

# Rapidez más que tamaño: la dirección de personas en la era digital

José Ramón Pin  
Javier Quintanilla  
Carlos Rodríguez-Lluesma  
Guido Stein

## Digitalización en la empresa y las personas

La transformación digital está afectando a las empresas y a sus políticas de dirección de personas (DdP) o recursos humanos (RR. HH.), dos denominaciones con implicaciones diferentes. Aunque las personas no son recursos, sus competencias sí lo son y muy valiosos<sup>1</sup>. Se dirigen personas y se gestionan sus competencias. Es un primer cambio de mentalidad o esquema mental imprescindible en el mundo digital.

A la velocidad que está cambiando el entorno, sería inconsistente que las políticas de DdP permanecieran igual a las de la era tradicional o “analógica”. La digitalización, entendida como “el proceso de adaptación a entornos digitales en sustitución de los analógicos afecta a productos, procesos de trabajo, servicios y modelos de negocio y personas” (Rodríguez-Lluesma y Corral, 2018, p. 1), implica tanto el cambio en los instrumentos —*big data*, *cloud*, inteligencia artificial (IA), máquinas que aprenden o *learning machine* (LM), Internet de las cosas (IoT)— como en la concepción de los procesos de negocio y las personas. Es precisamente la adaptación de las personas, con su resistencia al cambio, una de las claves para el éxito.

Para que la transformación digital se lleve a cabo con éxito en las empresas, es necesaria la involucración y una visión compartida de toda la plantilla. Habrá un alto riesgo de fracaso si la digitalización se contempla solo como un proyecto temporal, liderado únicamente por la dirección general o por un único departamento (Reyero y Garrido, 2017).

---

<sup>1</sup> Este pensamiento fue puesto de manifiesto por Alejandro Llano, filósofo y exrector de la Universidad de Navarra.

---

Nota técnica preparada por los profesores José Ramón Pin, Javier Quintanilla, Carlos Rodríguez-Lluesma y Guido Stein. Revisada y editada por Esperanza Suárez, PDD 1999. Enero del 2020.

Este documento es el primero de una serie de tres notas técnicas de los mismos autores. La segunda y la tercera son, respectivamente, la DPON-157, *Las políticas de dirección de personas en la era digital* (enero del 2020) y la DPON-158, *Los problemas éticos en recursos humanos en la era digital: ¿responde el ser humano o la inteligencia artificial?* (enero del 2020).

Copyright © 2020 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en [www.iesepublishing.com](http://www.iesepublishing.com), escriba a [publishing@iese.edu](mailto:publishing@iese.edu) o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.



Villaplana y Stein (2019) afirman que la digitalización no es solo tecnológica. Sin lo que denominan “humanismo digital” y sin el cambio e implicación de las personas, las organizaciones no funcionarían correctamente y se deshumanizaría la sociedad.

Existen tres tendencias organizativas y de gestión del talento que merecen atención por su poder transformador: la DdP en entornos ágiles (*agile*), la gestión del desempeño (*performance management*) y la implantación de herramientas o técnicas de análisis avanzados de datos de la gestión de personas, *HR analytics* (Villaplana y Stein, 2019).

De ahí que los sistemas de DdP o RR. HH. sean una de las claves para que tenga éxito cualquier proceso de digitalización, incluidas las empresas que nacieron en ese entorno.

El concepto “consistencia” (Pin, 2007) nos puede ayudar a entender lo que está pasando, cómo las compañías se deben adaptar a esos cambios y lo que algunas de ellas están haciendo. Este concepto supone que los componentes de un todo deben ser compatibles entre sí y, a la vez, sinérgicos; es decir, que unos potencien a los otros, de tal manera que el todo forma un conjunto con rendimientos superiores a la suma de sus partes.

Ese “todo” que es la empresa puede dividirse en: 1) entorno (económico, social, legal, laboral, político, etc.); 2) estrategia, tanto corporativa (en qué negocios trabaja) como competitiva (cómo compite en cada uno de ellos); 3) el ADN de la compañía, que comprende su misión y visión, valores, estilos de dirección, cultura, tamaño, tecnología, sectores donde trabaja, etc.; y 4) los cuatros sistemas de DdP o RR. HH., a saber: sistema de retribución, sistema de carreras o flujo de personas, sistema de diseño de puestos de trabajo y sistemas de comunicación e influencia, entre los que se encuentran, por ejemplo, los sindicatos.

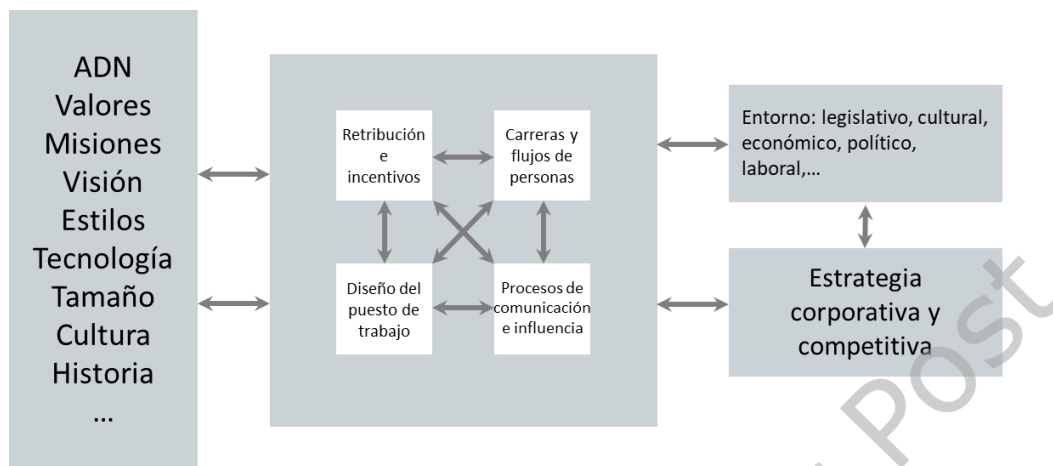
Todas estas partes deben ser compatibles entre sí y servir para llevar a cabo la estrategia de la compañía dentro de su particular ADN. El esquema que se va a utilizar es el de la **Figura 1**.

De manera que, según los cambios del entorno, la empresa debe modificar sus estrategias. Esas modificaciones deben implicar cambios en su ADN, que se aplican a sus políticas de DdP para potenciar la estrategia. Es un proceso de adaptación que exige un esfuerzo de toda la organización con el fin de asegurar su funcionamiento y hacerla más competitiva.

Dicha adaptación debe ser rápida, porque la competencia está cambiando continuamente. Se podría afirmar que, en este entorno, el pez pequeño puede comerse al grande si se adapta antes. En la era digital, el más flexible y/o innovador se come al más lento: de ahí el título de este documento. La rapidez es más útil que el tamaño, si bien esto no quiere decir que el tamaño no importe. Lo mejor sería una compañía con recursos y ágil, agilidad a la que deben contribuir los sistemas de DdP.



**Figura 1**  
**El modelo de consistencia**



Fuente: Elaboración propia.

## Las resistencias al cambio digital están en las personas

Sin embargo, estos procesos de adaptación ni son fáciles ni tan rápidos como deberían. MCKinsey (2019) publicó un informe en el que concluía que, del 80% de las empresas que habían iniciado la transformación al mundo digital, el 14% declaraba haber mejorado el desempeño y solo el 3% lo calificaba de éxito. Hay resistencias, como ocurre con cualquier cambio que tienen que vencerse para realizar esa transformación.

Las principales resistencias se encuentran en el temor de muchas personas de la organización de no ser capaces de adaptarse al nuevo mundo digital. También por la pérdida de lo que ello implica. A veces, cambios de estatus dentro de la organización, pérdida de despachos o jerarquía, poder o imagen de poder. Por eso esta transformación va más de personas que de tecnología; de sistemas de dirección que de instrumentos; de cambio de los esquemas mentales (*mindset*), es decir, de pasar de una mentalidad cerrada a otra abierta. Dweck (2006) distingue dos tipos de mentalidades que están en todas las personas: la fija cerrada y la de crecimiento o abierta. En la segunda, las personas creen que pueden mejorar y cambiar sus capacidades. Lo importante en la transformación digital es que las personas utilicen su mentalidad abierta para mejorar, pero no todas las personas están dispuestas, de ahí las resistencias al cambio hacia nuevos entornos.

Se trata de cambiar la cultura organizativa hacia una mentalidad abierta, ya que una de las características del mundo digital es el cambio continuo; un estado de innovación constante empujado por un entorno tecnológico.

En esta nota técnica aborda aquellos cambios relevantes en el entorno que es necesario tener en cuenta para asegurar esa supervivencia de la organización. A continuación, se repasa como estos cambios influyen en los cambios estratégicos de la empresa para mejorar su competitividad y sobrevivir; ello exige modificar el ADN de aquella y, en consecuencia, sus políticas de DdP o de RR. HH., tal como puede verse en la **Figura 2**.