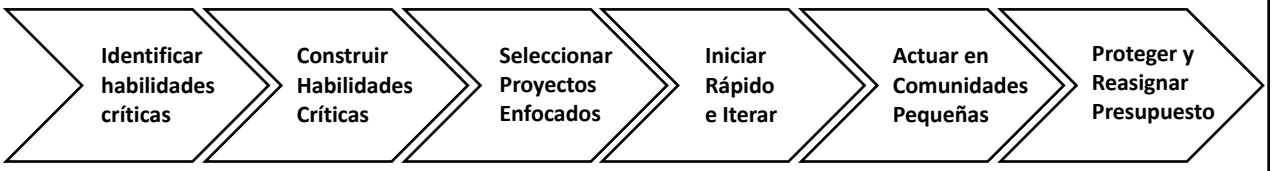
- Los que se mueven antes, más rápido, y con más fuerza pueden sacar ventaja sobre quienes no lo hacen.
- Las organizaciones con mayor agilidad son más competitivas
  - Agilidad es la habilidad para reconfigurar con rapidez la estrategia, los procesos, las personas y la tecnología hacia las propuestas que crean valor y propuestas que protegen el valor (McKinsey Survey).
  - Las Compañías más ágiles tienen: procesos descentralizados, y dependen menos de las estructuras de control y de las directrices de un poder centralizado.

Alineamiento entre la propuesta de valor, los procesos, la estructura y las personas



Seis Pasos para Rehabilitar el Talento

Seis Pasos para Rehabilitar el Talento



Seis Pasos para Rehabilitar el Talento

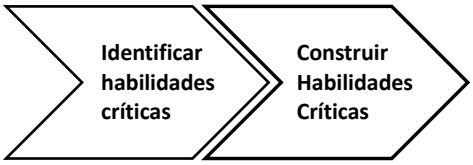
Seis Pasos para Rehabilitar el Talento…

1) **Identificar las habilidades críticas para reconstruir el modelo de negocios**
   - En mi industria, cuál es la nueva reconfiguración estratégica: los nuevos procesos y las nuevas actividades, comportamientos y habilidades que las personas deben adquirir

Seis Pasos para Rehabilitar el Talento…

Por ejemplo: nuestro canal de distribución ya no es la tienda, sino la página de internet y la entrega a domicilio. Entonces, las habilidades de distribución, tecnología de la información, y atención al cliente en línea pasan a ser habilidades críticas.

Seis Pasos para Rehabilitar el Talento



Seis Pasos para Rehabilitar el Talento…

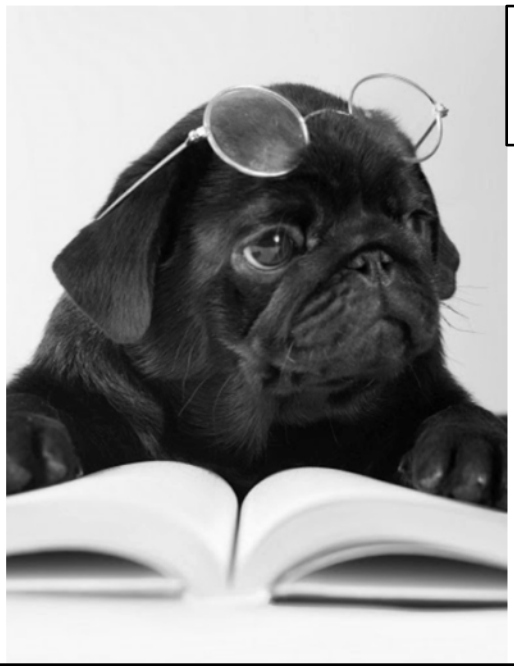
2) Construir las habilidades críticas para los nuevos modelos de negocio

Cuatro tipos de habilidades:

- digitales
- cognitivas
- sociales y emocionales
- de adaptación y resiliencia

Personas capaces de operar en modelos de localización remota y ser a la vez productivos dentro del ecosistema de la empresa (con los clientes, suplidores, autoridades, etc.).

La capacidad de manejar, interpretar y analizar datos es una habilidad crítica



COGNITIVAS

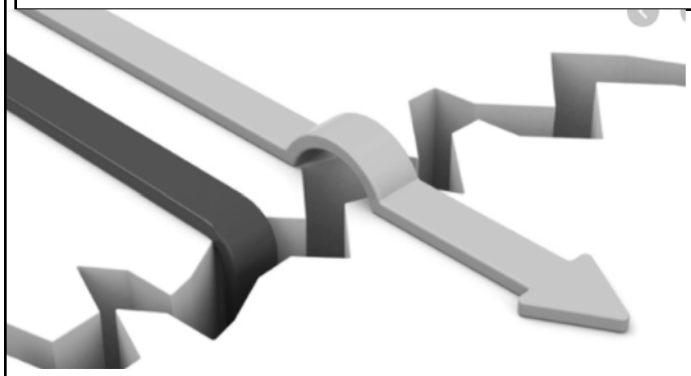
Pensamiento crítico, manejo por proyectos, habilidades de innovación, improvisación, replanteamiento de las cadenas logísticas.

SOCIALES Y EMOCIONALES

Cómo construir y mantener relaciones en entornos digitales y de alejamiento

Capacidades de comunicación y empatía en entornos digitales

ADAPTACIÓN Y RESILIENCIA



Capacidades para sobreponerse rápidamente a los cambios

Por ejemplo, cómo construir y mantener relaciones en entornos digitales y de alejamiento; capacidades de comunicación y empatía en entornos digitales

Seis Pasos para Rehabilitar el Talento

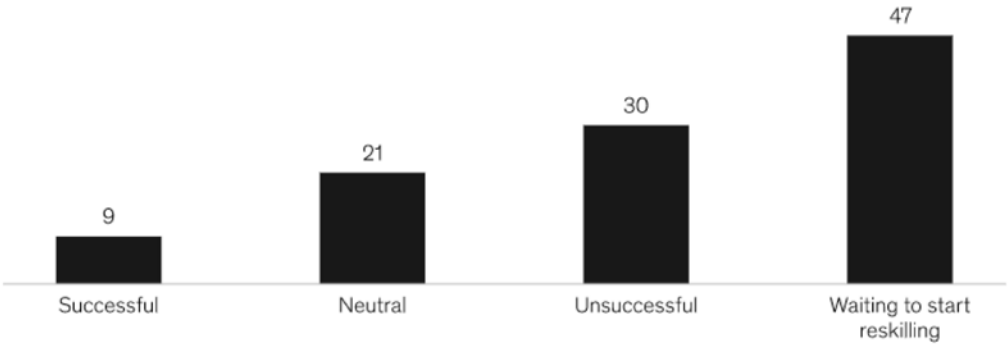
Seis Pasos para Rehabilitar el Talento…

3) Proyectos de Aprendizaje enfocados en las habilidades críticas (I)

Hay que entender las actividades fundamentales dentro de los siguientes 12 meses, y las habilidades necesarias para el desarrollo acelerado

- No se trata simplemente de migrar mi operación a un entorno "en línea"

Assessment of previous reskilling, % of companies that said they were unprepared to address the potential role of disruptions due to market and/or technology trends



McKinsey & Company

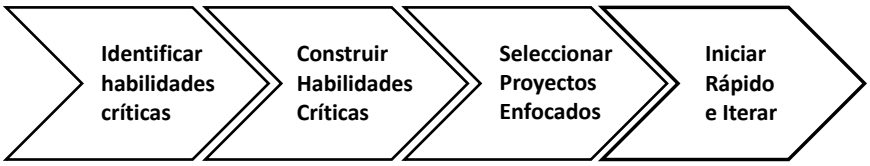
Seis Pasos para Rehabilitar el Talento…

3) Proyectos de Aprendizaje enfocados en las habilidades críticas (II)

Para recuperar mercado o reformular mi propuesta, debo fortalecer las habilidades de mis colaboradores para que puedan ser exitosos en esas tareas

- Por ejemplo, cómo lograr que mi fuerza de ventas pueda mejorar en sus estrategias de venta virtuales
- Las habilidades diferenciadas según roles: hay que pensar en modelos flexibles (tipo "sastre", de entrega rápida y en línea), para el desarrollo de esas capacidades.
  - Habilidades "just-in-time" y "just-in-case".
- Integrar las herramientas de conexión social para crear cohesión a lo interno y externo

Seis Pasos para Rehabilitar el Talento



Seis Pasos para Rehabilitar el Talento…

4) Iniciar cuanto antes, probar rápidamente e iterar

- Iniciar cuanto antes el proceso de rehabilitación del talento, es la mejor preparación para los nuevos modelos y la disrupción que causan las nuevas estrategias

No se trata de un parche para una momento de urgencia que se abandona cuando volvemos a la normalidad. Se trate de construir una versión de largo plazo que expande nuestra capacidad a futuro.

Seis Pasos para Rehabilitar el Talento

Seis Pasos para Rehabilitar el Talento…

5) Actuar en comunidades pequeñas

- Los cambios en comunidades pequeñas son más efectivos que los cambios en comunidades grandes

Aún siendo una organización mediana o grande, es más fácil generar cambios significativos utilizando entornos locales y bien delimitados

Seis Pasos para Rehabilitar el Talento…

5) Actuar en comunidades pequeñas (II)

Las comunidades delimitadas ("tribus"), tienen mayor claridad sobre lo que realmente necesitan, detectan con mayor precisión aquello de que carecen y actúan más rápidamente

Seis Pasos para Rehabilitar el Talento…

5) Actuar en comunidades pequeñas (III)

Utilizar Equipo Ágiles

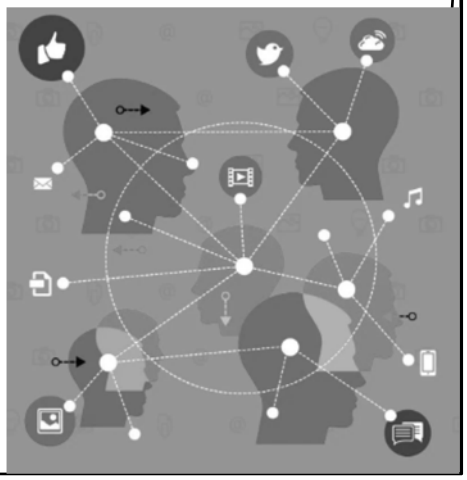
- Tienen Misiones Específicas
- Sentido de Urgencia
- Equipos basados en "Expertise" y no en rango
- Solo la gente necesaria en la mesa.
- No todo el mundo en todo momento debe decidirlo todo

Seis Pasos para Rehabilitar el Talento…

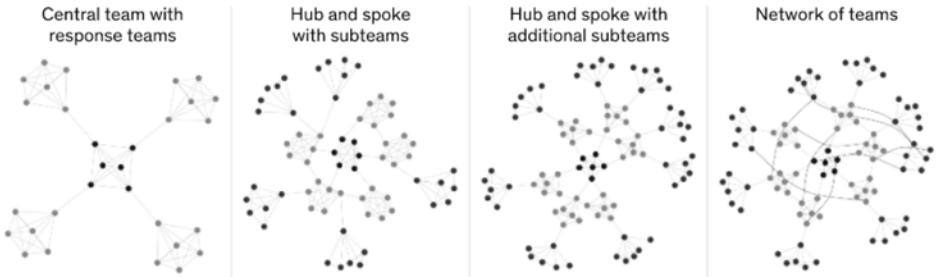
5) Actuar en comunidades pequeñas (III)

Utilizar Equipo Ágiles

- No se trata de equipos fuera de control, sino de equipos descentralizados que dan seguimiento constante a sus resultados
- La idea es que las personas adecuadas están en posición para tomar y ejecutar decisiones
- Decisiones rutinarias no suben en la línea de comando
- Pueden tomar por sí mismos la mayor parte de las decisiones del día a día



The hub-and-spoke model evolves into a network of teams when peripheral teams start connecting and collaborating directly with one another.

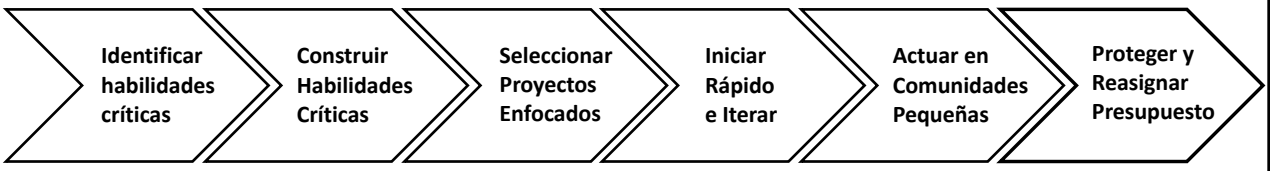


	Central team with response teams	Hub and spoke with subteams	Hub and spoke with additional subteams	Network of teams
Average connections per person	5.2	4.6	4.4	4.6
Mean distance[1]	3.3	4.7	5.4	4.6

[1]Average degrees of separation.

McKinsey & Company

Seis Pasos para Rehabilitar el Talento



Seis Pasos para Rehabilitar el Talento

6) Proteger el Presupuesto de Capacitación

- Es típico hacer una reducción de los presupuestos de capacitación en un momento de crisis.
- En la crisis del 2008, se redujeron los presupuestos de capacitación significativamente para que en 2012 se recuperasen los niveles de inversión del 2012
- Lo que SI debe de existir es un análisis lúcido y objetivo de los programas de capacitación hacia:
  - Cortar los programas que no agregan valor
  - Re-asignación en aspectos críticos para proteger el valor y las necesidades urgentes
  - Invertir más en el crecimiento de las habilidades relacionadas con los nuevos modelos de creación de valor

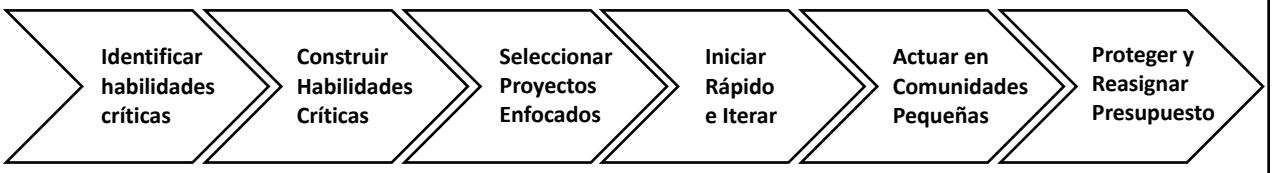
Seis Pasos para Rehabilitar el Talento

¿Cuánto?

Las empresas reasignan típicamente un 1-2% de su presupuesto cada año

Un nuevo enfoque estratégico significa una reasignación de un 8-10% del presupuesto en aspectos críticos hacia futuro (hardware and software). Menos que eso es “dar el avión”…

Seis Pasos para Rehabilitar el Talento



Enfocarse únicamente en la reducción de costos y la disminución de gastos es una estrategia que debilita a la organización

En el largo plazo, las organizaciones que prevalecen son las que construyen activamente una ventaja competitiva sostenida en el talento de las personas

Bibliografía

- ✓ **The human advantage.** *Jay Richards.*
- ✓**Tribal Leadership**. *Logan, King and Halee*
- ✓**McKinsey Insight**: "To weather a crisis, build a network of teams"; "To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now".