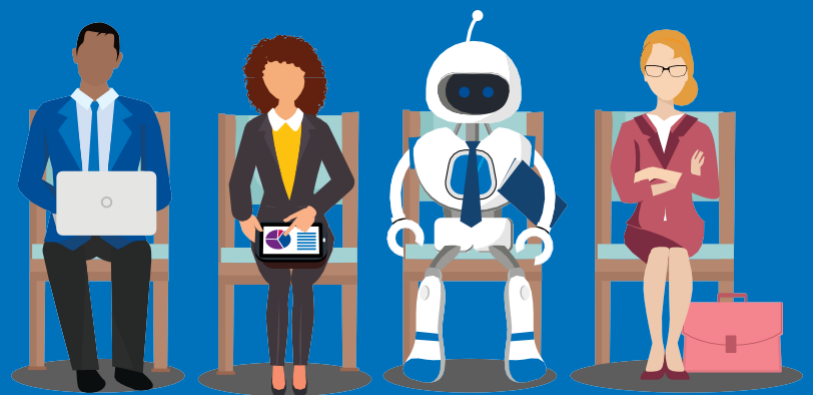




El futuro del recurso humano 2019

La brecha entre la acción e inercia



KPMG Internacional

kpmg.com

Introducción

Los empleadores de hoy enfrentan una abrumadora variedad de desafíos históricos a medida que avanzan hacia una economía digital que ya está transformando a las empresas y las funciones tradicionales de recursos humanos (RR.HH.) que les apoyan. El cambio de recursos humanos es inevitable; el nuevo estudio global de KPMG International sobre el futuro de los recursos humanos revela que los líderes de recursos humanos tienen actitudes y enfoques conflictivos con respecto a este cambio.

Nuestra última encuesta a 1,201 ejecutivos de recursos humanos globales expone una clara brecha entre la acción y la inercia: los líderes de recursos humanos con visión de futuro están aprovechando con confianza los recursos y las perspectivas que redefinirán el modelo tradicional de RR.HH. y su aporte a la empresa. Están siguiendo planes estratégicos e implementando nuevas tecnologías como analítica, trabajo digital e inteligencia artificial (IA). Además, están persiguiendo las nuevas habilidades críticas necesarias para tener éxito.



Aquellos que lo comprenden están actuando de manera decisiva, viendo a RR.HH. como un nuevo impulsador de valor y están volcándose en datos, enfoques predictivos e inteligencia artificial. El resto se limita a los cambios que muestran algún progreso, tal vez a través de iniciativas de datos y análisis, o simplemente se aferran a un enfoque estático que es peligroso”

Pero también vemos un segmento mucho más grande de líderes de RR.HH. menos seguros, que también están demostrando una actitud expectante al cambio o simplemente sentarse inactivos al margen.

Estos líderes de recursos humanos están adoptando una postura riesgosa, ya que el alcance y el ritmo del cambio se está acelerando. Aquellos que logran avances limitados podrían, en unos pocos años, ver cómo la tecnología de hoy los interrumpe fuera de la existencia, mientras que los que se mantengan totalmente inactivos se arriesgan a estar más cerca de la extinción.

“Aquellos que lo comprenden están actuando de manera decisiva, viendo a RR.HH. como un nuevo impulsador de valor y están volcándose en datos, enfoques predictivos e inteligencia artificial. El resto se limita a los cambios que muestran algún progreso, tal vez a través de iniciativas de datos y análisis, o simplemente se aferran a un enfoque estático que es peligroso”, comenta Robert Bolton, Director del Centro de Excelencia de Gestión Humana, Socio de KPMG en el Reino Unido.

Robert Bolton

Director del Centro de Excelencia de Gestión Humana
Socio de KPMG en el Reino Unido

Nuevas habilidades únicas se están volviendo críticas para el éxito y la supervivencia en la era digital, junto con una nueva experiencia del colaborador diseñada para atraer y retener a los mejores y más brillantes, y cubrir las necesidades de nuestra fuerza laboral multigeneracional.

Realignar dramáticamente la fuerza laboral para facilitar la colaboración entre colaboradores y robótica avanzada, la automatización y la inteligencia artificial también es imperativa, y coinciden con una tendencia demográfica que reúne a cinco generaciones dentro de una fuerza laboral más diversa que nunca.

Más allá de eso, será indispensable explotar todas las capacidades de los datos y las herramientas de análisis para tomar decisiones informadas y tener conocimientos predictivos.

Desafíos desalentadores de hecho. Sin embargo, mientras nuestra última encuesta revela un nivel desconcertante de incertidumbre e inercia que podría resultar costoso para algunas organizaciones, también muestra una falta de progreso desde que realizamos nuestro informe de la encuesta de 2017: *Transformación de RR.HH. ¿Qué lente estás utilizando?*

La incertidumbre continúa prevaleciendo

“La dicotomía perdura. Consideramos que eso es preocupante, especialmente hoy en día, ya que el ritmo del cambio se acelera implacablemente”, señala Bolton. “Muchas empresas están mostrando incertidumbre e inercia. Aparentemente no reconocen lo que los pioneros de la transformación ya saben y están actuando en base a esto: la incertidumbre en esta era, es la nueva norma. Los pioneros están explotando la incertidumbre y la duda, como una oportunidad crítica para impulsar una nueva ventaja competitiva y adelantarse a los demás”.



Muchas empresas están mostrando incertidumbre e inercia. Aparentemente no reconocen lo que los pioneros de la transformación ya saben y están actuando en base a esto: la incertidumbre en esta era, es la nueva norma. ”

Autores y contribuidores

KPMG International desea agradecer a los siguientes ejecutivos por su tiempo y aportes en la preparación del informe de este año.

Robert Bolton

Head of People and Change
Center of Excellence
Partner
KPMG in the UK

Vishalli Dongrie

Partner and Head
BPS-People and Change
KPMG in India

Claudia Saran

Leader People & Change Practice
KPMG in the US

Susan Ferrier

Global Head of People for KPMG

Rachna Mukherjee

Chief Human Resources Officer of
India Zone for Schneider Electric

Johanna Söderström

SVP HR at The Dow Chemical
Company

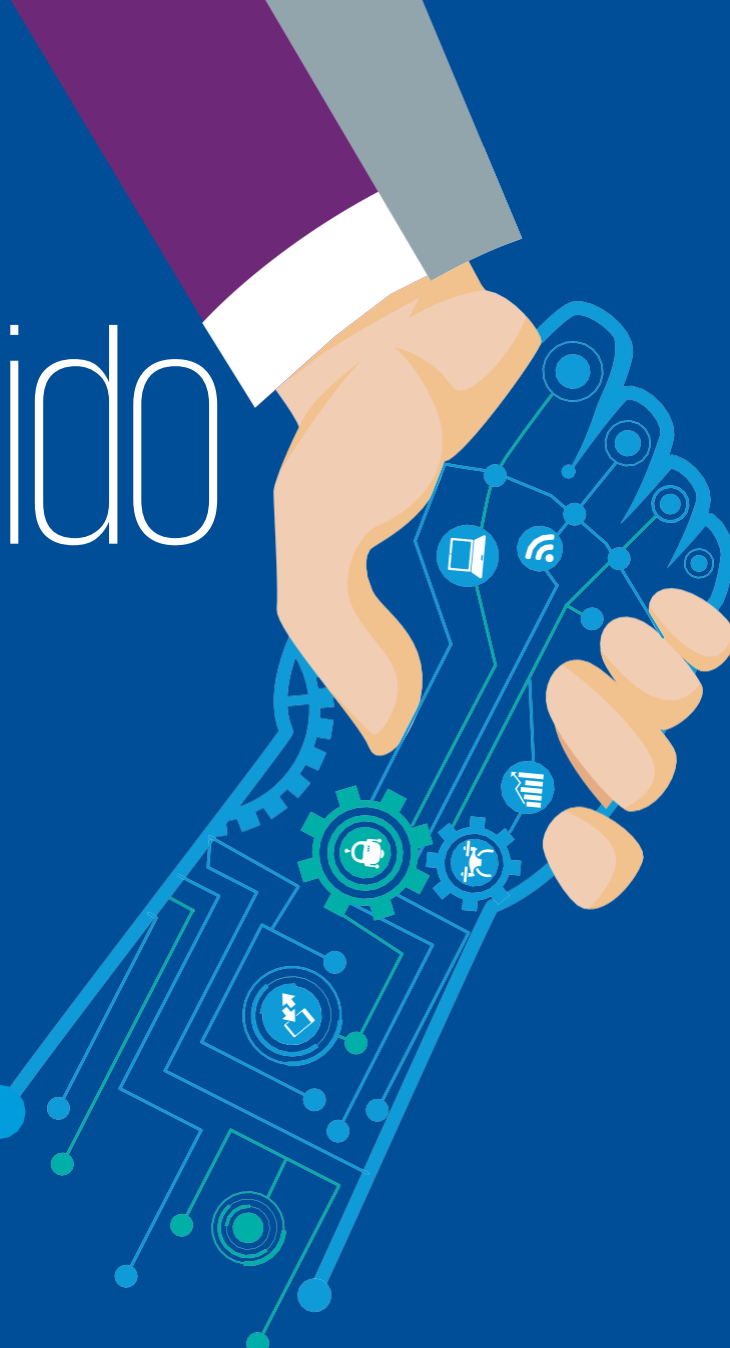
Sylvie Brisson

Chief Human Resources Officer
Club Med

Natasha Adams

Chief People Officer
Tesco PLC

Contenido



06

**In the Know or
in the No**

08

**Hallazgos
principales**

12

¿Cuál es el nivel de alineación entre RR.HH. y el equipo ejecutivo?



Promover la experiencia del colaborador en la planificación del equipo ejecutivo

14



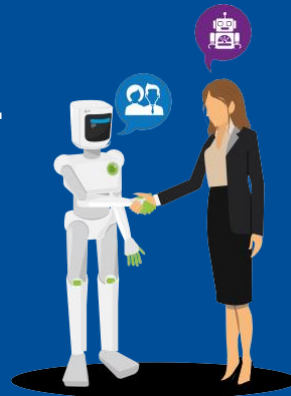
Integrando el trabajo humano y digital en un ambiente de trabajo colaborativo



16

El Futuro de RR.HH. es ahora

18

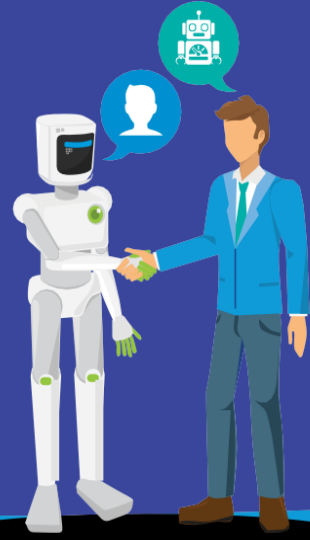


Sobre la encuesta

20

22

Cómo puede KPMG ayudarte



¿Está
usted

en la acción
O en la inercia. ..▶



Existir en la
era digital

Responder
al cambio

39%
de los líderes de
RR.HH. confían en
su habilidad para
transformar la fuerza
laboral y a ellos
mismos





Anticipar el cambio

Prosperar en la era digital

37%

de los líderes de RR.HH. confían mucho en su habilidad para transformar la fuerza laboral y a ellos mismos

Características comunes:

-  entregando perspectivas predictivas
-  crear y conducir la agenda digital
-  reconfigurando la fuerza laboral
-  mejorando la experiencia del empleado



Ignorar

el cambio

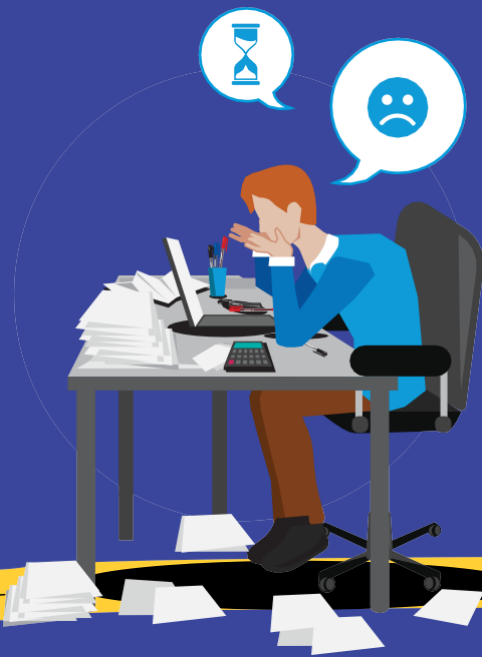
Lucha para adaptarse a la era digital

24%

de los líderes de RR.HH. confían menos en su habilidad para transformar la fuerza laboral y a ellos mismos

Características comunes:

-  RR.HH. no visto como un impulsador de valor
-  RR.HH. sin utilizar información predictiva
-  generalmente tímidos con la Inteligencia Artificial
-  sin plan digital (y sin planear hacerlo)



Extinción de RR.HH.

Hallazgos principales

Aquí están los **hallazgos principales** de nuestra encuesta que involucraron a más de 1,200 ejecutivos de RR.HH. que encuestamos alrededor del mundo.

Cerca de **dos-tercios** de los Directivos de RR.HH. están de acuerdo que RR.HH. ha pasado o está pasando por una transformación digital.

Pero sólo **40%** de los líderes de RR.HH. mencionaron que tienen un plan de trabajo digital en la empresa o a nivel de RR.HH.

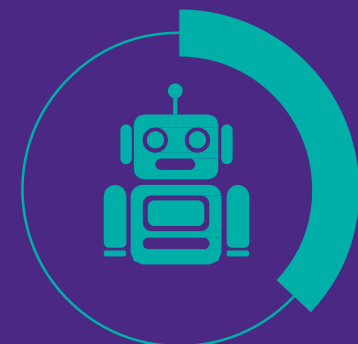


La mayoría de los líderes de RR.HH.—

70% — reconocen la necesidad de transformar la fuerza laboral.

Sin embargo un tercio ---

37% — se siente “muy confiado” de la habilidad actual de RR.HH. para transformar e impulsarlos a través de capacidades claves como analíticas e inteligencia artificial.





La cultura del lugar de trabajo se considera una barrera importante en la transformación digital para

41% de los encuestados.

(35%) dijo que su cultura actual está más orientada a tareas en lugar de innovadora o experimental.

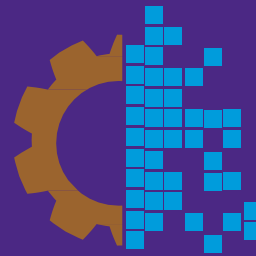
Los Ejecutivos de RR.HH. que creen que RR.HH. tienen un rol estratégico en su negocio son más propensos a perseguir la transformación digital

(67%) comparado con

48% ve el rol de RR.HH. Sin cambios.

67%

48%

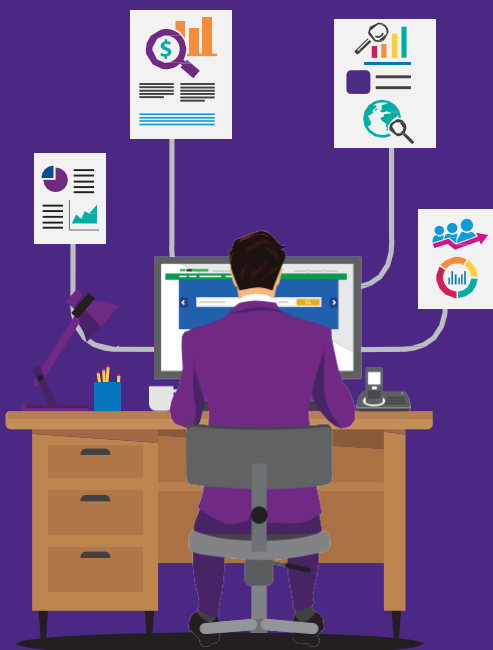


A pesar de la notable capacidad de los datos para ofrecer nuevas perspectivas y una mejor toma de decisiones, apenas uno de cada cinco —

20% — de los líderes de RR.HH. creen que el análisis de datos será la iniciativa principal de RR.HH. por los próximos dos años.

Menos de ellos —

12% — consideran el análisis de datos como una preocupación principal de la alta dirección.



La inversión reciente y proyectada en tecnología ha sido la más alta para el software de administración de capital humano y en la nube:

49% de los ejecutivos de RR.HH. invirtieron en software de gestión humana en los últimos 2 años

32% en capacidades en la nube.

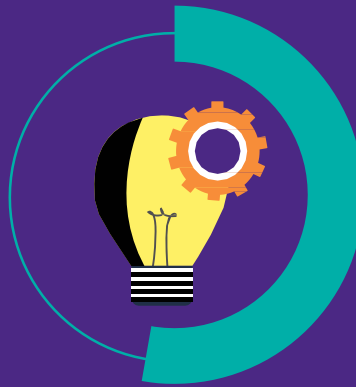


Durante el próximo año o dos, más líderes de RR.HH. están planeando inversiones en áreas cómo:



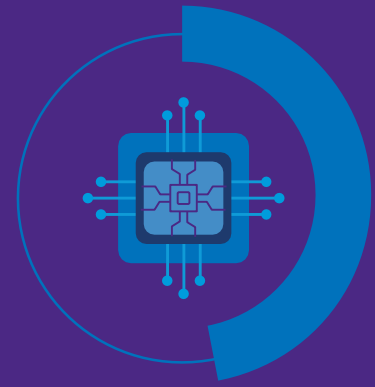
Análisis predictivo

(60%)



Automatización de procesos mejorada

(53%)



e Inteligencia Artificial

(47%)

Aquellos que lideran el paquete en la transformación, reconocen la Inteligencia Artificial y el aprendizaje automático pueden impulsar valor significativo para los Recursos Humanos, pero están en la minoría por lejos.

Sólo 36% de la función de Recursos Humanos

han empezado a introducir Inteligencia Artificial y sólo



14% han invertido en Inteligencia Artificial en los últimos 2 años.





De las organizaciones que aún no han adoptado Inteligencia Artificial en Recursos Humanos, la mitad sigue sin saber si lo harán en los próximos uno o dos años.



50% admite no estar "en lo absoluto preparado" para responder estratégicamente a medida que surgen la inteligencia artificial y el "aprendizaje automático".

Entre los que han invertido en inteligencia artificial a la fecha, la gran mayoría —

88% — consideran que la inversión vale la pena, con el enfoque principal en aprendizaje

(35%)
y análisis de datos

(33%).



Como se puede ver, la brecha entre los líderes de RR.HH. que persiguen la transformación y los que no, es real y significativa.

"Lo que es preocupante es que a medida que el cambio de paradigma en el que estamos acelera continuamente el ritmo del cambio, uno o dos años en esta era digital podrían compararse con una década o dos en la era analógica. Podemos atrasarnos peligrosamente antes de darnos cuenta de lo que está sucediendo", dice Robert Bolton, Director del Centro de Excelencia de Personas y Cambio, Socio de KPMG en el Reino Unido.

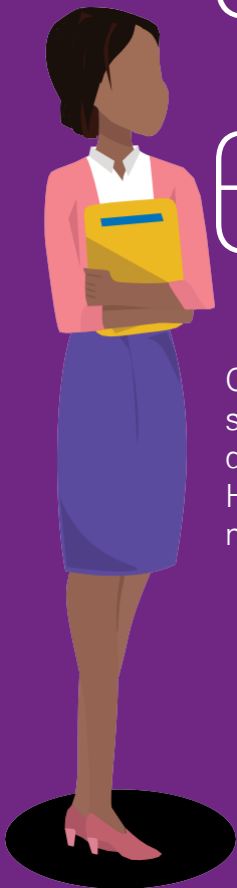
La cultura en el lugar de trabajo también sigue siendo una barrera importante para la transformación digital para aproximadamente cuatro de cada 10 líderes de RR. HH. — más de un tercio dice que su cultura actual sigue orientada a la realización de tareas en lugar de la innovación. La mitad menciona las capacidades y los recursos como las principales barreras para implementar estos esfuerzos a mayor escala.

"Estamos viendo que algunas compañías comienzan a probar sus culturas y hacen cambios para alinearse mejor con el clima laboral actual y las expectativas de los empleados", dice Rachna Mukherjee, CHRO para India de Schneider Electric. Ella señala que su organización está cambiando su cultura para enfocarse más en la creación de capacidades para la innovación y la capacidad de actuar como propietarios, una organización donde el miedo al fracaso se ve mitigado por la capacidad de una interrupción positiva.





¿Cuál es el nivel de alineamiento entre RR.HH. y el equipo ejecutivo?



Con respecto a la inteligencia artificial y su impacto en la fuerza laboral, la disparidad entre los líderes de Recursos Humanos y el equipo ejecutivo es notable.



Más de la mitad de los ejecutivos de recursos humanos encuestados – el 60 por ciento – cree que la inteligencia artificial eliminará más empleos de los que genera. A la inversa, nuestro estudio de “*CEO Outlook 2018*” reveló que aproximadamente la misma cantidad de CEOs, – 62 por ciento – que creen que inteligencia artificial creará más empleos de los que eliminará.

En cuanto a la cultura del lugar de trabajo, como señalamos en nuestros hallazgos principales, los líderes de RR.HH. lo consideran una barrera importante para la transformación digital, ya que aproximadamente un tercio considera que su cultura actual es más orientada a las tareas que innovadora o experimental.

Al revisar nuestra encuesta “*Harvey Nash / KPMG CIO 2018*” se muestra que el 85 por ciento de los CIO consideran que la cultura innovadora o experimental es algo importante o muy importante para el éxito de la transformación digital. Nuestro mensaje aquí es que solamente la acción rápida entre RR.HH. en colaboración con el equipo ejecutivo redefinirá el trabajo enfocado en tareas que se ven actualmente, en la fuerza laboral innovadora y futurista del mañana.

“La función de recursos humanos de la próxima generación tiene un papel esencial que desempeñar, reemplazando los enfoques tradicionales de “prácticas líderes y reducción de costos” con nuevas estrategias, estructuras, herramientas, procesos y métricas audaces”, señala Vishalli Dongrie, Directora de Gente y Cambio de KPMG en India. “El objetivo es para impulsar una solución continua en la que RR.HH. se remodela a sí misma y a la fuerza laboral de la organización para impulsar el valor y la ventaja competitiva como nunca antes”.

Según el ¹ Foro Económico Mundial, más de un tercio de las habilidades consideradas importantes hoy cambiarán dentro de pocos años debido a la proliferación de procesos digitales y la integración de trabajo digital y humano. La formación de la fuerza laboral centrada en el futuro es un componente clave del trabajo exitoso del mañana.

“El tiempo es esencial y los líderes de RR.HH. de hoy deben iniciar y mantener las conversaciones correctas con los líderes de negocios”, dice Johanna Söderström, VP de RRHH de The Dow Chemical Company. “Los equipos de RR.HH. deben sentirse cómodos al sentirse incómodos en el entorno interrumpido de hoy”.

“La clave es cambiar la mentalidad de RR.HH., ponernos en el lugar de los gerentes de negocios”, agrega, “centrarse en cómo la función de RR.HH. puede desempeñar un rol sin precedentes, brindando un nuevo valor para la organización”.

También estamos viendo una tendencia ascendente en la forma en que los CEOs valoran a RR.HH., mostrando señales de que la ardua batalla para demostrar valor se está desviando hacia el éxito.

¿Qué tan valiosa es la función de RR.HH. y la gestión de su fuerza laboral para las empresas a las que sirven? Muchos ejecutivos de RR.HH. que encuestamos expresaron confianza en el valor estratégico y el rendimiento de RR.HH: el 40% está de acuerdo en que la función de RR.HH. Es considerada un factor fundamental, y el 34% está de acuerdo, al menos ligeramente. Datos del estudio “*CEO Outlook 2018*” sugiere que los CEOs están viendo cada vez más sus capacidades de RR.HH. como efectivas (47 por ciento de acuerdo)

Idealmente, los líderes de Recursos Humanos continuarán asumiendo el reto en medio de tanto cambio, particularmente en áreas como la automatización y las capacidades de inteligencia artificial. Por supuesto, el tiempo es esencial.



El tiempo es esencial y los líderes de RR.HH. de hoy deben iniciar y mantener las conversaciones correctas con los líderes de negocios.”

Johanna Söderström
VP de RRHH de The Dow
Chemical Company

¹World Economic Forum, *The Future of Jobs*, January 19, 2016





Llevando la experiencia del colaborador a la cima de la planificación del equipo ejecutivo

La inevitable necesidad de RR.HH. de entregar nuevas habilidades críticas y redefinir la fuerza laboral debería ser obvia ahora. Sin embargo, mientras mientras casi tres cuartos de los líderes de RR.HH. reconocen la necesidad de transformación de la fuerza laboral, un tercio se siente "muy seguro" sobre la capacidad real de RR.HH. para transformarlos e impulsarlos a través de capacidades clave como la analítica e IA.



Los líderes de RR.HH. también nos dicen que crear una nueva experiencia del colaborador (EC) — o definir las propuestas de valor de colaborador (PVC) adecuadas para satisfacer las necesidades de cinco generaciones en la fuerza laboral — todavía parece estar infravalorado por la alta gerencia.

Mientras que el 50 por ciento de los líderes de RR.HH. creen firmemente que la EC es valiosa para la organización en general, sólo el 25 por ciento clasifica a la EC como una de las principales iniciativas para el próximo año o dos. Y esto es probable porque sólo el 16 por ciento de su alta gerencia ha comunicado que la EC debe ser un área de enfoque principal para RR.HH.

La creación de propuestas de valor de colaborador (PVC) modernas no fue mucho mejor, ya que solo el 23 por ciento de los ejecutivos de RR.HH. lo calificaron como "muy valorado" por su empresa. De hecho, 8 de cada 10 organizaciones no considera la PVC como una iniciativa principal. Sin embargo, muchos líderes de RR.HH. sí la ven como un área crítica para el futuro, con un 37 por ciento seleccionándola entre las tres capacidades principales de RR.HH.

La falta predominante de enfoque en el PVC puede explicarse por el simple hecho de que el PVC sigue siendo mal interpretado por la organización más amplia. De acuerdo con el estudio de Perspectivas para CEO de 2018 de KPMG, por ejemplo, casi la mitad de los CEO encuestados todavía tienen dificultades para entender cómo los millennials se diferencian de otras generaciones.

Además, el 45 por ciento de los directores ejecutivos dijo que nombrar líderes senior que puedan relacionarse mejor con los millennials es uno de sus mayores desafíos. ¿Quizás la EC y la PVC simplemente no han recibido suficiente atención del equipo ejecutivo?

Alentadoramente, el interés parece estar creciendo, al menos entre algunos CEOs, con un 38 por ciento que reconoce la necesidad de reposicionar su negocio para satisfacer mejor las necesidades de los Millennials. Las organizaciones con visión de futuro ya están muy centradas en la experiencia de los colaboradores y en la gestión de varias generaciones de trabajadores diversos. E idealmente, la tendencia hacia un mayor enfoque del equipo ejecutivo en la expectativa de las personas continuará.

Schneider Electric, con más de 144,000 colaboradores que trabajan en más de 100 países, es una organización pionera en "trabajar para lograr la experiencia del colaborador del siglo XXI, algo que considera crítico para su viaje de transformación digital", dice Rachna Mukherjee, CHRO en India para Schneider Electric.

El programa global futuro de la compañía es integral, y no sólo incorpora programas modernos de desarrollo, sino que también presta especial atención al bienestar de los empleados, a la comunicación continua y al deseo continuo de otorgar más responsabilidad y empoderamiento a los empleados más jóvenes mediante un moderno ascendente y "mentoring inverso".

Estos esfuerzos son continuos porque la empresa se da cuenta de que las fuerzas de cambio de hoy en día se expanden continuamente en alcance y velocidad.

"Satisfacer las expectativas y demandas cambiantes de los empleados calificados de hoy y de mañana no es muy diferente de lo que las organizaciones de todo el mundo ya están haciendo hoy para satisfacer las expectativas y demandas de sus clientes", dice Sylvie Brisson, Directora de Recursos Humanos del gigante de la hospitalidad mundial Club Med. "Hay una clara simetría que existe entre lo que queremos para el cliente y lo que queremos para los miembros de nuestro equipo: una experiencia única y perfecta, en particular gracias a las herramientas digitales, capacidades móviles, además de acceso rápido y conveniente a la información 24/7", agrega.

Con las apuestas particularmente altas en atraer y desarrollar talento millennial en Club Med, Brisson señala que Club Med está firmemente enfocado en ser un líder en entregar una experiencia del colaborador que lo diferencie como empleador.

Club Med ha estado abordando el desafío con la participación de su equipo ejecutivo desde el principio. Existe un equipo multifuncional para garantizar que "todos hablen el mismo idioma desde el principio" a medida que se desarrollan los cambios dramáticos. "Tenemos una breve ventana después de la contratación para demostrar que somos ágiles, colaborativos y capaces de ganar su compromiso".

"En esta era digital, con la emergente y cada vez más feroz guerra por el talento y las habilidades, crear una experiencia del colaborador que diferencie a los empleadores y en realidad retenga el talento será crítico", advierte Claudia Saran, Líder, People & Change, KPMG en los Estados Unidos.

"Muchos líderes de recursos humanos nos dijeron que sus culturas de trabajo tradicionales y centradas en tareas son una barrera importante para la verdadera transformación digital. Abordar y cerrar rápidamente la brecha de experiencia de los empleados debe ser una prioridad empresarial para los líderes de hoy de RR.HH.



Satisfacer las expectativas y demandas cambiantes de los empleados calificados de hoy y de mañana no es muy diferente de lo que las organizaciones de todo el mundo ya están haciendo hoy para satisfacer las expectativas y demandas de sus clientes ”

Sylvie Brisson

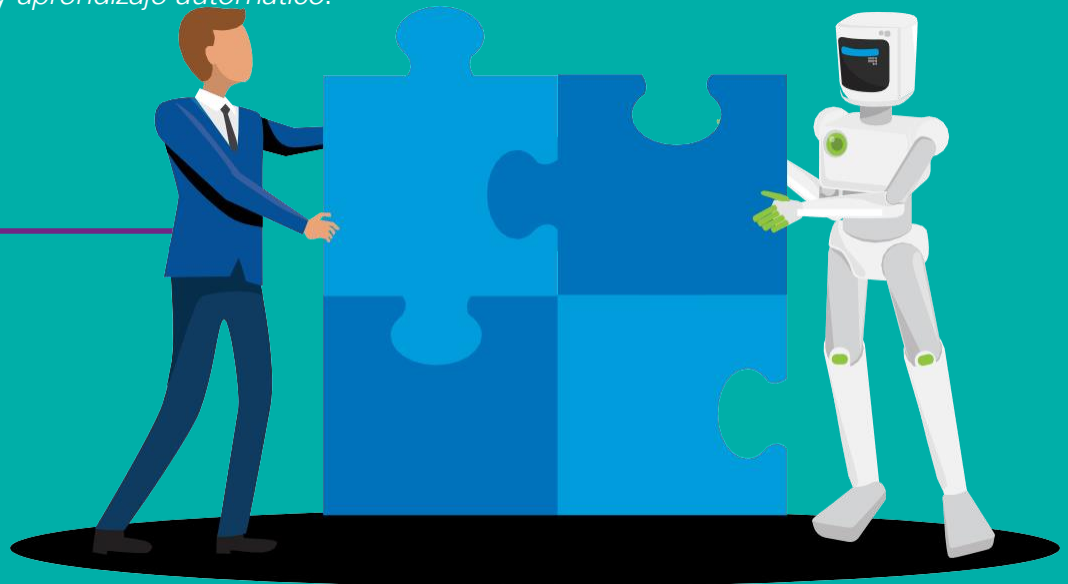
Directora de Recursos Humanos
Club Med





Integrando el trabajo humano y digital en un ambiente de trabajo colaborativo

Más allá de los retos que involucra redefinir la fuerza laboral y la aplicación de nuevas habilidades y de una experiencia del empleado moderna, los líderes de RR.HH. De hoy deben confrontar la llegada y la proliferación de la inteligencia artificial, robótica y *aprendizaje automático*.



Pero la medida en que estas tecnologías inteligentes afectarán a la fuerza laboral permanece abierta al debate. Como hemos notado, alrededor del 60 por ciento de los encuestados de RR.HH. creen que la cantidad de empleos disminuirá, mientras que el 62 por ciento de los CEO que encuestamos espera que la inteligencia artificial y *aprendizaje automático* aumenten la cantidad de empleos que necesitan ser ocupados por humanos.

Ciertamente, nadie duda de que tendrán un impacto inmenso, incluso histórico, en la fuerza laboral en todas partes, con el 42 por ciento en nuestra encuesta de RR.HH. está de acuerdo en que es el mayor desafío que enfrentará RR.HH. en los próximos cinco años. De los líderes de RR.HH. que no planean adoptar inteligencia artificial y *aprendizaje automático* pronto, la mitad confirma que no están del todo preparados y que apenas un tercero se siente algo preparado. Menos de uno de cada 10 se siente preparado o muy preparado para los cambios que se avecinan.

Entonces, ¿Qué está frenando a HH.RR. de dar el salto?

Según los líderes de RR.HH., las funciones que actualmente están experimentando, o han completado recientemente una transformación digital consideran que las habilidades (51 por ciento) y capacidades (43 por ciento) son las principales barreras para superar las fases iniciales de transformación. De manera similar, la mayoría de los CIO consideran que las habilidades internas son una barrera, con un 65 por ciento en nuestra Harvey Nash/KPMG *CIO Survey 2018* que identifica "la falta de personas con las habilidades adecuadas" la razón que previene que su organización de TI siga el ritmo del cambio.

Sin embargo, las organizaciones líderes en RR.HH. no están perdiendo el tiempo para comprender y planificar activamente la mejor manera de integrar el trabajo digital y humano en su fuerza laboral.

La automatización de tareas de gran volumen, repetitivas y basadas en reglas que utilizan mano de obra digital liberarán a los empleados para que se centren en el trabajo que es más estratégico y de mayor valor para el negocio en general. Con máquinas que necesitan menos supervisión, la administración también será libre de aumentar su enfoque en eficiencia empresarial, rendimiento y competitividad, incluyendo el servicio al cliente.

"La clave es lograr que las personas estén capacitadas para que estén digitalmente habilitadas para atender clientes", dice Natasha Adams, Directora de Personal de Tesco PLC, una multinacional británica de abarrotes y minorista de mercancías en general. "La gente siempre jugará un papel importante en el comercio minorista".

Los líderes de RR.HH. que están al tanto se aseguran de que sus líderes empresariales entiendan lo que se avecina y qué aspecto tendrá que tener la empresa en un futuro muy próximo para aprovechar todo el potencial de las fuerzas de trabajo integradas y la nueva división del trabajo.

"Los líderes de RR.HH. están en la posición única de poder liderar la conversación de negocios sobre cómo el mundo del trabajo está tomando forma en el siglo XXI. Pero no puede ocupar ese espacio con otros líderes empresariales sin una comprensión profunda de la tecnología involucrada", dice Susan Ferrier, Directora Global de Gente en KPMG. Afirma que el impacto empresarial positivo de la transformación digital se magnifica con una función de recursos humanos fuerte, inteligente e influyente digitalmente.

"Como líder senior de RR.HH., se necesita una voz fuerte, tanto interna como externa, para ayudar a diseñar este futuro. Debes trabajar duro para construir una reputación que se base en la generación de información y un impacto positivo en el negocio para que pueda abogar por una posición e influir en otros. Es difícil hacerlo si estas trabajando detrás de escena y no siempre se ve que estás en la primera línea de la toma de decisiones empresariales", agrega.

Ferrier señala que la falta de un nuevo y sólido enfoque de RR.HH., puede explicar la ligera desconexión que implica la autopercepción de RR.HH. como un factor de valor central (40 por ciento) en comparación con sólo el 24 por ciento de los CEOs que consideran que sus capacidades de RR.HH. son altamente efectivas.

En el mundo digital de hoy, con su gran cantidad de desafíos complejos para las personas, RR.HH. debe verse como una función que está tomando la iniciativa para comprender qué es lo que hace que la gente funcione y qué cultura ayuda a las personas y las organizaciones a prosperar, para que podamos crear lugares de trabajo que sean un verdadero aumento de la capacidad humana con tecnología.



Los líderes de RR.HH. están en la posición única de poder liderar la conversación de negocios sobre cómo el mundo del trabajo está tomando forma en el siglo XXI. Pero no puede ocupar ese espacio con otros líderes empresariales sin una comprensión profunda de la tecnología involucrada. ”

Susan Ferrier

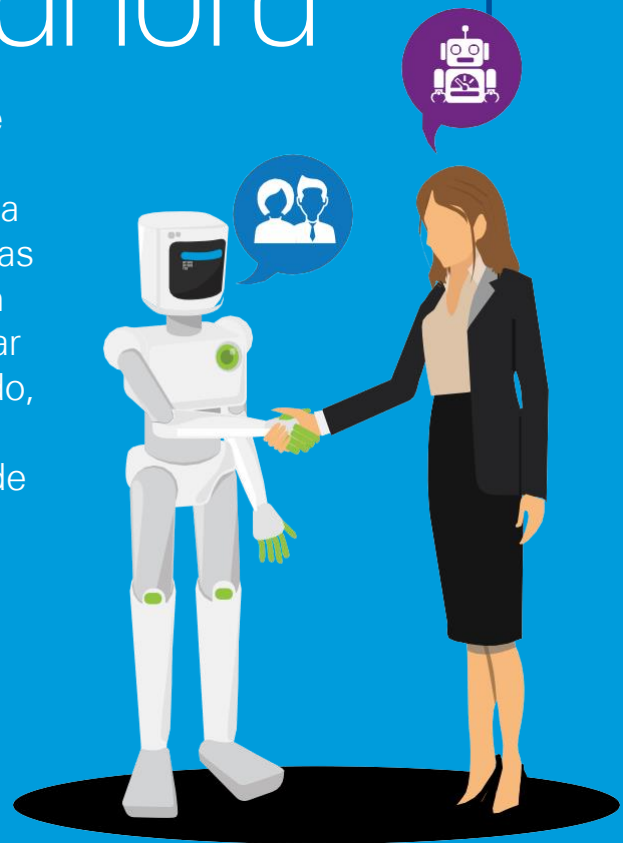
Directora Global de Gente en KPMG





El Futuro de RR.HH. es ahora

Resulta evidente ver la brecha que prevalece entre los líderes de RR.HH. que manejan con confianza la ola de cambios que envuelve a las empresas y los que se encuentran detrás de ellos. Vale la pena señalar la tendencia que ya estamos viendo, en la que los CIO y los CFO están echando un vistazo a los "planes de las personas", hasta ahora el territorio del equipo de RR.HH.



“RR.HH. está en una encrucijada, como nunca antes hemos visto. De hecho, ahora estamos viendo a los CFO y CIO incurriendo en el territorio de Recursos Humanos”, advierte Bolton. “Los CFO son propietarios de análisis y los CIO son dueños del aprendizaje total de la fuerza laboral y de la información. Los líderes de recursos humanos deben actuar ahora o serán reducidos a tareas transaccionales y administrativas”.

¿Nuestro consejo para líderes y empresas con visión de futuro? Centrarse específicamente en:

- una nueva mentalidad que reconozca la velocidad acelerada del cambio en la era digital y cómo está reescribiendo dramáticamente las reglas para el éxito futuro;
- reconfigurar la función de RR.HH. (y su valor para el negocio) mediante el uso de tecnología y nuevas habilidades que puedan aprovechar el valor significativo y la ventaja competitiva de los datos y análisis;
- reconocer y adoptar la configuración de la fuerza laboral como algo fundamental para el éxito en la creación y el mantenimiento de la fuerza laboral del futuro;
- buscar una comprensión más profunda de las habilidades, fortalezas, objetivos y propósito de los colaboradores al crear experiencias personalizadas de los empleados. Reconocer el inmenso valor de la Experiencia del Colaborador (EC) y la PVC para el éxito y la competitividad futura, colóquelo en la parte superior de su agenda de cambios (y convenga al equipo ejecutivo);
- prepararse para el avance de la inteligencia artificial / *Machine Learning* y su integración en una futura fuerza de trabajo colaborativa que combina mano de obra humana y digital;
- valorar a los empleados como "clientes" en un mundo cada vez más digital, global y ágil del trabajo, abrazando la tecnología para aumentar las conexiones y apoyando los planes de las personas a medida que las tareas y los roles se redefinen.

Basta con decir, que los equipos de recursos humanos lideran el camino y, por extensión, las organizaciones en las que trabajan, reconocen que el futuro de los recursos humanos es ahora .

Análisis de Datos: una piedra angular en el futuro de recursos humanos

Las capacidades de análisis de datos son fundamentales para configurar y administrar de manera inteligente la fuerza laboral del futuro. Las empresas con visión de futuro ya están explotando sin precedentes la capacidad de los datos para mejorar dramáticamente la toma de decisiones y predecir comportamientos y resultados.

Pero como reveló nuestra encuesta, las iniciativas de análisis siguen siendo una prioridad baja entre los líderes de RR.HH. y sus negocios, situándose al lado de las últimas 10 iniciativas potenciales de RR.HH. Esto a pesar de que más de la mitad de los encuestados citan el análisis de datos como una habilidad clave necesaria para optimizar la integración de la inteligencia artificial/aprendizaje automático y más del 80 por ciento están de acuerdo en que el RR.HH puede proporcionar valor a través del análisis.

¿Qué están haciendo los líderes en esta área que otros negocios deberían encontrar instructivo?

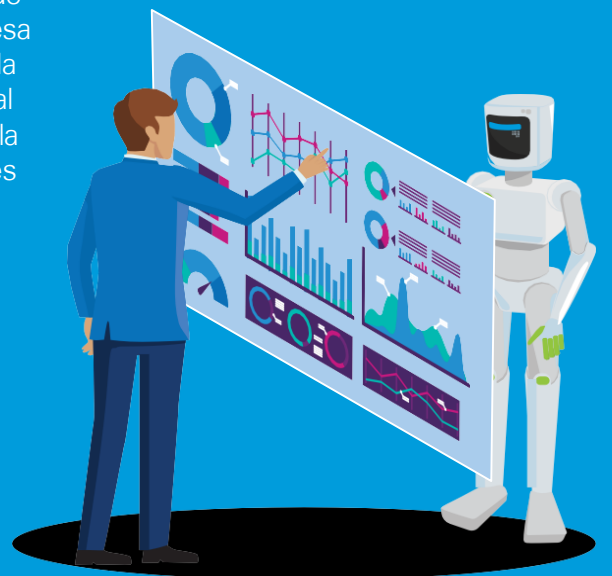
Club Med, por ejemplo, está aprovechando el análisis de datos para comprender mejor cómo contribuye cada colaborador a la organización, midiendo el desempeño y al mismo tiempo mejorando la capacitación en el lugar de trabajo para abordar las brechas o mejorar el servicio. Club Med también está profundizando en los datos para obtener información clave sobre la satisfacción de los colaboradores, la rotación laboral y la retención de los mejores talentos.

"Tratamos de entender el perfil de quienes se quedan y triunfan, para que podamos hacer un mejor trabajo reclutando y reteniendo a las mejores personas", dice Sylvie Brisson, CHRO, Club Med.

Lo que está claro es que los líderes en la transformación de RR.HH. están haciendo el mejor uso del análisis de datos tanto para mejorar el valor de RR.HH. para la empresa como para aumentar la competitividad general de la organización en la carrera por los mejores y más brillantes colaboradores.

Johanna Söderström, VP de RRHH en The Dow Chemical Company lo resume así:

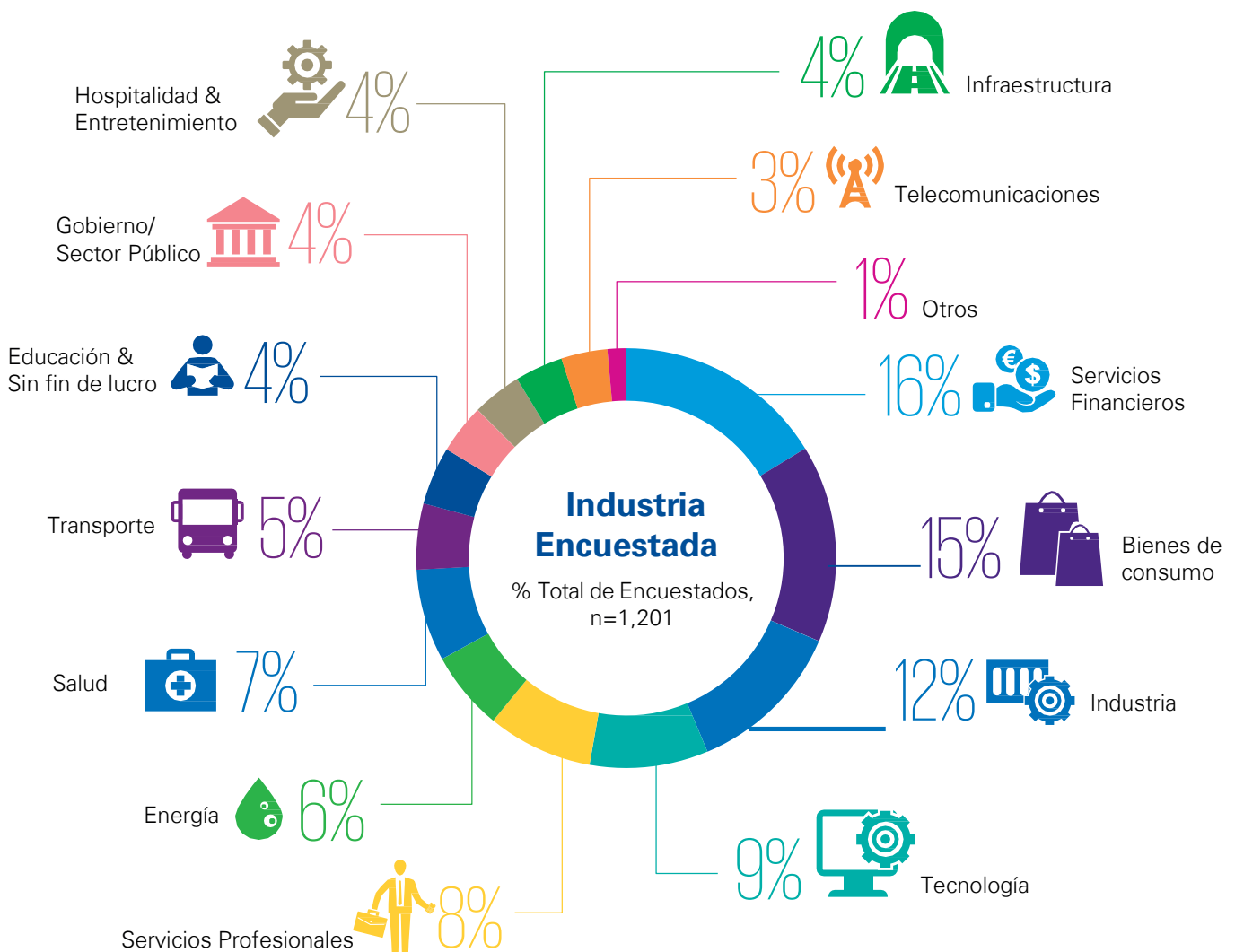
"RRHH está más allá de la era de confiar y ser el dueño de los datos."



Sobre la encuesta

Durante julio y agosto de 2018, exactamente 1,201 ejecutivos senior de RR.HH. de 64 países participaron en la encuesta sobre el futuro de los recursos humanos, con representación de 31 industrias en Asia Pacífico, Europa, América del Norte, Oriente Medio / África y América Latina, incluyendo 18 respuestas de Panamá. Aproximadamente la mitad de la muestra son empresas con una planilla de 5,000 colaboradores o más y el 42 por ciento de los participantes son de organizaciones con ingresos de 1 billón. La encuesta de este año ofrece información sobre el futuro de la función de recursos humanos frente a un retroceso de la interrupción digital.

Industrias Demográficas



Perfil de las compañías



Ingresos (en USD)

% del total de encuestados (excluyendo empresas de Educación/ Sin fin de lucro), n=1,129



42%

\$1 billón o más



26%

\$500M — \$999M



31%

Menos de \$500 Millones



Cantidad de colaboradores

% del total de encuestados, n=1,201



43%

5,000 o más



35%

500 a 4,999



20%

Menos de 500



Cantidad de colaboradores de RRHH

% del total de encuestados, n=1,201



31%

100 o más



21%

40 a 99



40%

Menos de 40

Cómo puede ayudar KPMG

Cada líder del mercado entiende que el talento desbloquea la ventaja competitiva. Pero la fuerza laboral y los lugares de trabajo están cambiando, junto con las relaciones entre empleadores y colaboradores. Es posible que deba invertir en tecnología disruptiva, adquirir nuevas habilidades críticas, introducir inteligencia artificial o cambiar la experiencia de su colaborador y la cultura del lugar de trabajo. Se trata de hacer que su negocio avance de nuevas maneras. En las firmas miembro de KPMG, nuestros consultores de RR.HH. comprenden estos desafíos y oportunidades y están trabajando hombro a hombro con empresas como la suya todos los días. Estamos proporcionando la experiencia, la investigación y el conocimiento de la industria que las organizaciones necesitan para definir el futuro de los recursos humanos, ahora. Es un mundo digital, pero la gente todavía lo hacen girar. Seguirán siendo su inversión más importante, su mayor activo y la receta secreta de su marca.

Para obtener más información, lo alentamos a que se comunique con cualquiera de los colaboradores que figuran en la publicación o con su firma miembro de KPMG local.





Contactos

Mark Spears

**Global Head of People and Change
Partner**

KPMG in the UK

E: mark.spears@kpmg.co.uk

Robert Bolton

**Head of People and Change
Center of Excellence
Partner**

KPMG in the UK

E: robert.bolton@kpmg.co.uk

KPMG local member firm People & Change contacts

Australia

Stefanie Bradley

E: sbradley1@kpmg.com.au

Brazil

Patricia SMolino

E: pmolino@kpmg.com.br

Canada

Soula Courlas

E: scourlas@kpmg.ca

France

Jean David Aurange

E: jdaurange@kpmg.fr

Germany

Anna Seifert

E: aseifert@kpmg.com

Hong Kong and China

Peter Outridge

E: peter.outridge@kpmg.com

India

Vishalli Dongrie

E: vishalldongrie@kpmg.com

LATAM

Patricia SMolino

E: pmolino@kpmg.com.br

MESA

NazeehAbdullah

E: nazeehabdullah@kpmg.com

Netherlands

Renee deBoo

E: deboo.renee@kpmg.nl

Singapore

Ram Lakshminarayanan

E: lakshminarayanan@kpmg.com.sg

Vietnam

Hoang Ngoc Linh Pham

E: lnpham@kpmg.com.vn

South Africa

Monna Monnagotla

E: monna.monnagotla@kpmg.co.za

Spain

Cristina Hebrero Rodriguez

E: chebrero@kpmg.es

UAE

Marketa Simkova

E: msimkova@kpmg.com

UK

Mark Williamson

E: mark.williamson@kpmg.co.uk

US

Claudia MSaran

E: csaran@kpmg.com

kpmg.com/socialmedia



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2018 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Designed by Evalueserve | Publication name: The future of HR 2019: In the Know or in the No | Publication number: 135927-G | Publication date: November 2018