

EMPLEADO 360

Octubre de 2019 • Cuaderno de innovación N°10

Gestión efectiva
del talento
en las organizaciones

INFORMÁTICA

El Corte Inglés

INFORMÁTICA

El Corte Inglés

EMPLEADO 360

ÍNDICE

>> GESTIONANDO TALENTO 4.0	4
>> EMPLEADO 360. CENTRO Y ORIGEN PARA LA EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	6
>> EMPLEADO 360. ASPECTOS CLAVE	8
>> EMPLEADO 360. PALANCAS DE TRANSFORMACIÓN DEL <i>WORKPLACE</i>	12
>> <i>INTELLIGENT WORKPLACE</i> . POR DÓNDE EMPEZAR	14
>> QUIÉN DEBE IMPULSAR EL NUEVO MODELO EMPLEADO 360	20
>> ENFOQUE IECISA	22



GESTIONANDO TALENTO 4.0

El incremento exponencial de la innovación tecnológica unida a la escasez de determinados perfiles especializados, convierten la captación y retención de talento en un objetivo prioritario en empresas e instituciones para no perder competitividad.

A esto se suma la tendencia hacia la *gig economy*, con el incremento del número de trabajadores móviles y autónomos. Las organizaciones prevén que, de media, casi el 60% de sus empleados serán trabajadores en movilidad para 2025, año en el que el 50% de los empleados serán *millennial*, con unos hábitos y comportamientos a los que desde el ámbito empresarial se debe dar respuesta.

Este cambio de paradigma obliga a las empresas a replantear el puesto de trabajo situando en el centro al usuario, que es independiente, autónomo y exigente. Exige además poner el foco no solo en el entorno tecnológico, también en el entorno físico y en la cultura empresarial, buscando el bienestar

del empleado, aumentando con ello su creatividad y productividad.

Nos encontramos, por tanto, ante un entorno laboral cada vez más competitivo, en el que los nuevos modelos laborales van a definir los nuevos retos a la hora de definir las características del nuevo puesto de trabajo digital.

Estos retos pasan, en primer lugar, por dejar de hablar de puesto de trabajo como un lugar y concebirlo más como una actividad. En segundo lugar, por dotar al usuario de herramientas y soluciones tecnológicas que potencien su productividad e incrementen su bienestar.

Este empleado, que recibe influencia del ecosistema y de la propia organización, demanda principalmente herramientas de colaboración, fomentando el trabajo en equipo y facilitando esa necesaria transición desde hábitos más tradicionales hacia el nuevo 'Empleado 4.0'.

En otras palabras, la organización tiene la oportunidad, por un lado, de garantizar un puesto de trabajo ubicuo,

Por último, debe dar respuesta a la escasez de profesionales mediante plataformas de medición, captación y retención de talento. También, mediante el diseño de espacios más atractivos y colaborativos, siguiendo tendencias como *cool working*, que faciliten al empleado el desempeño de sus funciones modernizando la tecnología y espacios de sus puestos de trabajo, potenciando la colaboración, frente a los silos de información.

Surgen, por tanto, nuevos actores que deben ponerse de acuerdo para impulsar y liderar el nuevo modelo de empleado en las organizaciones. Recursos Humanos y Organización y Procesos cobran gran importancia en este liderazgo en el que se debe integrar y alinear el área de TI.

Empleado 360. Tecnología al servicio de las personas

Empresas e instituciones deben hacerse atractivas a los nuevos empleados, atraerlos y fidelizarlos, y que ellos mismos contribuyan al cambio del resto de la organización. Asimismo, han de garantizar la seguridad de los datos en estos nuevos estilos de trabajo marcados por la hiperconectividad, frente a las crecientes amenazas cibernéticas, garantizando políticas que aseguren el cumplimiento de la normativa y la flexibilidad en el uso de los dispositivos.

El presente documento recoge la visión de expertos de IECISA que han trabajado en numerosos proyectos de transformación del *workplace*, donde han comprobado la necesidad de una visión holística de la experiencia del empleado. En este enfoque global se integra el Espacio de trabajo inteligente, que combina la necesidad de adecuar nuevos espacios, la modernización de la tecnología asociada al puesto e incorporación de las nuevas tendencias sobre el comportamiento del empleado 4.0, asegurando el cumplimiento normativo.

Nos encontramos
ante un entorno
laboral cada vez más
competitivo en el que
los nuevos modelos
laborales definen las
características del nuevo
puesto de trabajo digital

resiliente, operativo, multidispositivo y multiaplicación. Por otro lado, debe cumplir con todos los requerimientos de seguridad marcados por la compañía, así como con todas las normativas laborales vigentes.

EMPLEADO 360

CENTRO Y ORIGEN PARA LA EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



El puesto de trabajo, como lo conocemos hoy, puede que haya dejado de existir. La población de trabajadores móviles de Europa Occidental aumentará a 120 millones en 2021, desde los 103 millones en 2017.

En 2030 el 80% de la población mundial vivirá en ciudades, lo que acarreará el impulso del *smart working*, que pone el foco en la movilidad, flexibilidad y configuración de equipos de trabajo por proyectos, gracias a la incorporación de la tecnología a todas las etapas de la vida laboral y a la creciente popularidad de los espacios de *coworking*.

A esta nueva concepción del mercado laboral se suma la escasez de talento, cada vez más acuciante. El 24% de las organizaciones en toda Europa admiten que no tienen suficientes personas con habilidades digitales y que

El 24% de las organizaciones
en toda Europa admiten que
no tienen suficientes personas
con habilidades digitales y que
encontrarlas “es un desafío”



encontrarlas “es un desafío”. En los próximos 7 años el 30% de empresas europeas pasarán de modelos de contratación de talento tradicionales a enfoques virtuales, sin fronteras y orientados a tareas.

La captación y retención de talento digital se ha convertido ya en un reto para las empresas e instituciones actuales, inmersas en la Cuarta Revolución Industrial o Industria 4.0, un contexto de gran innovación tecnológica que afecta a todos los sectores y a toda la sociedad.

Una progresiva digitalización que no solo ha cambiado la sociedad, también la forma en la que los negocios operan y que busca integrar personas y activos para no perder competitividad. La rápida evolución de las tecnologías -IoT, *big data*, *cloud computing*, almacenamiento digital, *wearables*,

interconexión de cadenas de valor- y la creación masiva de conocimiento han propiciado el surgimiento de las llamadas 'Organizaciones 4.0', donde la base son la gestión de la innovación, la comunicación, la incorporación de conocimiento, la movilidad y la colaboración.

En este nuevo contexto surge el talento líquido, capaz de adaptarse a esta 'modernidad líquida', que mencionaba el filósofo polaco Zygmunt Bauman² refiriéndose a estos tiempos de fluidez y cambio. La adaptación a esta sociedad líquida exige una transformación cultural enfocada en la flexibilidad y adaptabilidad a los cambios por parte de los profesionales. También requiere agilidad y creatividad de las organizaciones para asegurar su supervivencia.

Nómadas digitales

Los conocidos como *knowmads* -nómadas del conocimiento- son profesionales perfectamente adaptados a este nuevo entorno. Definidos como autónomos y exigentes, el término creado por John Moravec³ en 2011 hace referencia a los "trabajadores nómadas del conocimiento y de la innovación", un nuevo perfil de profesional que potencia el autodesarrollo, aportando valor a la organización.

Innovadores, imaginativos, creativos, acostumbrados a trabajar por proyectos motivadores y capaces de trabajar en colaboración con casi cualquier persona, en cualquier momento y lugar, son otras características que definen a estos 'nómadas digitales', que usan la tecnología

para aprender y trabajar, además de reconfigurar rápidamente sus entornos de trabajo, aportando valor a sí mismos y al resto de la organización. En resumen, cuentan con unas cualidades que les proporcionan una ventaja competitiva con respecto a otros trabajadores menos adaptados a este entorno.

Trabajar la diversidad

Las conclusiones de un estudio⁴ entre 7.000 empleados en quince países ponen de manifiesto este profundo cambio cultural y el crecimiento cada vez mayor de la brecha entre *smart workers*, o Empleados 4.0, frente a los empleados más tradicionales. Es decir, entre aquellas empresas que ponen a disposición de los empleados todas las posibilidades de las TIC, ganando en eficiencia y competitividad, frente a las que no lo hagan.

Las encuestas realizadas a clientes a la hora de ejecutar proyectos de transformación del puesto de trabajo han permitido a IECISA identificar las principales demandas de las organizaciones a sus proveedores de servicio en este ámbito. (Ver Figura 1)

Las empresas demandan dotar a sus empleados de herramientas y soluciones enfocadas en la optimización de procesos, la innovación y colaboración, en las que se mejore la experiencia de usuario, fortaleciendo el vínculo y fidelización del empleado, a la vez que incrementan su productividad, liberándole de tareas burocráticas y recurrentes.



Figura 1. **Principales demandas en proyectos de transformación del puesto de trabajo**

EMPLEADO 360

ASPECTOS CLAVE

Las empresas demandan –y citan casi como su principal inquietud–, atraer y retener empleados 4.0, dotándoles de las herramientas necesarias, con una mejor experiencia de uso y creación de productos que resuelvan sus necesidades consiguiendo mayor satisfacción desterrando, además, los silos de trabajo.

La disrupción digital está provocando el surgimiento de nuevos perfiles profesionales que afectan a todos los sectores. Por un lado se generan nuevas profesiones asociadas a las nuevas tendencias tecnológicas (*big data*, ciberseguridad o inteligencia artificial), que requieren nuevas competencias y habilidades TIC. Por otro lado, la aplicación de las nuevas tecnologías al resto de sectores productivos requieren profesionales que combinen conocimientos tecnológicos con otras ramas de conocimiento.

Es decir, las organizaciones necesitan no solo atraer nuevos perfiles, también pensar en cómo van a ayudar a sus actuales activos en su transformación hacia esta nueva realidad del mercado laboral, en la que, actualmente, conviven cinco generaciones diferentes trabajando de forma simultánea.

En 2025, el 50% de los empleados serán *millennial*, con unos hábitos y comportamientos en el uso de la tecnología a los que desde el ámbito empresarial se debe dar respuesta, además de reconvertir a esos trabajadores más tradicionales con la adquisición de competencias en las nuevas tecnologías.

El 45% de los CIO españoles, según datos de IDC Research, conscientes de la necesidad de cambio, confirma que los servicios relacionados con el puesto de trabajo y movilidad son su principal prioridad de inversión. El gasto

en infraestructura para el *workplace* claramente indica un cambio de modelo con descenso del gasto *on premise* y alza en *cloud*, con un incremento del 2,5% de 2016 a 2021, lo que revela una digitalización del *workplace* adoptando un modelo colaborativo en la nube.

Aunque, como afirma Gartner en otro informe⁵, para 2021 sólo una cuarta parte de las organizaciones medianas y grandes habrán identificado exitosamente nuevas formas de trabajo en el 80% de sus iniciativas. Esto es así porque las iniciativas de trabajo digital no pueden abordarse exclusivamente como una iniciativa de TI.

El 45% de los CIO españoles confirma que los servicios relacionados con el puesto de trabajo y movilidad son su principal prioridad de inversión

Las nuevas formas de trabajar incluyen la toma de decisiones de forma distribuida, el trabajo virtual y remoto y el rediseño de los espacios físicos, por lo que el puesto de trabajo debe abordarse desde un enfoque "holístico", referido este término a la idea de analizar un sistema y sus propiedades de una manera global e integrada, ya que sólo de esta forma se puede entender su funcionamiento y no solo como la suma de sus partes.

6 pilares



4 objetivos



Figura 2. **Empleado 360.** Aspectos clave

En otras palabras, una estrategia Empleado 360 debe contemplar la modernización de la tecnología asociada al puesto, pero también espacios físicos atractivos que fomenten la colaboración y trabajo en equipo y la incorporación de las nuevas tendencias sobre el comportamiento del empleado 4.0. Para ello debe contemplar seis pilares fundamentales:

En primer lugar surge la figura del **Empleado como el primer cliente de la organización**, una visión que sitúa a las personas y el talento como el valor diferencial de las organizaciones.

El éxito de las iniciativas de transformación digital, más que de la tecnología utilizada, depende de las personas, por lo que es necesario situar al empleado en el centro del proceso de transformación, ayudándole a incorporar las nuevas tecnologías en sus tareas diarias.

Del mismo modo que el mundo del consumo sitúa al cliente en el centro de su ecosistema, en el ámbito empresarial el empleado debe convertirse en su primer cliente, así como en elemento principal de la imagen de marca de la compañía, el segundo aspecto a considerar.

Es necesario repensar la **Imagen de marca como empleador de la organización** y cómo la transformación del *workplace* contribuye a alcanzar este objetivo, atraer y fidelizar talento. Según el estudio anual Infojobs-Esade⁷ sobre el estado del mercado laboral, el 81% de los españoles afirma que se informa de la reputación de la empresa antes de apuntarse a una oferta o de asistir a una entrevista de trabajo. Es más, un 70% asegura haber descartado una oferta o un empleo debido a la mala reputación de la compañía.

Precisamente la **Atracción de talento** se sitúa como tercer aspecto. En esta etapa, en la que la organización accede al candidato, es fundamental la imagen de marca que proyecta. Especial relevancia adquiere el *recruiting* marketing, el proceso de recepción de *curriculum vitae*, el portal de trabajo, las redes sociales, así como todas las diferentes vías que la empresa utiliza para acceder al candidato que busca, considerando también el proceso de selección y el *on boarding* del nuevo empleado. Aspectos, todos ellos, que deben quedar integrados en el enfoque 360° de la gestión del talento, con las soluciones y servicios adecuadas para dar respuesta a estos retos.

Unos retos que continúan en la fase de **Retención de talento**, que a su vez continúa bajo el paraguas de la imagen de marca positiva. El concepto de empleado como cliente interno y el proceso de retención del talento vinculado a la marca e identidad corporativa son claves en las organizaciones. La necesidad de perfiles especializados con doble titulación en Business Analytics y Business Administration, junto con la pirámide invertida de la natalidad, obliga a la

reconversión y adaptación de los perfiles ya existentes en las organizaciones y su especialización funcional para adaptar las soluciones a las necesidades de su negocio. Esta reconversión y retención del talento será clave en el futuro.

Destaca también en esta fase un cambio de paradigma. Frente a un perfil tradicional, más definido y estanco, con unas capacidades definidas, en las empresas más ágiles estas condiciones cambian. La forma de retener a un talento que trabaja por retos y por motivación, pasa por implantar modelos retributivos basados en meritocracia, revisiones salariales basadas en evaluaciones competenciales, programas de desarrollo y formación continua, adaptación y adopción de nuevos puestos y nuevas funciones. En definitiva, y retomando la primera clave, situar al empleado en el centro de la organización, que lo sea realmente y que el empleado lo perciba.

Asistimos, en suma, a un **Cambio de cultura empresarial**. Un cambio de época profesional muy profundo, que debe situar al usuario en el centro. Un usuario, por otro lado, que recibe influencias de diferentes ámbitos, de la propia organización, de las distintas áreas de negocio, también externas y de la propia tecnología. A la organización, por su parte, le preocupa dar el servicio adecuado en un ecosistema en el que cada vez existen menos límites y donde la principal preocupación es el control.

Espacio, entorno y tecnología. El entorno asociado al puesto de trabajo debe contemplar las necesidades funcionales del empleado, dotándole de tecnología, espacios y herramientas que permitan

Asistimos a un cambio de época profesional profundo que debe situar al usuario, que es autónomo, independiente y exigente, en el centro

potenciar su productividad y creatividad, como son las soluciones de colaboración, movilidad, automatización, autoservicio, *analytics* y gestión y desarrollo de nuevos espacios de trabajo.

Con ello se consigue un puesto más colaborativo, accesible desde cualquier dispositivo (PC, portátil, tableta, *smartphone*, *wearables*...), descentralizado y analítico, resiliente, operativo y productivo, multiaplicación (VDI-aplicaciones), además de intuitivo, simple y sencillo, sin olvidar la componente de seguridad y protección del dato y de cumplimiento normativo y regulación IT (GDPR).

Gestión avanzada de personas

La incorporación de nuevas técnicas y tecnologías de **Gestión avanzada de personas** incluye soluciones de evaluación de desempeño, objetivos, *learning*, estructura y administración, sistemas de compensación, nómina e impuestos, gestión de tiempos y turnos, presupuesto, cumplimiento de normativa de salud y prevención, selección de personal, procesos de *onboarding* y desarrollo de la carrera profesional.

Hablamos también de una **intranet social**, la cual, frente a una intranet centrada en el documento, la tarea y el *workflow* como ejes fundamentales, contempla unos valores completamente alineados con el enfoque holístico del empleado, donde el eje principal es la persona, que se relaciona con otras personas en la organización (y fuera de ella) para realizar su trabajo empleando documentos, tareas y *workflows* mientras comparte conocimiento y produce activos digitales de utilidad para los demás.

La intranet social cumple así los objetivos de la organización, sirviendo de herramienta de comunicación corporativa, incrementando con ella el orgullo de los empleados de su pertenencia a la organización y su sentimiento de contribuir a objetivos importantes para todos. (imagen de marca, retención, fidelización de talento).

Esta red de colaboración, además, debe tener también un enfoque físico mediante el diseño y construcción de espacios libres de barreras que favorezcan la creación de un mejor clima laboral, reforzando con ello, de nuevo, la imagen de marca y la identidad corporativa y desterrando los silos de trabajo.

Empleado 360 contempla la modernización de la tecnología, también espacios físicos atractivos y la incorporación de las nuevas tendencias sobre el comportamiento del empleado 4.0

En definitiva, un modelo de transformación del *workplace* basado en estos aspectos clave da una respuesta eficaz a las demandas de empresas y organismos. Aumenta la atracción y retención de profesionales, mejorando la productividad y eficiencia del empleado mediante la introducción de la tecnología e innovación necesaria en el puesto de trabajo, asegurando además el cumplimiento normativo, que engloba un componente no solo de seguridad y protección de datos, también ciberseguridad, normativa laboral así como políticas internas de igualdad, sostenibilidad y diversidad.

EMPLEADO 360

PALANCAS DE TRANSFORMACIÓN DEL ‘WORKPLACE’

Intelligent workplace provee de servicios colaborativos, móviles y operativos que aumentan la capacidad del Empleado 360

El enfoque Empleado 360 concentra todas las soluciones y servicios de la compañía relacionados con el empleado, desde el *onboarding*, pasando por todo el *employee journey*, hasta el *offboarding*, si fuera necesario.

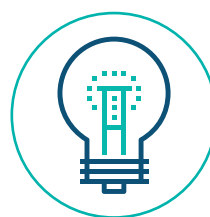
Una visión holística que contempla todos los componentes, estrategias y actividades de la organización a la hora de abordar una estrategia efectiva de transformación del puesto de trabajo para convertirlo en *Intelligent Workplace*: Reconvertir (Empleado 3.0 a 4.0); Cumplimiento de la normativa; Incorporación de nuevas técnicas y tecnologías al puesto de trabajo; Atracción y Retención de talento.

Cómo transformar y hacer más eficientes las operativas

El primer pilar de esta transformación contempla la **Innovación** en todos los aspectos. Movilidad, espacios inteligentes, formación *on site*, automatización

de procesos y universalización del conocimiento mediante el uso de *machine learning* o avances en realidad virtual y aumentada mejoran las características del puesto de trabajo. También en los nuevos modelos de soporte al usuario, con una atención personalizada y desatendida, reduciendo las entradas en *service desk*, entre otras funcionalidades.

Intelligent Workplace concentra las capacidades y experiencia en soluciones y servicios *workplace* con la adopción de las nuevas formas y capacidades de trabajo mediante el área funcional de **Gestión del cambio**, el siguiente pilar que sustenta la implantación de la colaboración y



Innovación



Gestión del cambio



Servicios 360°



Cloud

Gráfico 3. **Intelligent Workplace.** Palancas de transformación

movilidad en las organizaciones, junto con Innovación, Servicios 360 y Cloud.

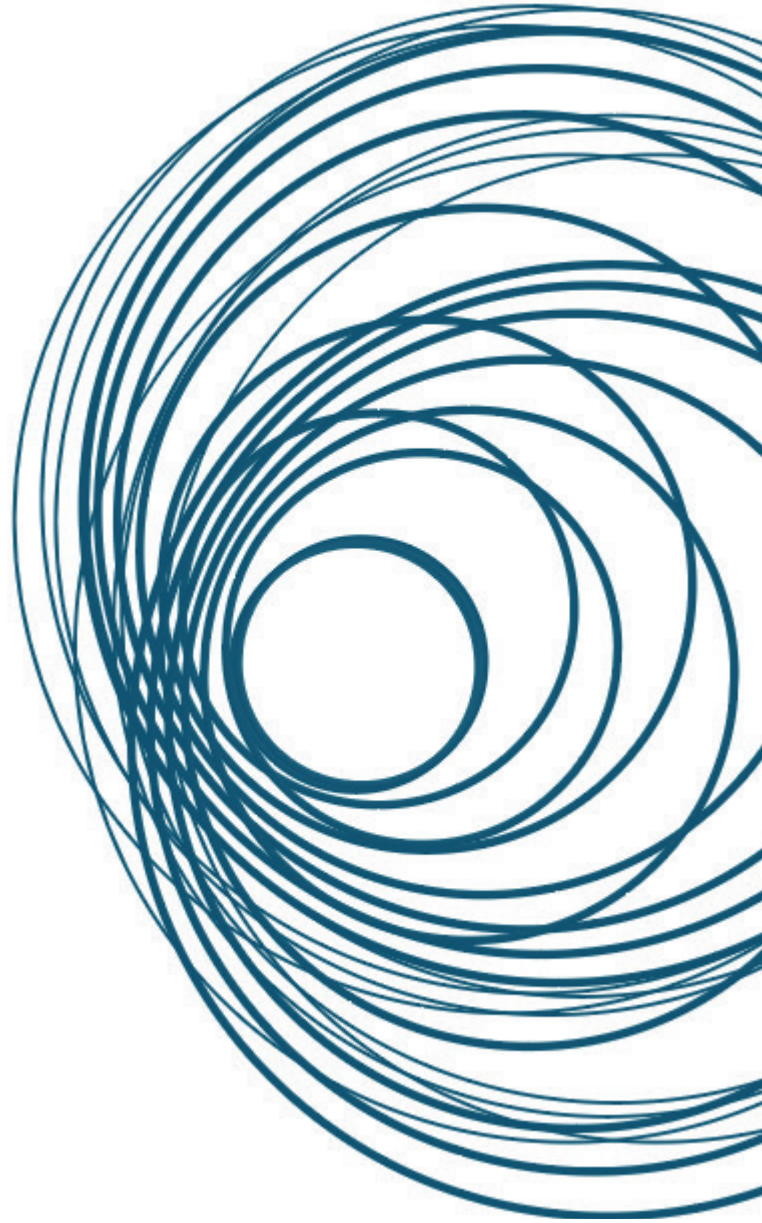
La flexibilidad y adaptabilidad a cambios por parte de los profesionales, potenciando su autodesarrollo, junto con la agilidad y creatividad de las organizaciones para su supervivencia, se convierten ya en competencias fundamentales requeridas en el nuevo paradigma actual que algunos denominan VUCA -que responde al acrónimo inglés formado por los términos *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity* y *Ambiguity*- en el que las empresas se ven obligadas a adaptarse a los continuos cambios que atacan su programación estratégica y sus rutinas profesionales.

La forma de ayudar a gestionar los cambios, garantizando el éxito a empresas y organismos públicos, ha de venir determinada por la aplicación de técnicas y herramientas orientadas a facilitar a la organización el paso de la situación actual en la que se encuentra respecto al nuevo modelo de trabajo que provocará el cambio que se va a llevar a cabo, de una forma eficaz y ordenada.

En primer lugar facilitando el proceso de transición, ayudando a adquirir las nuevas habilidades. En segundo lugar, mediante la involucración mutua con el cliente para llegar lo más lejos posible en la ejecución. Por último, asegurar una óptima experiencia del empleado. De esta forma se aprovechan sinergias respecto a las diferentes iniciativas orientadas a la transformación digital y se asegura el cambio alineado con el objetivo de negocio y manteniéndolo en el tiempo.

El tercer pilar, **Servicios 360**, da respuesta al *end-to-end* de todos aquellos servicios y soluciones tecnológicas relacionadas con el puesto de trabajo. Comprende, desde los servicios más básicos de soporte hasta los más avanzados, que incluyen migración al *cloud*.

Precisamente el **Cloud**, último pilar, resulta fundamental para la infraestructura virtual del puesto de trabajo y la movilidad. Se engloban aquí soluciones para la optimización de procesos, reducción de costes de operación, securización de sistemas y puesto de trabajo, así como migración y soporte de infraestructuras.



‘INTELLIGENT WORKPLACE’

POR DÓNDE EMPEZAR

La definición de una estrategia que ayude a las organizaciones a afrontar el reto de los nuevos espacios de trabajo para no perder competitividad e incrementar su capacidad de retener y fidelizar talento se torna estratégica en el nuevo escenario que la revolución digital ha traído.

Para iniciar este proceso de transformación IECISA propone la metodología de las ‘3P’:

- **PENSAR.** El primer paso para iniciar el proceso de modernización del entorno *workplace* es contar con una identidad digital bien definida. Se hace necesario, por tanto, iniciar el proceso abordando un **proyecto de perfilado de usuarios y definición del puesto**, donde se analicen los distintos tipos de usuario, sus funciones, tecnología que precisan, espacios de trabajo requeridos y necesidades de soporte, buscando un encaje Tecnología-Usuario-Servicios.

En este análisis inicial resulta esencial una adecuada gestión del cambio que asegure que los usuarios adopten las soluciones propuestas para conseguir los objetivos marcados de forma eficiente. También la implicación de toda la organización, ya que *Intelligent Workplace* plantea, ante todo, un cambio basado en el empoderamiento de las personas, el *coworking* y la colaboración.

- **PONGÁMONOS.** Definamos la situación de partida y un *roadmap* de transformación para alcanzar el escenario deseado. Mediante el perfilado conseguimos una clasificación de las diferentes comunidades de usuarios, que a través de la definición del puesto de

trabajo, nos permitirán identificar qué necesidades tienen a nivel de criticidad de servicios, a nivel de dispositivo o necesidades de colaboración y movilidad. Es, por tanto, la principal palanca para el desarrollo de todo el portfolio de soluciones en *Intelligent Workplace*.

Así, a la hora de acometer el diseño y gestión del puesto de trabajo, más importante que el dispositivo son las necesidades funcionales del puesto, que no son las mismas en un rol directivo (CEO), en un entorno de atención al

A la hora de
acometer el
diseño y gestión
del puesto de
trabajo, más
importante que
el dispositivo son
las necesidades
funcionales
del puesto

cliente, de diseño gráfico o incluso entornos especializados, como surtidores en una empresa energética.

El modelo debe contemplar una estructura con soluciones tecnológicas para gestionar cualquier tipo de usuario final, englobando políticas de seguridad, aplicaciones o políticas de uso de equipo.

· **PASO.** Ejecutemos las distintas iniciativas que nos permitan alcanzar ese futuro que

nos hemos trazado. Una vez definidos los perfiles, *Intelligent Workplace* emplea dos tipos de herramientas para conseguir la transformación del puesto de trabajo: las dirigidas a impulsar la productividad del empleado y basadas en soluciones para promocionar la colaboración y movilidad y las enfocadas en el soporte al empleado.

La movilización de servicios o la virtualización y la colaboración, enfocada en la capacidad de incorporar



Gráfico 4. Construcción del **Intelligent Workplace**



Intelligent Workplace utiliza dos tipos de herramientas: las dirigidas a impulsar la productividad del empleado -colaboración y movilidad- y las enfocadas en el soporte

colaboradores externos a la organización, contempla la implantación de servicios en la nube, tales como Office 365 o Google Sites. Dos componentes que abren nuevos canales para el usuario final de cara a portales de usuario, *chatbots* o monitorización de servicios de puesto de trabajo para tener un soporte más proactivo, que ayude a reducir incidencias y sea más efectivo en la forma de resolverlas.

Como última pieza del puzzle de la transformación aparece **Atención, Soporte y Mantenimiento**. Un servicio recurrente que es beneficiario de las mejoras de estas implantaciones tecnológicas, contribuyendo a que éstas sean más eficientes.

Soporte experto, proactivo y analítico

El soporte en la automatización de los procesos que se produce en la era de la transformación digital ha evolucionado, ya no es necesario un técnico *on site*.

Las tendencias apuntan hacia la orquestación, estandarización, inteligencia en el soporte, normalización y gestión del dato, que suponen una importante reducción de costes, además de incrementar la agilidad y eficacia en la gestión, minimizando los riesgos en gestión de usuarios, gestión de buzones, operativas de soporte, gestión de PC o monitorización de servidores.

Debe ser, por tanto, un soporte experto, que incorpore servicios de ingeniería del puesto, convirtiéndose en un motor para la implantación de nuevos servicios y herramientas.

Debe ser proactivo y analítico, mediante una monitorización proactiva del puesto con herramientas que contemplan la incorporación de *bots* a la gestión del puesto de trabajo o que incorporan funcionalidades de *machine learning* para anticipar renovaciones de equipos.

Nuevos modelos de soporte

Surgen también nuevos modelos que potencian los canales de atención al usuario e integran soluciones de automatización, análisis o procesos de atención desatendidos, haciendo más "transparente" la atención y fomentando la autonomía y el autoservicio, mediante la atención omnicanal integrada, ofreciendo una experiencia mejorada en la atención a incidencias.

Destacan aquí herramientas como el portal TIC, para gestionar incidencias y peticiones permitiendo el seguimiento de tickets en tiempo real, con interfaz sencilla e intuitiva, catálogo estructurado y buscador inteligente, disponible también desde la aplicación móvil.

También innovadores modelos de soporte

local, que transforman la forma en la que el usuario accede a estos servicios. Los *IT Corners*, que además de mejorar la imagen del servicio incluyen atención personalizada, ofreciendo mayor eficiencia y rapidez y reduciendo las entradas en *Service Desk*.

Por su parte, los *smart lockers* permiten un procedimiento desatendido y automatizado a través de máquinas de vending para acceder a periféricos y componentes hardware. También para acceder a equipos nuevos o reparaciones, con adaptación a horarios de empresa, provisión y custodia de materiales e

integrado con procesos de autoservicio y de control de inventario.

En resumen, existen muchas formas de entender el *workplace*, pero el enfoque común para todas ellas está en empoderar a las personas. Para lograrlo, es necesario pensar en cómo retener el talento, cómo implicar al empleado y aumentar su compromiso, potenciando a la vez actitudes y capacidades.

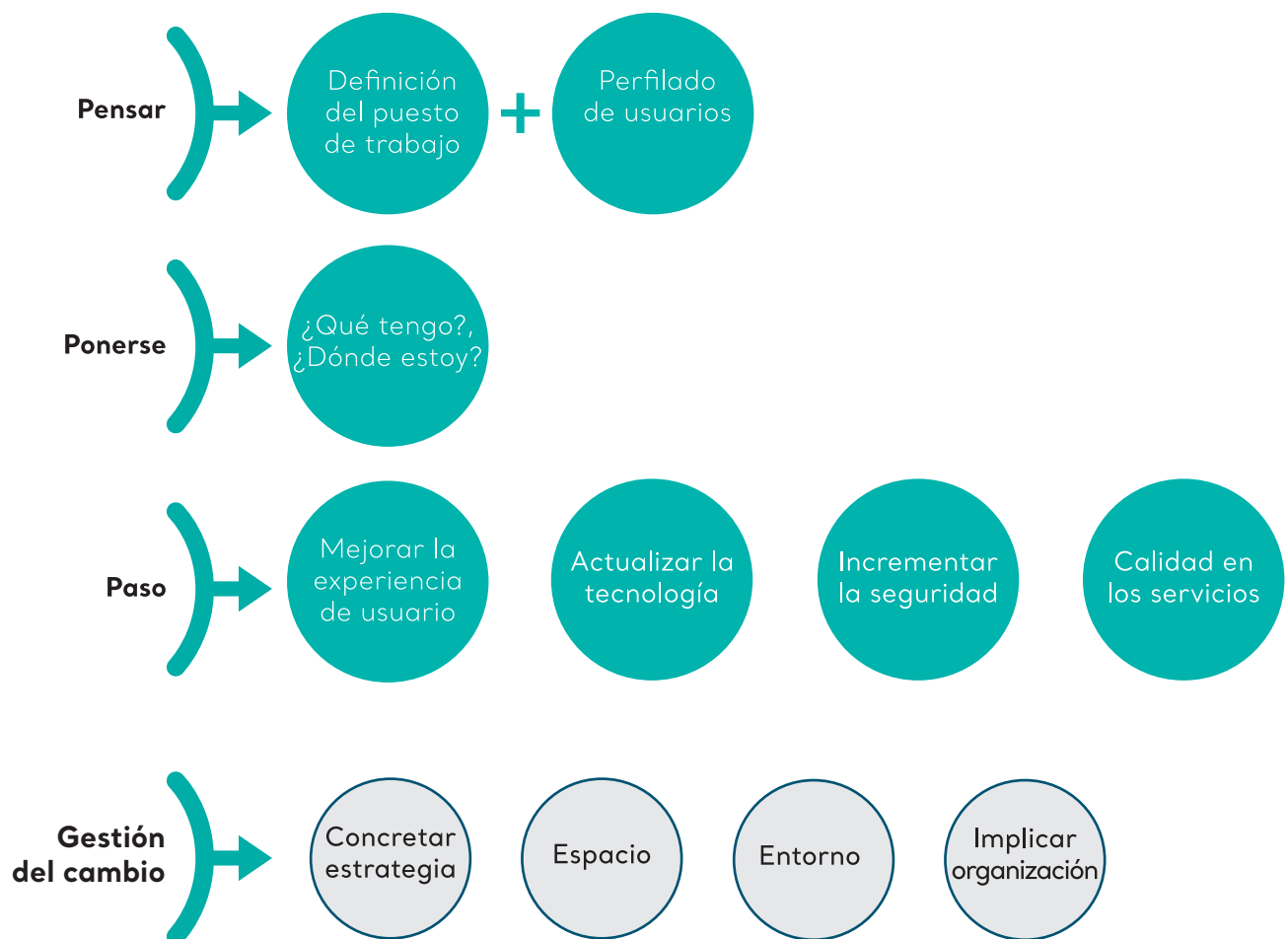


Figura 5. *Intelligent Workplace. Por dónde empezar.*



EMPLEADO 360

QUIÉN DEBE IMPULSAR EL NUEVO MODELO

La implantación del nuevo modelo de Empleado 360 debe ser impulsado, en primer lugar, por la Dirección, que debe actuar como 'sponsor' y participar, conjuntamente con un equipo multidisciplinar, en la definición de la estrategia.

Así, la organización debe tener una visión global -tanto tecnológica como de gestión, metodología y herramientas- que acompañe la adopción de nuevas tecnologías para cambiar los procesos

de negocio de manera proactiva. Una visión práctica y una gestión del cambio constituyen la clave del éxito para el desarrollo de proyectos de transformación del *workplace*.

Igualmente, es necesario destacar que el impulso del nuevo modelo de Empleado 360 no debe abordarse únicamente desde el área de TI. Tampoco desde nuevos departamentos de digitalización creados *ad hoc*, como se ha intentado en algunas organizaciones, sin éxito.



La digitalización del puesto de trabajo tiene que estar integrada en cada departamento de la organización y trabajar conjuntamente con el área de Tecnología de la Información para garantizar el éxito en el despliegue de las iniciativas del nuevo empleado digital 360.

Con Recursos Humanos, ofreciendo el servicio completo del ciclo de vida de un empleado en la compañía.

Con Negocio, ya que *Intelligent Workplace* provee de servicios colaborativos, móviles y operativos que aumentan indudablemente la capacidad del empleado, convirtiéndole en un usuario más capacitado y más productivo, incrementando con ello la eficiencia y productividad de las organizaciones.

Con Seguridad, otro departamento con el que interactúa *Intelligent Workplace*. Al ofrecer un puesto de trabajo móvil, es imprescindible que cumpla con todos los requerimientos de seguridad que vienen marcados por la compañía, así como con todas las normativas vigentes.

Se hace necesario, por tanto, el apoyo externo de un integrador que aglutine las distintas iniciativas para dar respuesta a los nuevos retos y demandas que el cambio generacional supone para las organizaciones.

*Intelligent
Workplace*
no depende
exclusivamente
del área de TI. Se
hace necesario
el apoyo de
Recursos
Humanos,
Negocio y
Seguridad

Las recomendaciones recogidas en este Cuaderno de Innovación, 'Gestión efectiva del talento en las organizaciones' son fruto del trabajo diario de nuestros expertos en múltiples proyectos abordados por clientes de distintos sectores.

Creemos que la experiencia conseguida tras gestionar más de un millón de usuarios y dos millones de dispositivos constituye una importante fuente de información para empresas e instituciones a la hora de emprender su propia definición de un nuevo puesto de usuario que debe situar al empleado en el centro de la organización.

El Centro Único de Servicios de Puesto de Trabajo de IECISA en Madrid concentra todos los servicios de 'Intelligent Workplace', desde los más básicos de soporte hasta los más avanzados, que incluyen migración al 'cloud'

Una experiencia a la que sumamos los Servicios 360 enfocados en el puesto de trabajo que suministramos desde nuestro Centro de producción **Espacio Madrid 11**, y que cubren desde los más básicos de soporte hasta los más avanzados de migración a la nube. Mencionar igualmente los proyectos plurianuales en los que participamos, que nos permiten conocer de primera mano la evolución de nuestros clientes y sus empleados.

Consideramos, por tanto, de interés incluir una breve descripción de casos de uso destacados en los que nuestro modelo Empleado 360 ha conseguido importantes mejoras en distintas áreas de la organización.

‘Employee Journey’

Transformación de la gestión de Recursos Humanos de un importante grupo de distribución español. La implantación de módulos de evaluación de desempeño, gestión por objetivos, compensación, *recruiting*, *e-learning* y Core HR con Employee Central ha conseguido no solo efficientar procesos, también ha aumentado el *engagement* del empleado.

Intranet social

Implantación de intranet colaborativa multi-idioma y multipaís, destinada a más de 45.000 empleados de 150 nacionalidades distintas, para más de 10 marcas hoteleras integrantes del grupo empresarial. El proyecto ha incluido conceptualización de la intranet social, en la que el eje principal es la persona, e implementación de la solución empleando tecnologías punteras: Azure, Office 365 y Sharepoint 2016.

‘Intelligent Workplace’ – Caso de uso en Grupo EULEN

El proyecto netDigital -Nuevo Espacio de Trabajo- en Grupo EULEN ha sido galardonado en Digital Skills Awards Spain 2019 en la categoría ‘Competencias digitales para todos’.

Desde IECISA hemos colaborado en el diseño y ejecución de la estrategia de transformación para implantar la filosofía de **Intelligent Workplace**, la cual supone un cambio de paradigma en el puesto de usuario, orientado a obtener un conjunto de beneficios estratégicos y operativos que se traducen en una mayor aportación del puesto de trabajo como herramienta de valor, con mayor eficiencia en los costes.

Los servicios prestados de soporte, gestión, transformación y dotación del puesto de trabajo se han basado en la ejecución de una consultoría de perfilado de usuarios.

Centrándose en las personas, que son las verdaderas generadoras del cambio dentro de las compañías, desde Grupo EULEN se ha puesto foco en diferentes iniciativas para conseguir acercar la tecnología a los empleados.

Se han optimizado las operativas diarias de la organización y del servicio que se presta a los profesionales, potenciando el trabajo en equipo y la colaboración.

Asimismo se ha fomentado la gestión del conocimiento y se ha impulsado la identidad digital de la empresa para conseguir ser un referente digital en el sector, creando un entorno más corporativo y definiendo una identidad de transformación digital en la compañía.

El equipo de Gestión del cambio y adopción tecnológica de IECISA ha apoyado y dirigido distintas acciones orientadas a ayudar al a alcanzar los objetivos planteados. Entre ellas la puesta en marcha de una Oficina de Transformación, encargada de apoyar el cambio tecnológico hacia un nuevo espacio de trabajo. Para ello se basa en una medición constante de comportamientos, lo que facilita la adaptación a las particularidades concretas en cada momento y de cada colectivo.

La clave del éxito, dentro del proyecto, ha sido la puesta en marcha de diferentes acciones enfocadas a cambiar el día a día de los empleados a través de la comunicación, la formación, el acompañamiento al usuario y la detección y gestión de las dificultades o barreras, logrando con ello un cambio en la forma de hacer de los profesionales y modernizando el puesto de trabajo.

Diseño y Gestión del Puesto de Trabajo

Proyecto de transformación de puesto de trabajo y prestación de soporte internacional para una compañía del sector industrial. Los servicios incluyen la renovación tecnológica de equipos, licenciamiento de seguridad, *service desk*, gestión remota y soporte presencial global para más de 11.000 usuarios.

Colaboración

Ambicioso proyecto de colaboración avanzada en un organismo público con competencias en gestión TIC de más de 180.000 usuarios. Basado inicialmente en un desarrollo .NET sobre Sharepoint OnPrem ha acercado, de manera sencilla y rápida, la colaboración al usuario. En una segunda fase el despliegue de servicios de Office365 ha permitido avanzar hacia una colaboración FullCloud avanzada.

La tercera fase tendrá como objetivo evolucionar mediante los diferentes casos de uso hacia las nuevas formas de trabajar que permitan automatizar procesos, incrementando, de esta manera, la productividad y creatividad de los empleados públicos.

Automatización y analítica

Hemos automatizado las peticiones relacionadas con el mantenimiento del directorio activo de una destacada empresa del sector energético. Asignación y desasignación de recursos de red, de usuarios a departamentos, accesos a wifi, asignación de políticas de seguridad, instalación de software de puesto mediante MSI. El resultado han sido 12 categorías de automatismos, que han permitido automatizar peticiones que se resolvían manualmente en 20 o 30 minutos y en horario 10x5. Actualmente se resuelven de forma automática más de 3.500 peticiones diarias en horario 24x7 y con cobertura internacional.

Movilización

Contamos con gran experiencia en virtualización de *desktop* en entornos de oficinas o sucursales que dan el servicio de *front end* en el área de atención a cliente, incluyendo también Centro de Atención a Usuarios que prestan servicio a usuario final de negocio, no de tecnología. En este campo, en el que la tendencia es hacia la *commoditización*, con una evolución natural hacia el *cloud*, creemos que el enfoque ha de situarse más allá, por ello situamos el núcleo de nuestra oferta en la entrega de servicio y en el acompañamiento de la experiencia de usuario final.

Asimismo hemos desarrollado proyectos de virtualización de escritorios, virtualización de aplicaciones (útil en casos de franquicias, entornos especializados, homologación de *apps*), implantación *cloud* para arquitectura de controladoras, balanceo de picos de cargas, entornos de contingencia y HD así como el gobierno y gestión avanzada de virtualización.

Atención y Soporte. Space Services

El área de Soporte que contempla el nuevo modelo de Empleado 360 también ha asistido a una importante modernización, centrada, igualmente, en el usuario. En este ámbito el cliente nos ha confiado la creación de espacios de atención personalizados (IT Corner) en sus edificios principales, para la resolución de incidencias ganando eficacia y rapidez a la vez que mejora la imagen del servicio.

Específicamente en el sector industrial aparece la extensión del servicio *workplace* a la gestión de dispositivos y aplicaciones especiales en complejos industrializados. La extensión de la gestión del *end point* a entornos especializados nos permite incorporar tecnologías de realidad aumentada para la prestación de los servicios de soporte.



Notas

¹ IDC Research España. *Predicciones Workplace Transformation*. Octubre 2018.

² Zygmunt Bauman. (1999). *Modernidad líquida*.

³ Cobo Romani, Cristóbal, Moravec, John W. (2011) *Aprendizaje invisible. Hacia una nueva ecología de la educación*. Col·lecció Transmedia XXI. Laboratori de Mitjans Interactius / Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona.

⁴ Aruba Networks. *The Right Technologies Unlock the Potential of the Digital Workplace*.

⁵ Gartner Research. (2019). *Use 'Change Leadership' Principles to Propel Your Digital Workplace Program to Success*.

⁶ InfoJobs–Esade. (2018). *Estado del mercado laboral en España*.

CUADERNOS DE INNOVACIÓN

METODOLOGÍA

Cuadernos de Innovación son una serie de informes de divulgación sobre cómo la tecnología permite evolucionar a las empresas en un contexto digital. Reúnen el conocimiento de los especialistas de IECISA sobre el tema que se publica. Los autores de cada Cuaderno tienen experiencia en numerosos proyectos realizados con éxito y aportan las mejores

prácticas aprendidas para que sirvan al lector como guía para la innovación.

Han participado en la elaboración del presente Cuaderno de Innovación sobre '**Empleado 360. Gestión efectiva del talento en las organizaciones**' expertos de diversas áreas de negocio de IECISA.

Jesús Alonso Rodríguez

Director Soluciones Intelligent Workplace | Plataformas Digitales
jesus_alonso@iecisa.com

Ángela Asunción Sánchez-Paus Castaño

Consultor de venta y Jefe de proyecto Gestión del cambio
angelasanchezpaus@iecisa.com

Julio César Candil Cuevas

Director Unidad de Negocio Intelligent Workplace & Mobility
julio_candil@iecisa.com

Luis Marchena Ronda

Responsable de Desarrollo de Negocio y Estrategia HCM
luis_marchena@iecisa.com

Vicente Mas Burgada

Responsable Innovación y Transformación Workplace Catalunya
vicente_mas@iecisa.com

Luis Sotillos Sanz

Responsable de UX & Service Design
luis_sotillos@iecisa.com

Jesús Bello Ayala

Director de Estrategia
jesus_bello@iecisa.com

M^a Ángeles Martín de Miguel

Coordinación
angeles_martin@iecisa.com

Sobre nosotros

IECISA es la consultora tecnológica del Grupo El Corte Inglés, especializada en aportar soluciones digitales y servicios de valor añadido a las empresas para que aborden la transformación digital a través de la innovación. Por su trayectoria -más de 30 años de historia- y conocimiento de los sectores industriales más diversos, IECISA proporciona a las organizaciones, públicas y privadas, la experiencia necesaria para aprovechar las oportunidades que ofrecen tecnologías como Cloud, IoT, Inteligencia Artificial, Blockchain y Big Data, entre otras, para mejorar su eficiencia e impulsar nuevos modelos de negocio.

www.iecisa.com

INFORMÁTICA

El Corte Inglés

EMPLEADO

360

INFORMÁTICA

El Corte Inglés

digital **evolution**
www.iecisa.com