



El futuro de RRHH: Lecciones de los líderes

**¿Cómo impulsan el valor las principales
organizaciones de RRHH ante la doble
disrupción?**





Contenido



Haga clic en cada tema para mayor
Información acerca de cada
tendencia global.



Prefacio

03



Resumen ejecutivo

04



Parte 1: La 'S' en ESG

06



Parte 2: Enfoque de 'fuerza
laboral total'

10



Parte 3: Rediseñar los RRHH
para el nuevo mundo de trabajo

16



El camino para convertirse en
un Pathfinder

21



Conclusión: Las olas
venideras

24



Prefacio

Cuando comencé a trabajar en el área de recursos humanos (RRHH), o en gestión de personal como se conocía entonces, la función aspiraba a ser estratégica, pero en realidad era administrativa y transaccional. El valor estratégico de RRHH podría describirse mejor como "mucha apariencia y pocos resultados".

Luego vino la "batalla por los talentos" a finales de los años 90. Esta es la época de la distribución forzada de las evaluaciones; de las competencias; de las grillas de talento de nueve casillas; de la distribución en jugadores A, B y C; y, por supuesto, del Modelo Ulrich. Si bien estos conceptos han resultado beneficiosos para algunos, para otros ha sido un viaje derrotista. Algunos argumentarán que RRHH no ha evolucionado mucho desde entonces y que su función sigue considerándose la de un "administrador".

¿A qué se debe esto? Una forma de ver la suerte de RRHH es compararla con la función financiera. A diferencia de las finanzas, no existe un modelo universalmente aceptado sobre cómo la función de RRHH aporta valor al negocio. Las finanzas tienen pérdidas y ganancias, crecimiento de ingresos y gestión de costos. Los RRHH no tienen nada que sea universal más allá de la creencia de que las personas son el activo más importante. Sin embargo, la función responsable no llega a tomar decisiones que afecten a las personas y a su trabajo. El impacto de RRHH suele filtrarse a través del cristal de los juicios de la gerencia, así como el liderazgo o

de la experiencia de los procesos que diseña; por ejemplo, la influencia de RRHH suele ser indirecta. Pero no creemos que la función esté relegada a ser un "facilitador" de un solo paso. Ni mucho menos. Lo que hemos aprendido es la importancia de ser el arquitecto que diseña el edificio que da forma a la experiencia de quienes viven en él.

Considero que si la función de RRHH quisiera alcanzar una verdadera ventaja competitiva a través de las personas, debe hacerse de algo *único*. Tuve la oportunidad de tener una gran conversación con **Laurie Ruettimann, bloguera y autora de RRHH**, sobre este mismo tema. Afirmó: "Cada organización, si bien puede utilizar formas estándares de trabajar, debe en última instancia crear algo único a su circunstancia para hacer el trabajo de una manera que aporte significado y propósito". Describe una nueva filosofía y mentalidad para el liderazgo de las funciones de personas, al igual que los líderes entrevistados.

Los RRHH necesitan funcionar de una forma más libre de límites, respondiendo a lo que dicen las "señales en el ruido". Esto requiere lo que hemos denominado "[Mentalidad Digital](#)". RRHH tiene que estar abierto a la experimentación, desafiar el *status quo*, colaborar más allá de los límites funcionales y aplicar técnicas de pensamiento de diseño,

especialmente cuando navegamos por una nueva realidad con la pandemia. Por último, y lo que es más importante, debe asumir la responsabilidad de entender y planificar para toda la fuerza de trabajo: permanente, contingente, a destajo, a tiempo parcial, ***tanto para la fuerza de trabajo actual como para la del futuro.***

Este informe comparte las lecciones y las historias de los líderes de personas entrevistados en los últimos meses. El mensaje principal consiste en construir algo único, inteligente y duradero que tenga corazón y alma. Algo que sobrevivirá y prosperará tanto en las olas de disrupciones tanto actuales como venideras.



Robert Bolton

Director del Centro de Excelencia
Global de Personas y Cambios
KPMG International



Resumen ejecutivo

No es ninguna novedad que la automatización, unida al profundo impacto del COVID-19, ha cambiado la forma de hacer el trabajo. El Foro Económico Mundial lo denomina la "doble disrupción",¹ y ha hecho que muchos planes bien elaborados hayan cambiado. Literalmente, de la noche a la mañana, las empresas cerraron sus oficinas físicas y permitieron a los empleados trabajar de forma remota.

Muchas organizaciones enfrentaron dificultades en esta transición, pero otras utilizaron la disrupción como catalizador del cambio, reinventando su plantilla y el modelo operativo de la organización.

"Nos hemos visto obligados a desarrollar este futuro del trabajo, independientemente de que a la gente le guste o no", dice **Linda Aiello, vicepresidenta ejecutiva y socia comercial de Salesforce**. "Con ello, por supuesto, surgirán nuevas formas de trabajo".

La investigación de KPMG sobre el Futuro de los RRHH en 2019² arrojó que, aunque muchos líderes empresariales ven a los RRHH como un administrador, hay un grupo de organizaciones de RRHH, alrededor del 10 por ciento de esa muestra global, que se consideran impulsores de valor dentro de sus empresas. Acuñamos el término 'Pathfinders', o líderes, para esta cohorte.

A mediados de 2020, después de seguir explorando el concepto de Pathfinder³ se hizo evidente que las organizaciones líderes de RRHH tendían a ser más positivas sobre el futuro y eran más propensas a adoptar tecnologías de vanguardia que sus pares. También respondieron más rápidamente a la pandemia que las organizaciones de RRHH que no son consideradas líderes.

¹The future of jobs. *World Economic Forum*, 2020.

²Future of HR 2020: Which path are you taking? *KPMG International*, 2019.

³The Future of HR in the New Reality. *KPMG International*, 2020.

Para desarrollar la investigación de 2020, este año los profesionales de KPMG se entrevistaron con 18 líderes de RRHH de todo el mundo que creemos que muestran las características de los Pathfinders. Este informe comparte las ideas sobre cómo las organizaciones entrevistadas están navegando por la doble disrupción generada por el COVID-19 y la transformación digital, y cómo están dando forma a la fuerza de trabajo para el futuro.

Los hallazgos demostraron que los Pathfinders de hoy son:

- Abordan de manera directa los desafíos en evolución en torno a la **inclusión, la diversidad y la equidad (IDE)** en la fuerza de trabajo, y comprenden lo que esto significa para la **experiencia de los empleados, la cultura y la reserva de talento del futuro**.
- Cuestionan los enfoques actuales de la gestión del talento y adoptan una nueva **filosofía de "fuerza de trabajo total"** que cubra las lagunas de talento, yendo más allá de los trabajadores de alto rendimiento, y centrándose en todos para las necesidades de habilidades actuales y futuras.
- **Experimentan con nuevas formas de trabajo** y tecnologías emergentes para ayudar a los empleados a adaptarse a una realidad alterada, al tiempo que se replantean las nociones preconcebidas de cómo se realiza el trabajo.
- Cuestionan las propias fortalezas y oportunidades de RRHH y utilizan **datos y análisis** para explorar cómo la función puede trabajar mejor con otras partes del negocio para **dar forma a la fuerza de trabajo del futuro**.



Nos hemos visto en la obligación de desarrollar este futuro del trabajo, independientemente de que a la gente le guste o no."

— **Linda Aiello, Vicepresidenta Ejecutiva y Socia Comercial de Salesforce**

¿Quiénes son los Pathfinders?

Son líderes de RRHH que se enfocan en el refuerzo, conjunto e integrado, de **habilidades** tales como la experiencia de empleados, datos y análisis, formación de la fuerza de trabajo, RRHH digitales y aprendizaje.

De acuerdo con nuestra investigación de 2019 y 2020, esta cohorte constituye aproximadamente el 10% de la muestra total para ambos años.



Nos gustaría agradecer a los siguientes individuos por su participación en nuestra investigación El Futuro de RRHH de 2021:

Linda Aiello

Vicepresidenta ejecutiva y socia comercial de **Salesforce** (EEUU)

Claire Ainscough

Jefe de Personal, **Ocado Group** (UK)

Dena Almansoori

Jefe de Recursos Humanos del Grupo,
Etisalat Group (Emiratos Árabes)

Alexandra Brandao

Director Global de Recursos Humanos, **Santander** (España)

Sharon Choe

Director Global de Planificación de Plantilla, Tecnología y Operaciones, **Dropbox** (EEUU)

Amy Coleman

Vicepresidente Corporativo de Recursos Humanos y Funciones Corporativas, **Microsoft** (EEUU)

Lynne Graham

Director de Recursos Humanos, **Thames Water** (UK)

Danny Harmer

Jefe de Personal, **Aviva** (UK)

Tamara Hassan

Director de Recursos Humanos,
Mars Wrigley Asia (Hong Kong (SAR), China)

Marta Machicot

Jefe de Personal, **Telefónica** (España)

Isabelle Minneci

Vicepresidente Global de RRHH (División de Luxe),
L'Oréal (Francia)

Pamela Ries

Jefe de Recursos Humanos,
Spectrum Health (EEUU)

Laurie Ruettimann

Bloguera y Escritora (EEUU)

Lainie Tayler

Gerente General — Personal, **Carman's Kitchen** (Australia)

Mike Theilmann

Jefe de Recursos Humanos,
Albertsons Companies (EEUU)

Dean Tong

Jefe de Recursos Humanos del Grupo,
United Overseas Bank Limited (Singapur)

Vicky Wallis

Jefe de Personal, **Direct Line Group** (UK)

Cristina Wilbur

Chief People Officer, **Roche** (Suiza)



Parte 1

La 'S' en ESG

¿Qué es ESG?

ESG (**M**edio ambiente, **S**ocial, y **G**obernabilidad) se refiere a la sustentabilidad y al impacto de una compañía más allá de lo que generalmente cubre un informe financiero



Cada vez son más los CEO que invierten considerablemente en iniciativas medioambientales, sociales y de gobernabilidad (ESG), ya que 3 de cada 10 (30%) altos ejecutivos tienen planeado invertir más del 10% de los ingresos de sus empresas en iniciativas ESG en los próximos tres años.⁴ La pandemia ha provocado que su atención se desplace hacia el componente social de ESG, siendo la inclusión, la diversidad y la igualdad (IDE) una de las principales preocupaciones a tratar.⁵

Los Pathfinders de RRHH están adoptando este cambio. Reconocen que los aspectos relacionados con IDE aportan un valor importante a la organización y a su cultura y, por lo tanto, debe ser una parte integral de la estrategia. Los CEO apoyan su sentir y están de acuerdo en que una organización verdaderamente diversa e inclusiva es fundamental para atraer el talento, incluyendo a la Generación Z y a los millennials.⁴

"El éxito de una empresa depende del éxito de la diversidad en todas sus formas: género, raza, edad, capacidades físicas, orientación sexual, etc.", dice **Isabelle Minneci, vicepresidenta global de RRHH (División Luxe) de L'Oreal**. "No se trata sólo de contratar, sino que también implica desarrollar una mentalidad y una cultura de IDE en toda la plantilla".

Profundizar en los datos de IDE

Los líderes de RRHH, que ya son expertos en el uso de datos para seleccionar y reclutar a la futura fuerza de trabajo -como principio clave de Pathfinders-, están utilizando el análisis para dar forma a sus estrategias de IDE. Están identificando los prejuicios ocultos que pueden obstaculizar el rendimiento e impulsar la fricción.

Estas soluciones van más allá de las actividades de diversidad de "marcar la casilla"; requieren una inversión significativa y esfuerzos de gestión para cambiar la forma de operar de la empresa. Las organizaciones tienen que cuestionar la cultura

y las normas organizativas para permitir que los talentos diversos progresen e impulsen sus carreras.

Cuando la compañía **Spectrum Health** se dio cuenta de que su proceso de contratación carecía de diversidad, descubrió que muchas de las universidades en las que buscaba sus talentos potenciales no contaban con una población significativa de estudiantes o profesores diversos. Esto llevó a **Spectrum** a poner en marcha una estrategia de contratación diversa. Esto incluye la exigencia de que se tengan en cuenta diversos candidatos para los puestos de liderazgo, entrevistas de panel formadas por diversos responsables de la toma de decisiones y una búsqueda de talento diferente.

Para buscar talentos de forma diferente, es necesario invertir en la creación de una cantera de talentos diversa. Por ejemplo, programas de aprendizaje y prácticas remuneradas, establecer un programa de dotación para determinados programas de grado relacionados con la salud, explorar oportunidades de matrícula gratuita para estudiantes de color, ofrecer su propio personal como profesorado y trabajar con otras universidades conocidas por atraer a poblaciones estudiantiles diversas. "Como resultado de prestar más atención a los datos, hemos aumentado el número de contrataciones diversas en médicos, líderes, enfermeras y otros cargos. Nos queda un largo camino por recorrer, pero estamos comprometidos con el viaje", afirma **Pamela Ries, directora de recursos humanos de Spectrum Health**.

Ries señala que adoptar un enfoque a largo plazo de IDE y asociarse con las universidades para crear una reserva de talento más amplia puede ayudar a las empresas a ir más allá de las soluciones a corto plazo para generar cambios duraderos en la organización y la comunidad. "Tenemos que ser parte de la solución si queremos atraer a los mejores talentos", dice.

Estudio del caso

El Grupo Direct Line descubre posibles prejuicios ocultos

Los Pathfinders reconocen el vínculo entre IDE, el compromiso de los empleados y los resultados empresariales. Por ello, **Direct Line Group** realiza un seguimiento del impacto de sus iniciativas de IDE, para encontrar nuevas oportunidades de mejoramiento. "El seguimiento es un elemento importante de cualquier programa de escucha social, sobre todo en las grandes empresas, donde las necesidades de la minoría pasan desapercibidas", dice **Vicky Wallis, Directora de Personal**.

Wallis señala una encuesta de inclusión que su equipo realizó recientemente y que, a nivel de titulares, mostraba un alto nivel de inclusión. Pero cuando profundizaron en los datos basados en poblaciones específicas de empleados, descubrieron que los colegas afroamericanos y sijis se sentían menos incluidos. Los resultados alentaron un entrenamiento más profundo de la experiencia de estos empleados a través de redes de diversidad y sesiones de escucha, garantizando que estos colegas sintieran que sus voces y preocupaciones eran escuchadas y que se planificaban acciones.

Dichas acciones se han concretado en la mejora de los principios de contratación para protegerse de los prejuicios, el lanzamiento de un programa de tutoría inversa y la formación de los directivos. **Wallis** señala que el compromiso de utilizar los datos para reportar los aspectos de IDE fue clave para mejorar la cultura.

Pero, en última instancia, las organizaciones tienen que estar dispuestas a buscar oportunidades para hablar con más libertad y luego tomar medidas a partir de esas conversaciones. "Si lo haces bien, los objetivos llegarán", sugiere.

⁴ 2021 CEO Outlook, *KPMG International*.

⁵ 2021 CEO Outlook Pulse, *KPMG International*.



Diversificar el talento

"La inclusión consiste en hacer que todos sientan que pertenecen", dice **Coleman, de Microsoft**. Esta ambición se hizo más difícil con los empleados que trabajaban a distancia durante la pandemia, pero las organizaciones líderes de RRHH se inspiraron en la inclusión para permitir la diversidad y construir ese sentido de pertenencia.

"Hemos encontrado talentos increíbles que quizá no habíamos visto antes, porque teníamos una mentalidad fija sobre cuál era nuestra base de candidatos", dice **Coleman**. "Buscar el talento fuera de nuestros núcleos geográficos o de las fuentes de contratación tradicionales nos ayuda a encontrar talento con ideas y orígenes diversos."

Linda Aiello, vicepresidenta ejecutiva y socia comercial de Salesforce, ha tenido una experiencia similar. "Ya no necesitamos contratar por ubicación. Ahora tenemos la oportunidad de acceder a mercados que no habríamos tocado de otro modo y cambiar realmente la cara de quién y cómo contratamos."

Casi 3 de cada 4 CEO⁶ (73%) confirman que la posibilidad de que las personas trabajen a distancia ha ampliado su reserva de talento potencial y ha dado resultados positivos.

Si hay algún aspecto positivo en la nueva realidad, éste es sin duda emocionante. El talento que antes era inaccesible -por su ubicación, experiencia o antecedentes- es ahora más accesible. La oportunidad para que las organizaciones alcancen un nuevo nivel de innovación gracias a una mayor diversidad es inmensa.

Cambio de corazones y mentes

Los Pathfinders de RR.HH. reconocen que el cambio significativo sólo se produce si cada empleado, director y líder reconoce sus propios prejuicios y adapta su comportamiento en respuesta. Estamos viendo organizaciones que reconsideran activamente las capacidades claves de liderazgo para fomentar una mayor diversidad de pensamiento y experiencia.

Mike Theilmann, CHRO, señala el programa **Leading with Inclusion de Albertsons Companies**, a través del cual los líderes estudian los análisis recientes de las relaciones raciales a nivel nacional como marco para las discusiones sobre IDE y prejuicios.

"Es una de las experiencias más sentidas que he vivido en la América corporativa", dice.

Más de 8.000 líderes han pasado ya por el programa, y está teniendo un profundo impacto y, en cierto sentido, rejuveneciendo la organización. "No podemos decirle a la gente cómo pensar y actuar y cuáles son sus principios. Sólo podemos abrir sus mentes, sus corazones y sus almas a diferentes formas de pensar."

Muchos CEO y CHRO están de acuerdo en que tienen la responsabilidad personal de convertirse en líderes para el cambio en cuestiones sociales y necesitan mantener su propósito y valores organizativos declarados para retener y atraer a los empleados.⁷

“

La pandemia hizo visible el papel de la humanidad en el sitio de trabajo."

— **Amy Coleman**, Vicepresidente de RRHH y Funciones Corporativas de **Microsoft**

“

Tanto el alma como el corazón son importantes y su ausencia podría causar retrasos en una organización, sin importar cuán sólidas sean sus capacidades."

— **Dean Tong**, Director del Grupo de Recursos Humanos de **United Overseas Bank Limited**

⁶ 2020 CEO Outlook: COVID-19 Special Edition, *KPMG International*.

⁷ 2020 CEO Outlook, *KPMG International*.



Estudio del caso

Primer Modelo Virtual de Dropbox

"En términos de estrategia corporativa, pensamos en IDE no solo como una métrica de talento, sino como una métrica de negocio", dice **Sharon Choe**, **directora global de planificación de personal, tecnología de personas y operaciones en Dropbox**.

Esta perspectiva guía muchas de las decisiones que toma el equipo de personal de Dropbox y las métricas que utilizan para hacer un seguimiento de los resultados empresariales. Señala la decisión de la empresa de adoptar Virtual First como su nuevo modelo de personal para redefinir su estrategia de talentos con el fin de promover las aspiraciones de IDE.

En lugar de que los empleados entren y salgan de la oficina en un modelo híbrido, Dropbox está transformando todas las oficinas en espacios y estudios de colaboración. No hay escritorios ni espacios reservados para el trabajo individual. "Las oficinas solo se utilizarán para la colaboración en equipo, la creación de redes, la creación de comunidades y la creación de cultura", afirma. La empresa tiene previsto abrir estudios a medida que vaya construyendo centros en nuevas geografías.

La solución crea unas condiciones más equitativas para los trabajadores distribuidos en términos de visibilidad, lo que conduce a oportunidades de proyectos y crecimiento profesional. Virtual First también ha ampliado drásticamente la reserva de talentos, porque ya no están limitados por las ubicaciones de sus oficinas existentes, y está ayudando a la empresa a cumplir diversos objetivos de contratación, a atraer diferentes perfiles de talento y a contratar candidatos no tradicionales.

Desde que se anunció el modelo Virtual First, el volumen de candidatos de la empresa se ha triplicado. "Ya estamos viendo un aumento del 15% en la velocidad de contratación y un aumento del 16% en la diversidad", informa Choe. Cree que el modelo de colaboración intencionada, junto con las prestaciones de trabajo a distancia (por ejemplo, salud, cuidado de los niños, ergonomía) también ayudarán a retener el talento, algo que su equipo seguirá supervisando en los próximos meses.

Estudio del caso

Albertsons Companies alcanza 60.000 nuevos contratos en 6 semanas

Albertsons Companies es la segunda cadena de supermercados más grande de Estados Unidos, con 2.278 tiendas y 290.000 empleados. Cuando se produjo la pandemia, estos trabajadores fueron lanzados a la primera línea y se les encargó mantener alimentadas a miles de familias durante la crisis. "Vimos picos verticales en nuestro negocio, y necesitábamos contratar a un gran número de personas muy rápidamente", dice el **CHRO de Albertsons Companies, Mike Theilmann**.

Theilmann se reunió con su equipo ejecutivo, que le dio libertad para hacer lo que considerara necesario para reinventar el proceso de contratación y encontrar formas novedosas de aumentar la velocidad y el rendimiento de la contratación. "Dejamos de pensar como una gran empresa y simplemente lo resolvimos", dice.

Una de las soluciones más innovadoras de **Theilmann** fue ponerse en contacto con hoteles, aerolíneas y otras empresas del sector de la hostelería que se enfrentaban a despidos masivos y ofrecerse a quitarles esos empleados temporalmente. "Rápidamente establecimos asociaciones con 35 o 40 empresas, que anunciaron los puestos de trabajo de Albertsons en sus plataformas internas", dice. A continuación, el equipo de **Theilmann** aceleró el proceso de entrevistas con los candidatos y los incorporó a su puesto de trabajo, sabiendo que, cuando la demanda disminuyera, la mayoría podría volver fácilmente a sus antiguos empleos. "Contratamos a unas 60.000 personas en 6 o 7 semanas y ayudamos a mucha gente", afirma.



Parte 2

Enfoque de 'fuerza laboral total'



En nuestras conversaciones, los líderes de RRHH indicaron que están adoptando un nuevo enfoque de "fuerza de trabajo total" para el talento. Esta estrategia implica centrarse más en los empleados, replantear la gestión del rendimiento, mejorar la capacitación digital y ayudar a los empleados a adquirir las habilidades que necesitan, no solo para hoy, sino también para los años venideros. También se centran en promover un entorno de trabajo más inclusivo y diverso.

El modelo enfocado en el empleado

Sabemos que la experiencia de los empleados puede influir directamente en la experiencia y el protagonismo de los clientes. Aquellos que ofrecen un servicio de atención al cliente superior también tienden a centrarse más en la creación de experiencias adaptadas y personalizadas para sus propios empleados.⁸ No es de extrañar, pues, que hayamos visto un aumento de la prioridad que los CEO dan a la cultura y a la experiencia de los empleados.⁷ En consecuencia, los RRHH están recibiendo más atención. La pandemia no ha hecho más que acelerar este enfoque.

El establecimiento de una cultura organizativa adecuada y la apropiación de la experiencia del empleado son dos características clave de Pathfinders de RRHH. **Aiello**, de **Salesforce**, destaca que dentro de su organización, la cultura se considera su mayor ventaja competitiva. "Nuestros fundadores fueron tan cuidadosos con la cultura que crearon como con sus productos".

"No hay ningún atajo para construir la cultura y la visión debe ser clara", agrega **Dean Tong**, Jefe de Recursos Humanos del Grupo en el **United Overseas Bank Ltd** (UOB) de Singapur. "Las organizaciones emiten constantemente señales sobre lo que es importante para ellas, como por ejemplo a través de los procesos de revisión, los criterios de promoción, su estrategia de contratación, etc. Para cambiar la cultura, hay que cambiar las señales".

³ [The Future of HR in the New Reality](#). KPMG International, 2020.

⁷ 2020 CEO Outlook, KPMG International.

⁸ [Customer experience in the new reality](#). KPMG International, 2020.

Laurie Ruettimann, bloguera y autora de RH, explica que la función moderna de RH vincula todo, incluida la cultura, a la experiencia del empleado, lo que exige un "cambio radical" para RH. "Las organizaciones líderes contemplan la experiencia del empleado desde la atracción del talento hasta su salida y están repensando cada parte de ese ciclo de vida", dice. "Pueden tener un calendario de cosas que tienen que hacer por razones de cumplimiento, pero ¿cómo encaja eso con el ciclo de vida del empleado y el calendario del empleado? ¿Cómo pueden poner al empleado en el centro de la conversación?"

La espina dorsal del enfoque en el empleado

La tecnología de vanguardia, implementada de forma inteligente, proporciona la base para unos procesos más centrados en el empleado y unas experiencias sin fisuras. Amy Coleman, de Microsoft, habla de su enfoque en el perfeccionamiento del autoservicio y de su esfuerzo por crear aplicaciones atractivas para los empleados en todas las fases de su jornada, desde la introducción de la hora hasta los controles de salud de COVID-19, la colaboración y la obtención de información relevante para su perfil específico de empleado.

En la investigación sobre el Futuro de los RRHH en 2020³, 60% de los Pathfinders clasificaron la inversión en nuevas plataformas de aprendizaje, desarrollo y en tecnologías de trabajo virtual como una de las principales prioridades de inversión. Estas tecnologías también pueden ayudar a crear una experiencia de consumo más personalizada.

"Los empleados están recibiendo lo que necesitan, están viendo lo que necesitan ver, y se les da la oportunidad de disfrutar de lo que están haciendo", afirma **Ruettimann**. "Están trabajando en esa intersección de propósito y significado sin el ruido, sin el papeleo, sin el caos que normalmente acompaña a cualquier cosa impulsada por RRHH."

Etisalat Group, uno de los principales grupos de telecomunicaciones del mundo en los mercados emergentes, desplegó recientemente la tecnología blockchain como parte de su transformación digital de RRHH.

"**Etisalat** siempre ha estado a la vanguardia de impulsar el futuro digital y ahora en RRHH nos centramos en tomar las últimas tecnologías que hemos estado aplicando como organización a nuestros clientes y consumidores y llevar esa realidad internamente para empoderar a nuestros empleados, aumentar el compromiso, mejorar la experiencia de los empleados y revolucionar la forma en que trabajamos", dice la **Directora General de RRHH, Dena Almansoori**. Utilizan blockchain para almacenar los registros de los empleados y los certificados de formación de forma segura, gestionar la contratación, respaldar la automatización de las nóminas y realizar comprobaciones de antecedentes.

"Es importante garantizar que estos datos estén seguros y que los empleados tengan la posibilidad de acceder a ellos cuando quieran, sin ninguna intervención manual por nuestra parte", afirma. La empresa también está implementando el aprendizaje automático y el análisis de sentimientos para predecir y responder a las brechas de habilidades y las necesidades de talento.

Esto no significa que los líderes de RRHH tengan que ser expertos en tecnología, pero sí deben entender cómo la tecnología apoya la experiencia de los empleados y cómo elegir las soluciones adecuadas para apoyar la estrategia empresarial. "Hay tanta tecnología increíble ahí fuera, así que es importante ser consciente y estar orientado al objetivo durante el proceso de selección", añade **Almansoori**.



No hay ningún atajo para construir la cultura y la visión debe ser clara."

— **Dean Tong**, Jefe de Recursos Humanos del Grupo en el **United Overseas Bank Ltd**



Reconstitución de la fuerza de trabajo

Con las presiones de los costos de contratación y el impacto de la pandemia en las reservas de talento, el reentrenamiento y mejoramiento de las competencias se han convertido en las principales prioridades de la alta gerencia.

En el punto álgido de la pandemia, el riesgo de talento subió 20 puestos⁶ hasta convertirse en la principal amenaza para el crecimiento a largo plazo de los CEO. Ha sido la primera vez en la historia de esta encuesta que la "agenda de las personas" ha sido una prioridad máxima para los CEO. También creen que uno de los principales factores de éxito hoy en día es la inversión en formación digital, desarrollo y actualización de conocimientos para garantizar que las habilidades de los empleados sigan enfocadas al futuro.⁴

Teniendo esto en cuenta, los responsables de RRHH necesitan encontrar formas más eficientes de identificar y resolver las carencias de habilidades. Durante el punto álgido de la pandemia, **Alexandra Brandao, Directora Global de Recursos Humanos**, describe que el banco **Santander** cerró muchas oficinas físicas mientras desarrollaba nuevas formas para que los clientes interactuaran virtualmente con el banco. Pero en lugar de despedir a los equipos de las sucursales y contratar nuevo personal de apoyo digital, **Santander España** volvió a capacitar a 1.500 empleados para que pudieran pasar a **Santander Personal**, un entorno de banca virtual.

"Los mejores puestos de trabajo de aquí a tres años probablemente ni siquiera existan", señala **Aiello**, de **Salesforce**. "Por eso, crear habilidades en este mundo digital se ha convertido en algo de suma importancia."

En **Ocado Group**, la directora de personal, **Claire Ainscough**, explica que "una de las cosas que seguimos estudiando es cómo podemos escoger a las personas que desempeñan funciones que corren el riesgo de ser desplazadas y volver a capacitarlas para que sean ingenieros, ya sea del lado del software o del hardware."

⁴ 2021 CEO Outlook, *KPMG International*.

⁶ 2020 CEO Outlook: COVID-19 Special Edition, *KPMG International*.


Minnecci de L'Oréal señala que su equipo evalúa constantemente qué habilidades del futuro serán necesarias y qué roles pueden requerir nuevas habilidades para seguir siendo relevantes. "Damos forma a nuestro programa de aprendizaje para asegurarnos de que podamos mejorar y volver a capacitar a nuestro personal, para que avancen en esta transformación".

Eso incluye el refuerzo de la formación en habilidades blandas para los líderes y gerentes, así como el despliegue de más formación en torno a la ciencia de los datos, las tendencias digitales y el comercio electrónico. "Todas estas habilidades serán absolutamente clave para nuestra organización", afirma **Minnecci**.

También está ganando adeptos la reincorporación de antiguos empleados. Este enfoque de abastecimiento tiene muchos beneficios, como la reducción del tiempo para llenar y el tiempo para la productividad, la mejora de la visión del mercado, la reducción de la probabilidad de inadaptación de la cultura y la salida.

El United Overseas Bank (UOB) contrata a jubilados que, motivados por un sentido de propósito y por beneficios como la asistencia sanitaria, son invitados a volver al banco como trabajadores por turnos. **Dean Tong** explica que esto "permite a **UOB** retener a su personal, integrándolo en el resto de la organización, al tiempo que reduce el tiempo dedicado al reentrenamiento."





Ontología de habilidades: categorización de habilidades para establecer un lenguaje común de habilidades y las relaciones entre ellos.

La nueva moneda: habilidades y capacidades

Hoy en día, las competencias están en constante evolución. Esta es una de las razones por las que podemos ver un menor uso de los marcos de competencias tradicionales, que se basan en el análisis de los puestos de trabajo y de lo que hacen los trabajadores de alto rendimiento en esos puestos. Sencillamente, no pueden seguir el ritmo de la fluidez de los puestos de trabajo actuales. Según una investigación del Foro Económico Mundial⁹, cada 5 años el valor de las competencias disminuye en un 50%. Para muchas habilidades, la vida útil es aún más corta.

Proveedores de tecnología y análisis como Degreed, Simply Get Results y Workday Skills Cloud han desarrollado tecnologías para ayudar a las organizaciones a comprender las capacidades y habilidades de su organización. A través del aprendizaje automático, se recopilan y analizan las habilidades y experiencias para crear una "ontología de habilidades", o dicho de forma sencilla, una caracterización de las habilidades en un lenguaje común y cómo se mapean las relaciones entre las habilidades y otros factores como el contenido de aprendizaje, los roles y los puestos de trabajo.

Un ejemplo de cómo funciona esto en la práctica: puede utilizarse la ontología para inferir las competencias que tiene una persona, que luego puede verificar y actualizar. La ontología de competencias modernas no depende de que los empleados introduzcan sus competencias en el sistema central de registro, sino que son autodidactas. A medida que el trabajo cambia con el tiempo, también lo hace la ontología. Las soluciones modernas de planificación estratégica de personal y aprendizaje incorporan esta capacidad.

Una de las principales aplicaciones es el apoyo a las herramientas del "mercado de talentos" para que las personas promuevan sus habilidades y para que otros definan lo que necesitan para realizar trabajos, proyectos y tareas.

Vivimos en un mundo en el que hemos pasado de *conectar personas con puestos de trabajo* a uno en el que también podemos *conectar habilidades con tareas*.

En Roche, el equipo de la **Directora de Personal, Cristina Wilbur**, creó su Mercado de Oportunidades como un lugar en el que los empleados pueden publicar sus habilidades, experiencias y certificaciones para que todos los miembros de la empresa las vean. Esto facilita a los directivos la búsqueda del talento adecuado para los proyectos y ofrece a los empleados más oportunidades de ascender en la organización, mostrar sus logros e identificar oportunidades de desarrollo significativas.

Wilbur señala que el **Opportunity Marketplace** de Roche ha aportado una nueva agilidad y poder a la hora de desarrollar el talento. "Nuestra gente puede aprovechar todas las formas diferentes de crecer y ganar nuevas experiencias en el país, así como en el resto del mundo."

Un enfoque total de la fuerza de trabajo requiere que la organización se enfoque en las necesidades de todos, no sólo de los mejores. "Mi creencia fundamental es que cada persona tiene potencial", dice **Wilbur**. "Si aprovechas el potencial de la gente de forma colectiva, en lugar de concentrarte sólo en tus altos potenciales, se crea una organización más fuerte."

Esto, junto con las iniciativas de aprendizaje, es una combinación poderosa y facilita la búsqueda de talento en toda la organización, la identificación de las brechas de habilidades, la conexión de los empleados con los proyectos basados en los requisitos de habilidades y el empoderamiento de los empleados para identificar oportunidades de desarrollo significativas.

⁹ "Accelerating Workforce Reskilling for the Fourth Industrial Revolution." *World Economic Forum*. (27 July 2017).



Estudio del caso

Thames Water — Reforzamiento de habilidades para un futuro mejor

Thames Water es la mayor empresa de servicios de agua y aguas residuales del Reino Unido, con más de 6.000 empleados que prestan servicio a 15 millones de clientes.

En 2020, el equipo de RRHH puso en marcha una serie de nuevas colaboraciones, oportunidades educativas y puntos de acceso al trabajo para aumentar la cantidad y la calidad de los futuros talentos en la plantilla, al tiempo que se apoya a las comunidades a las que **Thames Water** presta sus servicios. Para asegurarse de que invierten sus recursos en programas que tienen el mayor impacto, crearon un equipo dedicado a las habilidades y al talento emergente que trabaja estrechamente con la función de RRHH y las áreas de negocio para garantizar una sólida reserva de talento futuro. El equipo ha analizado las necesidades de cualificación para los próximos 5 a 10 años y las está utilizando para apoyar una serie de programas de adquisición y desarrollo de talento.

Estos programas incluyen la contratación y el perfeccionamiento de personas actualmente desempleadas mediante la identificación de 75 nuevas oportunidades de trabajo para aprovechar el plan Kickstart del gobierno británico. "Nos centramos en 75 porque esto nos permitió crear una infraestructura "más allá" para garantizar que los candidatos tengan verdaderas oportunidades de conseguir un empleo de calidad al final de sus prácticas Kickstart", explica **Lynne Graham, directora de RRHH**.

La empresa también está estableciendo asociaciones estratégicas y trabajando en colaboración para crear soluciones con centros educativos de todo Londres y de las regiones para construir un legado sostenible para las generaciones futuras. "Al poner en marcha estas asociaciones ahora, podemos utilizar su capacidad para apoyar nuestra estrategia de escala, al tiempo que influimos en la educación a largo plazo", afirma Graham. "Les estamos dando nuestros requisitos de habilidades y trabajando con ellos para construir recorridos de aprendizaje que se ajusten a las necesidades de nuestra industria."

"Creemos que hemos adoptado un enfoque estratégico para nuestra agenda de competencias. Un enfoque que cumplirá con los requisitos económicos y de la industria, abordará problemas reales como la pobreza laboral, el subempleo y "subirá el nivel" de muchas de nuestras comunidades y, al hacerlo, apoyará a **Thames Water** y a nuestros socios proveedores para crear una fuerza de trabajo más igualitaria y diversa en el futuro", dice.

Estudio del caso

En Telefónica, el reforzamiento de habilidades forma parte de todas las conversaciones empresariales

Los Pathfinders dan prioridad a la formación haciéndola parte de cada plan de negocio. "No hablamos sólo de costos y gastos generales, sino de las habilidades y capacidades que se necesitarán", afirma Marta Machicot, Directora de Personal de Telefónica. Para reportar esas conversaciones, el equipo de Machicot creó herramientas de análisis interno en 2020 para: 1. definir las habilidades críticas necesarias para cumplir con el plan estratégico; 2. identificar las habilidades individuales de la fuerza de trabajo, y 3. construir el plan para cerrar las brechas de habilidades.

En julio de 2021, más de 20.000 de los 113.000 empleados de la empresa cargaron sus habilidades en el sistema, con nuevos empleados añadidos diariamente. "Nos brinda una visión dinámica de dónde estamos en términos de brechas, que se convierte en parte de la conversación dentro del negocio", dice. Vincular los datos sobre competencias a los objetivos empresariales ayuda a los directivos a reconocer el valor de los programas de formación y reciclaje. Esto ha ayudado a su equipo a conseguir apoyo para programas más específicos de reciclaje y mejora de las competencias.

Esto incluye academias para habilidades de alta prioridad en torno a la tecnología de la información (TI), la analítica y la ciberseguridad. Las academias incluyen cursos independientes y sesiones virtuales en directo dirigidas por expertos en la materia para ayudar a los empleados a adquirir habilidades y completar certificaciones. Se alinean con los planes de automatización y evolución digital en curso de la empresa, y la dirección ve la conexión entre la formación y los objetivos empresariales.

"Ahora, cada presentación empresarial incluye información sobre lo que necesitan para cerrar las brechas de capacidad en sus equipos", explica Machicot.



El talento de "muchos" frente al talento de "uno"

Otra tendencia que está cambiando es el enfoque de la gestión del rendimiento, ya que las organizaciones reconocen cada vez más que el rendimiento de la organización está conectado positivamente con el trabajo en equipo y la colaboración. Las empresas que fomentan la colaboración tienen cinco veces más probabilidades de tener un alto rendimiento.¹⁰

La premisa principal de la gestión del rendimiento tradicional, como la mayoría de nosotros sabemos, se basa en el individuo heroico, el equipo de uno, el jugador A. Lo que parece estar ocurriendo en el mercado y habiendo escuchado en conversaciones con líderes de RRHH, como **Dropbox**, **Microsoft** y **Ocado**, es que las organizaciones están evaluando su estrategia de gestión del rendimiento para asegurarse de que tienen un enfoque basado en las fortalezas, ágil y "justo a tiempo" centrado en los objetivos y resultados clave.

Claire Ainscough, del Grupo **Ocado**, explicó que incluso la palabra "rendimiento" puede tener una connotación negativa. "En realidad, debería tratarse de cómo lo hacemos mejor juntos, de forma colectiva".

Aunque los líderes y los empleados tienen ganas de cambiar, hay dudas porque siempre se ha hecho así. Un movimiento para revisar la gestión del rendimiento requiere una importante labor de coaching y gestión del cambio.

Dropbox se ha centrado en cambiar a un enfoque más ágil y continuo de la gestión del rendimiento, con revisiones trimestrales y comentarios transparentes en tiempo real, en lugar de dos ciclos pesados a mitad y final de año.

⁴ 2021 CEO Outlook, *KPMG International*.

⁷ 2020 CEO Outlook, *KPMG International*.

¹⁰ Sandahl, Eric. "Top Employers are 5.5x more likely to reward collaboration." 2017 joint study between the Institute for Corporate Productivity (i4cp) and Rob Cross and Edward A. Madden, Professor of Global Business at Babson College, on over 1,000 organizations. *The i4cp Productivity Blog*. (22 June 2017).



El tradicional '¿cómo me fue en la evaluación? Obtuve un tres.' Ya eso no le dice nada a nadie".

— Claire Ainscough, CPO, Ocado Group

También han experimentado con diferentes enfoques de las calificaciones del rendimiento. **Sharon Choe** habla de la importancia de poner a prueba el concepto, recabar opiniones a través de diversas vías (por ejemplo, encuestas, entrevistas, pruebas piloto) y aportar pruebas sólidas que demuestren por qué hay que hacer cambios. Todo ello no puede llevarse a cabo con éxito sin la participación de los directivos y la formación de éstos.

La gestión del rendimiento es compleja y es un tema controvertido, ya que requiere que nos replanteemos realmente ese fuerte y arraigado vínculo entre la compensación y el rendimiento. En opinión de Laurie **Ruettimann**, la retribución es mucho más que el rendimiento individual. Incluso en el último año, los CEO han aumentado drásticamente su atención a la forma de recompensar e incentivar a los empleados.^{4,7}



Parte 3

Rediseñar los RRHH para el nuevo mundo de trabajo





La pandemia del COVID-19 obligó a las empresas a dejar de lado sus estrictas filosofías sobre dónde y cómo se realiza el trabajo. Las organizaciones necesitaban líderes estratégicos de RRHH con capacidad y autoridad para inspirar a la alta gerencia, empatía e inteligencia emocional para involucrar a los trabajadores y resiliencia para asumir riesgos en nombre de las personas a las que prestan sus servicios.

Las empresas líderes de RRHH busca formas innovadoras de crear una experiencia positiva para los empleados dentro de ese nuevo entorno. Esto implica determinar cómo gestionar y apoyar a una plantilla totalmente remota, mientras que otros se enfrentaron a la contratación de miles de nuevos trabajadores de primera línea y a la reinención de estrategias de formación y seguridad para un entorno de trabajo con distanciamiento social.

No existe un libreto

No se ha escrito un libreto para operar en esta nueva realidad. Las soluciones a los problemas relacionados con el personal durante la pandemia son, por naturaleza, experimentales.

"Esperar a encontrar la solución perfecta antes de avanzar nos habría puesto en desventaja competitiva", afirma **Tamara Hassan**, Directora de RRHH de **Mars Wrigley Asia**. En su lugar, los líderes de RRHH adoptaron una mentalidad ágil a la que **Hassan** se refiere como "hacer de la práctica la nueva perfección". Esa agilidad les dio la libertad de probar nuevas ideas, aunque fueran arriesgadas. "Tuvimos el valor y el apoyo para fracasar y eso nos permitió tener la oportunidad de probar algunas cosas realmente innovadoras y aprender de ellas. Lo consideramos un éxito".

Por ejemplo, los responsables de RRHH comenzaron a experimentar con conceptos controvertidos como la semana laboral tradicional. "Estamos intentando reinventar la noción de lo que significa el trabajo. Nos alejamos de la jornada de "9 a 5" y tratamos de promover la flexibilidad en forma de "horas de colaboración básica" para la colaboración sincrónica combinada con una jornada laboral no lineal. No tienes que trabajar de 9 a 5, si consigues hacer tu trabajo y tienes impacto", dice **Sharon Choe** de **Dropbox**.

Los CEO suelen apoyar la experimentación. Casi 8 de cada 10 (79%) consideran que hay que brindar a sus empleados la posibilidad de innovar sin preocuparse por las consecuencias negativas que pueda tener para ellos el fracaso de la iniciativa.⁷

⁷ 2020 CEO Outlook, *KPMG International*.

Estudio del caso

RRHH lidera la respuesta a la pandemia en Spectrum Health

"Tradicionalmente, RRHH ha sentido miedo de asumir riesgos", dice **Pamela Ries**, **CHRO de Spectrum Health**. Pero si los profesionales de RRHH quieren ser considerados líderes estratégicos, tienen que estar dispuestos a probar ideas audaces y responder a los comentarios, ya sean buenos o malos. "Cámbielo si es necesario, o deséchelo si no funciona", resume.

Esta actitud ayudó al equipo de Ries a adaptarse rápidamente cuando COVID-19 llegó a la comunidad.

Cuando los pacientes de COVID-19 empezaron a inundar los hospitales, Ries dejó de lado la mayoría de los proyectos en curso del departamento de recursos humanos y destinó el 75% de su equipo al "centro de mando de incidentes", donde trabajaron muy de cerca con los responsables de la organización y los líderes clínicos para satisfacer las necesidades del personal sanitario.

Su equipo participó en todo, desde la identificación del personal que podía ser reasignado rápidamente a las áreas de necesidad clínica y su formación en esas funciones, hasta soluciones prácticas como ensamblar cajas de refrigerios y equipos de protección individual, y ofrecerlos al personal que no tenía tiempo para tomar descansos.

También crearon nuevos recursos para apoyar la salud mental de los empleados, como la producción de tarjetas con códigos QR que los empleados podían escanear con sus teléfonos para acceder a información sobre el bienestar mientras se desplazaban. "No dejamos de buscar formas de simplificarles la navegación por todas sus necesidades", dice Ries.

Esa agilidad y voluntad de hacer lo que fuera necesario para proteger a su personal ayudó a **Spectrum Health** a superar este momento tan difícil, al tiempo que se ocupaba de la salud mental y física de cada empleado.



El arte y la ciencia de escuchar

Todos los líderes entrevistados de RRHH destacaron la importancia de escuchar a sus trabajadores para adaptar las soluciones de talento, especialmente durante las primeras fases de la pandemia, cuando había que tomar decisiones rápidas.

“Cuando todos nos vimos forzados a trabajar de forma remota, queríamos ayudar a nuestros empleados a entender cómo seguir conectados y comprometiéndose con sus equipos, en muchos niveles”, reflexiona **Coleman, de Microsoft**.

“Vimos la necesidad de ayudar a nuestros líderes a ser 'gestores' centrados en el negocio y, al mismo tiempo, cuidar de un miembro del equipo que pudiera estar pasando por un momento difícil. La pandemia arrastró nuestra vida personal al trabajo e hizo que los bordes se difuminaran.”

“Como tuvimos que adoptar un enfoque piloto para casi todo lo que introdujimos, era importante brindar a los empleados la oportunidad de dar su opinión y mantener un diálogo bidireccional. Adoptamos una mentalidad de aprendizaje y la voluntad de reiterar la información en función de los comentarios”, afirma **Choe, de Dropbox**.

“La pandemia arrastró nuestra vida personal al trabajo e hizo que los bordes se difuminaran.”

— **Amy Coleman**, Vicepresidente corporativo de Recursos Humanos y Funciones Corporativas de **Microsoft**

Los entrevistados compartieron historias sobre cómo utilizan la retroalimentación continua para informar las decisiones y crear una comunicación más fuerte entre los líderes y la fuerza de trabajo.

Brandao, de Santander, por ejemplo, desplegó una aplicación para apoyar la estrategia de escucha continua de la empresa, que permite a los empleados proporcionar comentarios anónimos, responder a preguntas y participar en conversaciones con los líderes. También mencionaron el uso frecuente de giras, grupos de discusión y campañas de escucha dirigidas a poblaciones específicas de empleados.

El concepto de "bucle de retroalimentación" y el hecho de dar a los empleados la posibilidad de cuestionar es fundamental para la cultura y la estrategia de **Carman's Kitchen**. **Lainie Tayler, Directora General de Personal** de la popular marca australiana de muesli, explica que la información que recogen y la voz que dan a sus empleados es lo que les permite competir con las grandes organizaciones. También es lo que les permite evitar quedarse atascados en los procesos y las políticas. Su forma de entender las opiniones de los empleados es muy personal, pero también son disciplinados al respecto. Sus prácticas de retroalimentación se extienden más allá de la plantilla a los proveedores, adoptando así un enfoque de "sistema total" para la retroalimentación.

Los impulsos en tiempo real de la experiencia de los empleados, junto con los algoritmos predictivos, pueden indicar posibles lagunas de experiencia y riesgo de talento. A su vez, las motivaciones de los empleados se comprenden mejor, sus necesidades se predicen con mayor precisión y los problemas pueden resolverse antes de que la gente sepa que los tiene.



La perspectiva basada en los datos

Las organizaciones cuentan con una mina de oro de datos y las organizaciones líderes en RRHH saben cómo utilizarlos de la forma más eficaz para evaluar todos los aspectos del rendimiento de la plantilla y la experiencia total del empleado.

Pero los datos por sí solos no son la respuesta a una buena toma de decisiones.

Como explica el ganador del Premio Nobel, Daniel Kahneman, en su libro *Thinking, Fast and Slow*¹¹, los seres humanos toman decisiones de dos formas. El "sistema 1", como lo describe Kahneman, se basa en experiencias pasadas,

por lo que es rápido, instintivo y emocional. En cambio, las decisiones del "sistema 2" se basan en los hechos y la lógica. Aunque puede llevar más tiempo, las ideas de los trabajadores que se basan en hechos actuales -y no en los recuerdos y experiencias de días pasados- generan decisiones prácticas y procesables que mejoran el rendimiento.

"Como señaló Harmer, de **Aviva**, la toma de decisiones basada en datos no se limita a los datos, sino a las ideas que pueden extraerse de ellos para mejorar continuamente el rendimiento."

"Unos buenos datos combinados con un análisis crítico facilitan la objetividad de las decisiones", afirma. Como ejemplo, describe una reciente preocupación por la tasa de abandono de una función concreta que se rumoreaba que era anormalmente alta. Los datos y el análisis crítico demostraron lo contrario, mostrando que la tasa de abandono estaba, de hecho, en línea con los puntos de referencia. La evidencia contaba la historia real.

Las organizaciones pioneras de RR.HH. están utilizando un enfoque similar al del marketing para entender a los empleados como consumidores, utilizando los datos para personalizar y racionalizar sus experiencias y tomando decisiones sólidas basadas en pruebas que se relacionan con la fuerza de trabajo.

Estudio del caso

Salesforce aprovecha los datos para mejorar la experiencia de los empleados

Salesforce considera que la creación de una experiencia excelente para los empleados es tan importante como ofrecer grandes experiencias a los clientes, y la empresa utiliza los datos del personal para ayudar a conseguirlo.

Linda Aiello explica que su equipo colabora con expertos en análisis de datos de toda la organización para informar y mejorar continuamente la experiencia de trabajo en **Salesforce**. "Analizando los datos de las encuestas de compromiso, los sitios de revisión de los empleadores y las interacciones de los empleados con RRHH, evaluamos constantemente los datos para anticiparnos a los problemas que puedan surgir", dice.

Estos datos reportan los nuevos programas y proporcionan a **Aiello** una línea de base para seguir el impacto de sus esfuerzos. Por ejemplo, el análisis de datos de las interacciones de los empleados con RRHH mostró que los empleados que informan de que van a disfrutar de un permiso parental suelen volver a la plataforma de RRHH con las mismas cinco preguntas de seguimiento.

En respuesta, el equipo de RRHH ahora entrega automáticamente esa información a los nuevos padres en las semanas previas a su permiso. "Estamos ayudando a resolver los problemas de nuestros empleados antes de que sepan que los tienen", dice **Aiello**.

Nuevas habilidades para un nuevo mundo

Al analizar casi 900.000 ofertas de empleo de RRHH en siete* mercados principales entre 2017 y 2021¹², **Simply Get Results** encontró más de 200.000 referencias de ofertas de empleo para la planificación de la fuerza de trabajo futura y las habilidades asociadas.

Aiello, de **Salesforce**, explica la importancia de este conjunto de habilidades. "Si bien mi equipo debe tener un profundo conocimiento y compromiso con el negocio, también están increíblemente entusiasmados con tener la capacidad de utilizar la analítica y los conocimientos para ayudar a predecir la composición de nuestra futura fuerza de trabajo."

"Brinda al negocio la agilidad para escalar rápidamente en respuesta a los cambios del mercado", añade **Claire Ainscough**, de **Ocado Group**. "¿Qué necesitamos hacer si nuestra organización duplica su tamaño? ¿Qué tenemos que hacer si se reduce a la mitad?"

La planificación de la fuerza de trabajo basada en escenarios, impulsada por el análisis predictivo, ayuda a las organizaciones a tomar decisiones informadas sobre el tamaño, la composición y las capacidades de la fuerza de trabajo que necesitan para el futuro.

¹¹ Kahneman, Daniel. 2013. *Thinking, fast and slow*.

¹² Analysis by www.simplygetresults.com using data from Emsi Burning Glass (2021).

*Australia, Canada, France, Germany, Hong Kong (SAR) China, UK, US



Una nueva perspectiva de los RRHH, vistos desde fuera

En **UOB**, **Dean Tong** ha creado una comunidad especial dentro de su equipo de RRHH llamada "RRHH estratégico". El equipo está conformado por ex-consultores con poca o ninguna experiencia en RRHH, y trabajan únicamente en grandes proyectos que afectan a la planificación del personal dentro de **UOB**. **Tong** considera que este grupo es un trampolín para llegar a ser un socio empresarial estratégico-centrado en cuestiones de personal- en determinadas partes de **UOB**.

Del mismo modo, **Ries**, de **Spectrum Health**, creó un equipo único centrado en la creación de capacidades compuesto por talentos de RRHH no tradicionales y tradicionales, incluyendo expertos en agilidad, gestión del cambio de comportamiento y cambio cultural. El talento fue reclutado fuera de la función de RRHH de **Spectrum Health**.

Simply Get Results también encontró en su análisis que alrededor del 70 por ciento de las habilidades y capacidades que se consideran pioneras (Pathfinding) se encuentran más comúnmente fuera de la función de RRHH, especialmente entre los profesionales de TI y de marketing.¹²

"Habilidades como la planificación de la fuerza de trabajo y la resolución de problemas se consideran ahora la corriente principal en RRHH, mientras que las habilidades más técnicas como la agilidad y la transformación digital están surgiendo claramente entre las funciones de RRHH Pathfinding", explica **Simon Haines**, fundador y CEO de **Simply Get Results**. "Luego se ve una 'larga cola' de habilidades ultra específicas como el pensamiento de diseño o los datos y la narración visual, que todavía son muy raros en el mercado, pero que probablemente sean señales de un comportamiento verdaderamente disruptivo o Pathfinding."¹²



"Algunas de estas habilidades requeridas se forjaron probablemente durante este último año y se asociaron a la necesidad urgente de cambiar: "agilidad", "gestión del cambio", "experimentación", "mentalidad de crecimiento", "innovación" y "responsabilidad de riesgos". 'Resiliencia' y 'adaptación' han sido dos de los requisitos más referenciados en las ofertas de empleo de RRHH desde 2020, otro indicador de que existe un consenso en todo el mundo de que "los RRHH están cambiando oficialmente", añade **Haines**.

Mientras que las organizaciones pioneras de RRHH están buscando talento más allá de los grupos tradicionales, también se están asociando cada vez más con otras partes del negocio. "El director de RRHH del futuro es un líder de TI y un líder de personas", dice **Ainscough** del **Grupo Ocado**. "La intersección entre tecnología y las personas es fundamental."

¹² Analysis by www.simplygetresults.com using data from Emsi Burning Glass (2021).



El camino para convertirse en un Pathfinder





“

Todo lo que hace la empresa se debe al rendimiento de cada una de sus personas. Y, por tanto, como función de RRHH, nuestro trabajo es alinear a las personas con lo que la organización necesita conseguir y ayudarles a ser mejores en su consecución. Así que, claramente, somos una función crítica.”

— **Danny Harmer**, Jefe de Personal, **Aviva**

Cuando se exploró por primera vez el concepto de Pathfinders en la investigación de KPMG 2019, se descubrió que los mismos abordan cada una de sus áreas prioritarias, como la conformación de la fuerza de trabajo, los datos y la análisis, el servicio digital/la experiencia de los empleados y el aprendizaje, como una parte de un todo sistémico.

Los últimos 3 años de investigación de los pioneros han proporcionado algunos temas y "señales" dominantes para que las organizaciones exploren y experimenten al comenzar su trayecto para convertirse en pioneros.

1 Defina su valor

Cuál es el valor que puede aportar en su situación?

“La función de RRHH necesita trabajar con el negocio para definir, con precisión, cómo la planificación del personal puede impulsar el valor del negocio”, dice **Robert Bolton**, **Jefe del Centro de Excelencia Global de Personas y Cambio de KPMG International**. “Esto significa entablar nuevas conversaciones tanto con los líderes como con los empleados sobre lo que necesitan para tener más éxito, compromiso y propósito.”

Estos son algunos de los temas de conversación estratégicos que hay que tener en cuenta:

- ¿De qué manera la forma, el tamaño, la organización y las habilidades de nuestra fuerza de trabajo serán diferentes en 3 años?
- ¿Cómo podemos involucrar a la Generación Z para que experimente un gran comienzo de carrera, así como los beneficios del trabajo híbrido?
- Y quizás la mayor pregunta de todas: ¿Cuál es el pronóstico de una potencial reestructuración para nosotros?

Este es el lado positivo: Los responsables de RRHH ahora pueden experimentar fuera de los límites corporativos tradicionales.

Como en el caso de Telefónica, involucrar a los empleados en el diseño de la experiencia del empleado y en las iniciativas piloto puede ser una buena forma de probar una idea y obtener su opinión antes de pasar a la siguiente fase o de realizar grandes inversiones iniciales, especialmente cuando se aplican análisis de datos para demostrar la validez de las iniciativas. “La empresa adoptó este enfoque cuando experimentó con una semana laboral de 4 días, comenzando con un piloto para probar diferentes modelos de flexibilidad”, dice **Machicot de Telefónica**. “El mundo futuro será absolutamente flexible, y tenemos que estar preparados para adaptarnos a las necesidades personales y empresariales.”

2 Mejore sus servicios

La creación de la capacidad de ofrecer conocimientos y pruebas analíticas es fundamental para encontrar respuestas a las preguntas más candentes de la empresa. Los pioneros entrevistados en la investigación de 2021 indican que están utilizando la analítica de datos para comprender mejor a sus trabajadores y, sobre todo, para demostrar cómo los problemas de las personas influyen en la estrategia empresarial.

La capacidad analítica es el mapa y la brújula de los pioneros que tienen éxito, ya que permite una mayor experimentación, la eliminación de los silos y la promoción de un enfoque total de la fuerza de trabajo.

No es necesario un equipo dedicado de científicos de datos. Los Pathfinders de RR.HH. son dueños de los procesos de recopilación y análisis de datos y toman la iniciativa de proporcionar información a toda la empresa.



3 Formar habilidades continuas

Hay cuatro capacidades interconectadas y de extremo a extremo que se ven en Pathfinders:

1

Un enfoque disciplinado para trabajar con el negocio para descubrir las preguntas e hipótesis que necesitan ser exploradas y potencialmente ejecutadas por los socios comerciales si tienen las habilidades para participar en conversaciones de largo alcance.

2

Integración de datos y análisis de conocimientos que incluye la integración de fuentes de datos (internas y externas, cualitativas y cuantitativas) combinadas con técnicas analíticas predictivas y tecnología instrumental como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático.

3

Técnicas de narración y visualización de datos para ayudar a convertir los conocimientos en acciones sobre el terreno.

4

Equipos ágiles de ejecución de proyectos que realizan los cambios en la política, el proceso y la práctica.

4 Conviértase en el arquitecto del nuevo modelo operativo

Una de las conclusiones más importantes de las entrevistas hizo hincapié en la necesidad de diseñar una nueva arquitectura de RRHH que sea:

- **Más integrada:** pasar de centros de excelencia aislados a comunidades de práctica, como "talento y aprendizaje" (reconociendo que el aprendizaje permite el desarrollo del talento y da a los empleados la propiedad de su propio desarrollo).
- **Menos orientada a los procesos.**
- **Más centrados** en el propósito, la experiencia y los resultados empresariales.
- **Más holístico** en la construcción de la fuerza de trabajo total, asegurando que tiene la forma, el tamaño y la organización correctos y que está armada con las habilidades adecuadas. Esto incluye pasar de centrarse en los "mejores talentos" a "permitir que todos los talentos" prosperen y ofrezcan oportunidades gratificantes a diversos segmentos de la plantilla.

Algunos pioneros, por ejemplo, hablaron de cómo han unido las conclusiones de sus análisis para tomar decisiones informadas sobre la mejora de la experiencia diaria de los trabajadores, utilizando esas mismas conclusiones para definir las nuevas habilidades que se necesitarán, y perfeccionando la forma en que el "aprendizaje en el flujo de trabajo" se ofrece a los individuos y a los equipos.

* Microaprendizaje de fácil acceso mientras se lleva a cabo una tarea de trabajo específica.





Conclusión

Las olas venideras

“

Hay una clara necesidad de innovación a nivel empresarial. Por el bien del planeta y de las sociedades en las que vivimos, no podemos permitirnos volver a las andadas. Los retos actuales en materia de ESG exigen que cambiemos casi todo lo relacionado con la forma en que satisfacemos nuestras necesidades hoy en día. Esto requiere enormes niveles de innovación, que los seres humanos son, de hecho, muy capaces de llevar a cabo. Eso sí, si configuramos nuestros entornos de trabajo de forma propicia. La sostenibilidad, por tanto, afecta al mundo del trabajo tanto como a otros aspectos de la agenda ESG. La innovación no vendrá de una instrucción de arriba a abajo, sino de la colaboración, involucrando las ideas y la creatividad de toda la plantilla en nuevas formas de diálogo. Esto no sólo ayudará a la sociedad a abordar sus actuales problemas de sostenibilidad, sino que nos comprometerá y vigorizará en el trabajo más que nunca”.

— Gaya Herrington, Escritora y Directora, Sostenibilidad en KPMG en EEUU

Con el nuevo afán de promover la agenda ESG, un cambio general en el futuro del trabajo y el deseo de "reconstruir mejor", hay esperanza de que las organizaciones se transformen y construyan una mayor resistencia para el futuro.

Está claro que reconocen la necesidad de adaptarse para seguir sobreviviendo, lo que también está haciendo que los RRHH se centren cada vez más en preparar y construir tanto la mano de obra como el lugar de trabajo del futuro. Esto significa escanear el horizonte, actualizar constantemente los escenarios de formación de la fuerza de trabajo, ser curioso sobre las causas de las nuevas disrupciones del mercado y aceptar que las disrupciones continuarán. Para que las

organizaciones sigan prosperando en un entorno tan dinámico, se necesitará una cultura centrada en los empleados e impulsada por los valores ESG.

Los responsables de RRHH que participaron en las entrevistas coinciden en que es vital un enfoque experimental. La búsqueda de caminos es una forma de reinventar el mundo del trabajo y crear la capacidad de sobrevivir y prosperar en el futuro.

El libreto tradicional ha desaparecido y es hora de que los responsables de RRHH delineen el nuevo camino a seguir.



Contactos:

**Mónica Barrios**

Socia Líder de Consulting
KPMG en Venezuela
E: mbarrios@kpmg.com

Eva De Abreu

Gerente Senior de People & Change
KPMG en Venezuela
E: edeabreu2@kpmg.com

Esta información fue desarrollada por KPMG International Limited ("KPMG International"), una entidad inglesa privada limitada por garantía, y posteriormente adaptada y traducida por KPMG en Venezuela. KPMG International Limited ("KPMG International") y sus entidades no prestan servicios a clientes.

kpmg.com/ve/



@kpmg_ve



KPMG en Venezuela

© 2021 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.