



El futuro de RR.HH. Lecciones de los pioneros

¿Cómo están generando valor ante la doble disrupción algunas de las organizaciones de RR.HH. más relevantes del mundo?

KPMG en México

5 Mejora de la
Productividad





Contenido



Haz clic en los temas para aprender más sobre cada tendencia global o en el menú superior.



Prólogo

03



Resumen ejecutivo

04



Parte 1: La "s" en ASG

06



Parte 2: El enfoque "fuerza laboral total"

10



Parte 3: Replanteando RR.HH. para el nuevo mundo del trabajo

16



Volverse un pionero

21



Conclusión: más olas por delante

24



Prólogo

Cuando comencé en Recursos Humanos (RR.HH.), o administración de personal, como era entonces, la función aspiraba a ser estratégica pero era, en verdad, administrativa y transaccional. Su valor estratégico podría describirse como "mucho ruido y pocas nueces".

Después vino la "guerra por el talento" a fines de la década de 1990. Esta es la era de la distribución forzosa de valoraciones; herramienta de medición del talento *9-box*; clasificar a los jugadores en A, B y C; y, por supuesto, el modelo Ulrich. Si bien estos conceptos han brindado, ciertamente, beneficios para unos, para otros ha sido un viaje frustrante. Algunos argumentarán que RR.HH. no ha evolucionado mucho desde entonces y todavía es visto como un "administrador".

¿A qué podría deberse? Una forma de mirar la suerte que corre RR.HH. es compararla con la función financiera. A diferencia de las finanzas, no existe un modelo universalmente aceptado sobre cómo agrega valor al negocio la función de RR.HH. Finanzas tiene ganancias y pérdidas, crecimiento de ingresos y administración de costos. RR.HH. no tiene nada que sea universal más allá de la creencia de que las personas son el activo más importante. Sin embargo, la función responsable no puede tomar decisiones que afecten a las personas y su trabajo. El impacto de RR.HH. a menudo se filtra a través de la perspectiva de los juicios de la

administración y liderazgo o la experiencia de los procesos que diseña; por ejemplo, la influencia de RR.HH. a menudo es indirecta. Pero no creemos que la función esté destinada a ser un "habilitador" eliminado en un solo paso. Al contrario, 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.

Creo que si la función de RR.HH. es lograr una verdadera ventaja competitiva a través de las personas, necesita construir algo único. Tuve una gran conversación con **Laurie Ruettimann, bloguera de RR.HH. y autora**, justo sobre este tema, quien afirma: "Todas las organizaciones, aunque pueden utilizar formas estándar de operación, deben, al final, crear algo único para sus circunstancias a fin de hacer el trabajo de manera que les brinde significado y propósito". Ella describe una nueva filosofía y mentalidad para los líderes de las funciones de las personas, al igual que los líderes que fueron entrevistados.

RR.HH. necesita operar de una manera más ilimitada, respondiendo a lo que dicen las "señales en el ruido". Esto requiere lo que hemos denominado una "[mentalidad digital](#)". RR.HH. debe estar abierto a la experimentación, desafiar el *statu quo*, colaborar más allá de los límites funcionales y

aplicar técnicas de pensamiento de diseño, especialmente mientras afrontamos una nueva realidad con la pandemia. Por último, y lo más importante, debe asumir la responsabilidad de comprender y planificar en torno a toda la fuerza laboral: permanente, contingente, por asignación, medio tiempo, **tanto para la actualidad como para el futuro.**

Este informe comparte las lecciones y las historias de algunos líderes entrevistados en los últimos meses. El mensaje central es construir algo único, inteligente y duradero que tenga alma y corazón. Algo que sobrevivirá y prosperará tanto en las olas de disrupción actuales como en las que se vislumbra que podrían darse.



Robert Bolton

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



Resumen ejecutivo

No es ninguna novedad que la automatización, junto con el profundo impacto de COVID-19, haya cambiado la forma en que se realiza el trabajo. El Foro Económico Mundial llama a esto la “doble disrupción”,¹ y deshizo muchos planes bien trazados. Literalmente de la noche a la mañana, las empresas cerraron sus oficinas físicas y permitieron a los colaboradores trabajar de forma remota.

Muchas organizaciones batallaron en esta transición, pero otras utilizaron la disrupción como un catalizador para el cambio, reinventando la fuerza laboral y el modelo operativo de la organización.

“Hemos sido catapultados a este futuro del trabajo, le guste o no a la gente”, afirma **Linda Aiello, VPE, Socia de Negocios del Éxito de Colaboradores en Salesforce**. “Con eso, por supuesto, vendrán diferentes estilos de trabajo”.

La investigación de KPMG sobre el Futuro de RR.HH. en 2019² indicó que, si bien muchos líderes empresariales ven a RR.HH. como un administrador, hay un grupo de organizaciones líderes en RR.HH., aproximadamente 10% de esa muestra global, que se consideran impulsores de valor dentro de sus empresas. Hemos acuñado el término “pioneros” para este grupo.

A mediados de 2020, después de continuar explorando el concepto de pionero³ se hizo evidente que las organizaciones pioneras de RR.HH. tendían a ser más positivas acerca del futuro y era más probable que adoptaran tecnologías líderes en comparación con otras. También respondieron más rápidamente a la pandemia que las compañías no pioneras.

Para aprovechar la investigación de 2020, este año los especialistas de KPMG realizaron entrevistas a profundidad a 18 líderes de RR.HH. de todo el mundo que, creemos, muestran las características de los pioneros. Este informe comparte las perspectivas sobre cómo las organizaciones entrevistadas están afrontando la doble disrupción de COVID-19 y la transformación digital, y cómo están dando forma a la fuerza laboral para el futuro.

Los hallazgos revelan que los pioneros de hoy:

- Encaran de frente los desafíos cambiantes en torno a **la inclusión, la diversidad y la equidad (IDE)** en la fuerza laboral, y comprenden lo que esto significa para **la experiencia de los colaboradores, la cultura y el grupo de talentos** del futuro.
- Desafían los enfoques existentes para la administración del talento y adoptan una nueva **filosofía de “fuerza laboral total”** que cubre las necesidades de talento, yendo más allá de los de alto desempeño para enfocarse en todos, tanto para la necesidad de habilidades actuales como futuras.
- **Experimentan con nuevas formas de trabajar** y con tecnologías emergentes para ayudar a los colaboradores a adaptarse a una realidad alterada, mientras se reconsideran las nociones preconcebidas de cómo se hace el trabajo.
- Cuestionan las propias fortalezas y oportunidades de RR.HH. y utilizan **datos y analíticos** para explorar cómo la función puede trabajar mejor con otras funciones comerciales para **dar forma a la fuerza laboral del futuro**.

Hemos sido catapultados en este futuro del trabajo, le guste o no a la gente”

— **VPE, Socia de Negocios del Éxito de Colaboradores, Salesforce (EE.UU.)**

¿Quiénes son los pioneros?

Las organizaciones de RR.HH. que se están enfocando en capacidades integradas y mutuamente reforzadoras, tales como **experiencia del colaborador, datos y analíticos, formación de la fuerza laboral, RR.HH. digital y aprendizaje**.

Basado en nuestra investigación del 2019 y 2020, este segmento consta de aproximadamente 10% de la muestra en ambos años.

¹ *El futuro de los empleos*. Foro Económico Mundial, 2020.

² *El Futuro de RR.HH. 2020: ¿Qué camino estás tomando?* KPMG International, 2019.

³ *El Futuro de RR.HH. en la nueva realidad*. KPMG International, 2020.



Nos gustaría agradecer a las siguientes personas por participar en nuestra investigación *El Futuro de RR.HH. 2021*:

Linda Aiello

VPE, Socia de Negocios del Éxito de Colaboradores, **Salesforce** (Estados Unidos)

Claire Ainscough

Directora de Personas, **Ocado Group** (Reino Unido)

Dena Almansoori

Directora de Recursos Humanos del Grupo, **Etisalat Group** (Emiratos Árabes Unidos)

Alexandra Brandao

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

Sharon Choe

Directora Global de Planeación de Fuerza Laboral, Tecnología y Operaciones de Personas, **Dropbox** (Estados Unidos)

Amy Coleman

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

Lynne Graham

Directora de Recursos Humanos, **Thames Water** (Reino Unido)

Danny Harmer

Directora de Personas, **Aviva** (Reino Unido)

Tamara Hassan

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

Marta Machicot

Directora de Personas, **Telefónica** (España)

Isabelle Minneci

Vicepresidente Global de RR.HH. (División Luxe), **L'Oréal** (Francia)

Pamela Ries

Directora de Recursos Humanos, **Spectrum Health** (Estados Unidos)

Laurie Ruettimann

Bloguera de RR.HH. y autora (Estados Unidos)

Lainie Tayler

Gerente General de Personas, **Carman's Kitchen** (Australia)

Mike Theilmann

Director de Recursos Humanos, **Albertsons Companies** (Estados Unidos)

Dean Tong

Director de Recursos Humanos de Grupo **United Overseas Bank Limited** (Singapur)

Vicky Wallis

Directora de Personas, **Direct Line Group** (Reino Unido)

Cristina Wilbur

Directora de Personas, **Roche** (Suiza)



Parte 1

La "s" en ASG

¿Qué es ASG?

ASG (**ambiental, social y gobierno corporativo**) se refiere a la sustentabilidad y el impacto de una empresa más allá de lo que normalmente cubre la información financiera.



Cada vez más directores generales (CEO) están invirtiendo fuertemente en iniciativas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) y tres de cada diez (30%) personas en la Alta Dirección busca invertir más del 10% de los ingresos de sus empresas en iniciativas ASG en los próximos tres años.⁴ La pandemia ha provocado que su enfoque cambie hacia el componente social de ASG, estando la inclusión, diversidad y equidad (IDE) entre las principales preocupaciones por abordar.⁵

Los pioneros de RR.HH. están adoptando este cambio. Reconocen que IDE aporta un valor significativo a la organización y su cultura y, por lo tanto, debe ser una parte integral de la estrategia. Los directores generales apoyan esta opinión y están de acuerdo en que una organización verdaderamente diversa e inclusiva ayuda a atraer talento, incluidos la Generación Z y los *millennials*.⁴

“El éxito de una empresa depende del éxito de la diversidad en todas sus formas: género, raza, edad, habilidades físicas, orientación sexual, etcétera”, destaca **Isabelle Minneci, Vicepresidente Global de RR.HH. De L'Oréal (División Luxe)**. “No se trata solo de contratar, sino que también implica desarrollar una mentalidad y una cultura IDE en toda la fuerza laboral”.

Indagando en datos IDE

Siendo ya aptos en el uso de datos para enfocarse en y reclutar a la fuerza laboral futura, como un principio clave de los pioneros, las empresas líderes de RR.HH. están utilizando analíticos para dar forma a sus estrategias IDE, y están identificando sesgos ocultos que pueden obstaculizar el desempeño e impulsar la deserción.

Esas soluciones van más allá de las actividades de diversidad para cumplir y “marcar la casilla”; requieren importantes esfuerzos de inversión y administración para cambiar la forma en que opera la empresa.

Las organizaciones deben desafiar la cultura y las normas organizacionales para permitir que el talento diverso avance y acelere sus carreras.

Cuando **Spectrum Health** reconoció que su canal de reclutamiento carecía de diversidad, descubrieron que muchas de las universidades de las que reclutan no tenían poblaciones significativas de estudiantes o profesores diversos. Eso llevó a **Spectrum** a lanzar una estrategia polifacética de contratación diversa, lo cual incluye exigir que se consideren candidatos diversos para puestos de liderazgo, entrevistas de panel formadas por diversos tomadores de decisiones y la búsqueda de talentos de manera diferente.

Para abastecerse de manera distinta, era necesario invertir en la construcción de una línea diversa para el talento. Por ejemplo, los programas pagados de principiantes y prácticas, el establecimiento de un programa de donación para ciertas carreras relacionadas con la salud, la exploración de oportunidades sin costo para estudiantes de color, ofreciendo su propio personal como cuerpo docente y el trabajo con otras universidades conocidas por atraer a poblaciones diversas de estudiantes. “Como resultado de prestar más atención a la información sobre los datos, hemos aumentado el número de contrataciones diversas en médicos, líderes, enfermeras y otras funciones. Tenemos un largo camino por recorrer, pero estamos comprometidos con el viaje”, comenta **la Directora de Recursos Humanos de Spectrum Health, Pamela Ries**.

Ries señala que adoptar un enfoque a largo plazo hacia el IDE y asociarse con universidades para crear un grupo de talentos más amplio 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. “Necesitamos ser parte de la solución si queremos atraer al mejor talento”, destaca.

Caso de estudio

Direct Line Group descubre posibles sesgos ocultos

Los pioneros reconocen el vínculo entre IDE, el compromiso de los colaboradores y los resultados del negocio. Es por eso que **Direct Line Group** rastrea el impacto de sus iniciativas IDE para encontrar nuevas oportunidades de mejora. “El monitoreo es un elemento importante de cualquier programa de escucha social, particularmente en las grandes empresas donde las necesidades de la minoría pasan inadvertidas”, comenta **Vicky Wallis, Directora de Personas**.

Una encuesta de inclusión, que su equipo realizó recientemente, a nivel de titulares mostró una alta inclusión; pero cuando profundizaron en los datos basados en poblaciones específicas de colaboradores, encontraron que los colegas negros y *sij* se sentían menos incluidos. Los hallazgos alentaron a obtener una comprensión más profunda de la experiencia de estos colaboradores mediante redes de diversidad y sesiones de escucha, asegurándose de que estos colegas sintieran que sus voces e inquietudes fueron escuchadas y las acciones, planeadas.

Estas acciones han adoptado la forma de principios de contratación mejorados para proteger contra los prejuicios, así como el lanzamiento de un programa de mentoría inverso y educación para gerentes. Wallis señala que el compromiso de utilizar datos para informar al IDE fue clave para mejorar la cultura.

Pero, finalmente, las organizaciones deben estar dispuestas a buscar oportunidades para hablar más libremente y luego tomar las medidas que se produzcan tras esas conversaciones. “Si lo haces bien, los objetivos llegarán”, sugiere.

⁴ 2021 CEO Outlook, KPMG International.

⁵ 2021 CEO Outlook Pulse, KPMG International.



Diversificando el talento

“La inclusión consiste en hacer que todos sientan que pertenecen”, afirma **Coleman de Microsoft**. Esta ambición se volvió más desafiante estando los colaboradores trabajando de forma remota durante la pandemia, pero las organizaciones pioneras de RR.HH. se inspiraron para enfocarse en la inclusión para permitir la diversidad y construir ese sentido de pertenencia.

“Hemos encontrado un talento increíble que quizás no habíamos visto antes, porque teníamos una mentalidad fija sobre cuál era nuestra base de candidatos”, comenta **Coleman**. “Buscar talento fuera de nuestros centros geográficos o fuentes de contratación tradicionales nos ayuda a encontrar talento con diversas ideas y formación”.

Linda Aiello, VPE, Socia de Negocios del Éxito de Colaboradores de Salesforce, ha tenido una experiencia similar. “Ya no necesitamos contratar por ubicación. Ahora tenemos la oportunidad de aprovechar mercados que de otro modo no habríamos tocado y realmente cambiar el rostro de quién y cómo contratamos”.

Casi tres de cuatro CEO⁶ (73%) confirman que la capacidad de las personas para trabajar de forma remota ha ampliado su potencial grupo de talento y ha generado resultados positivos.

Si hay alguna ventaja en la nueva realidad, esta es, sin duda, emocionante. El talento que antes era inaccesible debido a su ubicación, experiencia o formación, ahora es más accesible. La oportunidad para que las organizaciones alcancen un nuevo nivel de innovación derivado de una mayor diversidad es inmensa.

Cambiando actitudes y pareceres

Los pioneros de RR.HH. reconocen que el cambio significativo ocurre solo si cada colaborador, gerente y líder reconoce sus propios prejuicios y adapta su comportamiento en respuesta. Estamos viendo organizaciones que están revaluando activamente las capacidades clave de liderazgo para fomentar una mayor diversidad de pensamiento y experiencia.

Mike Theilmann, Director de RR.HH., señala el programa *Liderar con Inclusión* de **Albertsons Companies**, mediante el cual los líderes estudian análisis recientes de las relaciones raciales nacionales como un marco para las discusiones sobre IDE y prejuicios.

“Es una de las experiencias más sinceras que he vivido en el mundo empresarial en EE.UU.”, comentó.

Más de 8,000 líderes han pasado por el programa y está teniendo un impacto profundo y, en cierto sentido, ha rejuvenecido a la organización. “No podemos decirle a la gente cómo pensar y actuar y cuáles son sus principios. Solo podemos abrir sus mentes, corazones y almas a diferentes formas de pensar”.

Muchos CEO y líderes de Recursos Humanos están de acuerdo en que tienen la responsabilidad personal de ser líderes para el cambio en los temas sociales y necesitan defender su propósito y valores organizacionales declarados para retener y atraer colaboradores.⁷



La pandemia destacó la criticidad de la humanidad en el lugar de trabajo”

— **Amy Coleman**, Vicepresidente Corporativo de RR.HH. y Funciones Corporativas en **Microsoft**



El corazón y el alma son importantes, y su ausencia puede frenar a una organización, independientemente de cuán fuertes sean sus capacidades”

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

⁶ 2020 CEO Outlook: Edición Especial COVID-19, KPMG International.

⁷ 2020 CEO Outlook, KPMG International.



Caso de estudio

Modelo Virtual First de Dropbox

“En términos de estrategia corporativa, pensamos en el IDE no solo como una métrica de talento, sino como una métrica de negocios”, afirma **Sharon Choe**, **Directora Global de Planeación de la Fuerza Laboral, Tecnología de Personas y Operaciones en Dropbox**.

Esa perspectiva guía muchas de las decisiones que toma el equipo de personas de **Dropbox** y las métricas que utilizan para rastrear los resultados de negocios. Sharon señala la decisión de la empresa de adoptar Virtual First como su nuevo modelo de fuerza laboral, a fin de redefinir su estrategia de talento y promover las aspiraciones IDE.

En lugar de que los colaboradores entren y salgan de la oficina en un modelo híbrido, **Dropbox** está reconvirtiendo todas las oficinas en espacios y estudios colaborativos. No hay escritorios ni espacios reservados para el trabajo individual. “Las oficinas solo se usarán para la colaboración en equipo, la expansión de redes de contacto, la construcción de comunidades y la construcción de cultura”, comenta. La compañía planea abrir estudios a medida que construyen centros en nuevos lugares.

La solución crea un campo de juego más nivelado para los trabajadores distribuidos en términos de visibilidad, lo que genera oportunidades de proyectos y crecimiento profesional. Virtual First también ha expandido drásticamente el grupo de talento, porque ya no están limitados por la ubicación de sus oficinas existentes, y está ayudando a la empresa a cumplir con diversos objetivos de contratación, atraer diferentes perfiles de talentos y contratar candidatos no tradicionales.

Desde que se anunció el modelo Virtual First, el volumen de solicitudes de la empresa se ha triplicado. “Ya estamos viendo un aumento de 15% en la velocidad de contratación y un aumento de 16 % en la diversidad”, informa **Choe**, quien cree que el modelo de colaboración intencional, aunado a las prestaciones de trabajo remoto (por ejemplo, salud, cuidado de niños, ergonomía) también ayudará a retener al talento, lo que su equipo continuará monitoreando en los próximos meses.

Caso de estudio

Albertsons Companies alcanza 60,000 contrataciones en seis semanas

Albertsons Companies es la segunda cadena de supermercados más grande de EE.UU., con 2,278 tiendas y 290,000 colaboradores. Cuando golpeó la pandemia, estos trabajadores fueron ubicados en la primera línea y se les asignó la tarea de mantener a miles de familias alimentadas durante la crisis. “Vimos picos en nuestro negocio y necesitábamos contratar a una gran cantidad de personas muy rápidamente”, comenta el **Director de Recursos Humanos de Albertsons Companies**, **Mike Theilmann**.

Theilmann se reunió con su equipo directivo, quien le dio la libertad de hacer lo que creyera necesario para reinventar el proceso de contratación y encontrar formas novedosas de aumentar su velocidad y desempeño. “Dejamos de pensar como una empresa grande y simplemente descubrimos la solución”, afirma.

Una de las soluciones más innovadoras de **Theilmann** fue ponerse en contacto con hoteles, aerolíneas y otras empresas hoteleras que se enfrentaban a despidos masivos y ofrecerles empleos temporales a esos colaboradores. “Establecimos asociaciones con bastante rapidez con 35 o 40 empresas que anunciaban puestos de trabajo abiertos en Albertsons en sus plataformas internas”, afirma. Luego, el equipo de **Theilmann** aceleró el proceso de esos solicitantes mediante entrevistas y los asignó a piso, sabiendo que, cuando la demanda disminuyera, la mayoría podría regresar fácilmente a sus empleos anteriores. “Contratamos aproximadamente a 60,000 personas en seis o siete semanas y ayudamos a mucha gente”, comenta.



Prólogo

Resumen ejecutivo

Parte 1: La "s" en ASG

Parte 2: El enfoque "fuerza laboral total"

Parte 3: Replantando los RR.HH. para el nuevo mundo del trabajo

Volverse un pionero

Conclusión: Más olas por delante

Parte 2

El enfoque "fuerza laboral total"



En nuestras conversaciones, los líderes de RR.HH. indicaron que están adoptando un nuevo enfoque de “fuerza laboral total” para el talento. Esta estrategia implica centrarse más en los colaboradores, repensar la administración del desempeño, mejorar la habilitación digital y ayudar a los colaboradores a desarrollar las habilidades que necesitan, no solo para hoy, sino incluso para los años venideros. Asimismo, se centran en promover un entorno de trabajo más inclusivo y diverso.

El modelo centrado en el colaborador

Sabemos que la experiencia de los colaboradores puede influir directamente en la experiencia y la centralidad del cliente. Aquellos que brindan un servicio superior al cliente también tienden a enfocarse más en crear experiencias a la medida y personalizadas para sus propios colaboradores.⁸ No es de extrañar, entonces, que hayamos visto un aumento en la priorización de la cultura y la experiencia de los colaboradores por parte de los pioneros.⁷ Por ende, RR.HH. está recibiendo más atención. La pandemia solo ha acelerado este enfoque.

Establecer la cultura organizacional adecuada y apropiarse de la experiencia de los colaboradores son características clave de los pioneros de RR.HH. **Aiello de Salesforce** enfatiza que dentro de su organización, la cultura es vista como su mayor ventaja competitiva. “Nuestros fundadores fueron tan intencionales en la cultura que crearon como con los productos”.

“No hay atajos para construir cultura y la visión debe ser clara”, añade **Dean Tong, Director de Recursos Humanos de Grupo en United Overseas Bank Ltd (UOB)** de Singapur. “Las organizaciones emiten constantemente señales sobre lo que es importante para ellas, a través de procesos de revisión, criterios de promoción, su estrategia de abastecimiento, etcétera. Para cambiar la cultura, hay que cambiar las señales”.

³ *El Futuro de RR.HH. En la Nueva Realidad*. KPMG International, 2020.

⁷ 2020 CEO Outlook, KPMG International.

⁸ *Experiencia del cliente en la nueva realidad*. KPMG International, 2020.

Laurie Ruettimann, Bloguera de RR.HH. y autora explica que la función moderna de RR.HH. vincula todo, incluyendo la cultura, con la experiencia del colaborador, lo que exige un “cambio radical” para RR.HH. “Las organizaciones pioneras analizan la experiencia de los colaboradores desde la atracción de talento hasta su salida y reconsideran cada parte de ese ciclo de vida”, afirma. “Es posible que tengan un calendario de cosas que deben hacer por razones de cumplimiento, pero ¿cómo encaja eso con el ciclo de vida y el calendario del colaborador? ¿Cómo pueden poner al colaborador en el centro de la conversación?”

La columna vertebral de la centralidad en el colaborador

La tecnología de vanguardia, implementada sabiamente, proporciona la base para procesos más centrados en los colaboradores y experiencias constantes. **Amy Coleman de Microsoft** habla sobre su enfoque en perfeccionar el autoservicio y esforzarse por crear aplicaciones atractivas para los colaboradores en todas las fases de su día, desde la hora de entrada hasta controles de salud COVID-19, colaboración y obtener información relevante para su perfil de colaborador específico.

En la investigación *El Futuro de RR.HH. 2020*³, 60% de los pioneros clasificó la inversión en nuevas plataformas de aprendizaje y desarrollo, así como tecnologías de trabajo virtual como una de las principales prioridades de inversión. Estas tecnologías también pueden ayudar a crear una experiencia más personalizada para el consumidor.

“Los colaboradores están obteniendo lo que necesitan, viendo lo que requieren ver y se les da la oportunidad de disfrutar lo que están haciendo”, comenta **Ruettimann**. “Están trabajando en esa intersección de propósito y significado sin el ruido, sin el papeleo, sin el caos que normalmente acompaña a todo lo que hace RR.HH.”.

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

“**Etisalat** siempre ha estado a la vanguardia en impulsar el futuro digital y ahora en RR.HH. estamos enfocados en tomar las últimas tecnologías que hemos estado aplicando como organización para nuestros clientes y consumidores y llevar esa realidad internamente para empoderar a nuestra gente, aumentar el compromiso, mejorar la experiencia de los colaboradores y revolucionar la forma en que trabajamos”, comparte **Dena Almansoori, Directora Global de Recursos Humanos**. Usan *blockchain* para almacenar registros de colaboradores y certificados de capacitación de forma segura, administrar la contratación, respaldar la automatización de la nómina y realizar verificaciones de antecedentes.

“Es importante garantizar que estos datos estén seguros y que los colaboradores tengan la capacidad de acceder a ellos cuando lo deseen, sin ninguna intervención manual de nuestra parte”, afirma. La compañía también está implementando el aprendizaje automático y el análisis de sentimientos para predecir y responder a los huecos de habilidades y las necesidades de talento.

Esto no significa que los líderes de RR.HH. deban ser expertos en tecnología, pero sí deben comprender cómo la tecnología respalda la experiencia de los colaboradores y cómo elegir las soluciones adecuadas para respaldar la estrategia de negocios. “Hay tanta tecnología increíble por ahí, por lo que es importante ser consciente y estar orientado a un propósito durante el proceso de selección”, añade **Almansoori**.



No hay atajos para construir cultura y la visión debe ser clara”

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



Reconstruyendo la fuerza laboral

Con las presiones de costos de la contratación y los impactos de la pandemia en los canales de talentos, el *reskilling* y la mejora de las habilidades se han convertido en las principales prioridades para la alta dirección.

En el apogeo de la pandemia, el riesgo de pérdida de talento avanzó 20 lugares⁶ para convertirse en una de las principales amenazas para el crecimiento a largo plazo para los directores generales. Fue la primera vez en la historia de esta encuesta que la “agenda de la gente” ha sido una de las principales prioridades de quien ocupa la Dirección General. También creen que uno de los principales factores de éxito en la actualidad incluye invertir en capacitación, desarrollo y mejora de habilidades digitales para garantizar que las habilidades de los colaboradores permanezcan enfocadas en el futuro.⁴

Con eso en mente, las y los líderes de RR.HH. necesitaban encontrar formas más eficientes de identificar y resolver los faltantes en habilidades. Durante el apogeo de la pandemia, **Alexandra Brandao, Directora Global de Recursos Humanos**, describe que **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 soporte digital, **Santander España** volvió a capacitar a 1,500 colaboradores para que pudieran trasladarse a **Santander Personal**, un entorno de banca virtual.

“Los mejores trabajos dentro de tres años probablemente ni siquiera existan aún”, señala **Aiello de Salesforce**. “Entonces, desarrollar habilidades en este mundo digital se ha vuelto muy importante”.

En el **Ocado Group**, **Claire Ainscough, Directora de Personas**, explica: “Una de las cosas que seguimos analizando es cómo podemos tomar a las personas en funciones que están en riesgo de ser desplazadas y capacitarlas para que sean ingenieros, ya sea en el lado del *software* o del *hardware*”.

Minnecci de L’Oréal apunta que su equipo está evaluando constantemente cuáles habilidades del futuro serán necesarias y qué funciones 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 reforzar la capacitación en habilidades blandas para líderes y gerentes, así como implementar más capacitación en ciencia de datos, tendencias digitales y comercio electrónico. “Todas estas habilidades serán absolutamente clave para nuestra organización”, afirma **Minnecci**.

Traer de regreso a excolaboradores retirados también ha ido ganando terreno. Hay varios beneficios de este enfoque de abastecimiento, como la reducción del tiempo para cubrir y el tiempo para la productividad, una mejor comprensión del mercado, así como menor probabilidad de desajuste cultural y abandono.

United Overseas Bank (UOB) contrata a retirados que, motivados por un sentido de propósito y prestaciones como atención médica, son invitados a regresar al banco como trabajadores temporales. **Dean Tong** explica que esto “permite a **UOB** retener a su gente, entrelazándola con el resto de la organización, al tiempo que reduce el tiempo dedicado al retrenamiento”.



⁴ 2021 CEO Outlook, KPMG International, 2020.

⁶ 2020 CEO Outlook: Edición Especial COVID-19, KPMG International, 2020.



Ontología de habilidades: una categorización de aptitudes para construir un lenguaje común de habilidades y sus relaciones entre sí.

La nueva moneda: habilidades y capacidades

Las habilidades de hoy están en constante evolución. Esta es una de las razones por las que podemos ver un menor uso de los marcos de competencia tradicionales, que se basan en el análisis de trabajos y lo que hace el personal de alto desempeño en esos puestos. Simplemente, no pueden seguir el ritmo de la fluidez de los trabajos de hoy. Según una investigación del Foro Económico Mundial⁹, cada cinco años el valor de las habilidades disminuye 50%. Para muchas habilidades, la vida útil es aún más corta.

Los proveedores de tecnología y analíticos incluyendo, sin limitar, a Degreed, Simply Get Results y Workday Skills Cloud han desarrollado tecnologías para ayudar a las compañías a comprender las capacidades y habilidades de su organización. A través del aprendizaje automático, las habilidades y las experiencias se recopilan y analizan para crear una “ontología de habilidades” o, en otras palabras, 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, las funciones y los trabajos.

Solo un ejemplo de cómo funciona esto en la práctica: se puede usar una ontología para inferir las habilidades de una persona, que luego esta puede verificar y actualizar. Las ontologías de habilidades modernas no dependen de que los colaboradores ingresen sus habilidades en el sistema central de registro: son de autoaprendizaje. A medida que el trabajo cambia con el tiempo, también lo hace la ontología. Las modernas soluciones estratégicas de planeación y aprendizaje de la fuerza laboral incorporan esta capacidad.

Una aplicación importante de esto es apoyar las herramientas del “mercado de talentos” para que las personas promuevan sus habilidades y para que otros definan lo que necesitan para cumplir con sus trabajos, proyectos y tareas.

Realmente estamos en un mundo en el que hemos pasado de emparejar personas con trabajos a uno en el que también podemos emparejar habilidades con tareas.

En **Roche**, el equipo de **Cristina Wilbur, Directora de Personas** creó su Mercado de Oportunidades como un lugar donde los colaboradores pueden publicar sus habilidades, experiencias y certificaciones para que todos en la empresa las vean. Esto hace que sea más fácil para los líderes encontrar el talento adecuado para los proyectos y brinda a los colaboradores más oportunidades para ascender en la organización, mostrar sus logros e identificar oportunidades de desarrollo significativas.

Wilbur apunta que el Mercado de Oportunidades de **Roche** ha aportado nueva agilidad y empoderamiento en lo que respecta al desarrollo del talento. “Nuestra gente puede aprovechar todas las formas diferentes de crecimiento y adquisición de nuevas experiencias en el país y en todo el mundo”.

Un enfoque de fuerza laboral total requiere que la organización se concentre en las necesidades de todos, no solo en las personas con mejor desempeño. “Mi creencia fundamental es que cada persona tiene potencial”, afirma **Wilbur**. “Si se aprovecha el potencial de las personas de forma colectiva, en lugar de concentrarse únicamente en aquellos de alto potencial, se crea una organización más sólida”.

Esto, junto con las iniciativas de aprendizaje, es una combinación poderosa y hace que sea más fácil encontrar talento en toda la organización, identificar brechas en habilidades, conectar a los colaboradores con proyectos basados en los requisitos de habilidades y capacitar a los colaboradores para que identifiquen oportunidades de desarrollo significativas.

⁹ “Acelerando el Reentrenamiento de la Fuerza Laboral para la Cuarta Revolución Industrial”. Foro Económico Mundial. (27 de julio de 2017).



Caso de estudio

Thames Water — Rentrenando para un mejor futuro

Thames Water es la empresa de servicios de agua y aguas residuales más grande del Reino Unido con más de 6,000 colaboradores que atienden a 15 millones de clientes.

En 2020, el equipo de RR.HH. lanzó una serie de nuevas colaboraciones, oportunidades educativas y puntos de entrada de empleo para desarrollar la cantidad y calidad de talento futuros en la fuerza laboral, al tiempo que apoyaba a las comunidades que atiende **Thames Water**. Para asegurarse de que invirtieron sus recursos en programas que generen el mayor impacto, crearon un equipo dedicado de habilidades y talento emergentes que trabaja en estrecha colaboración con la función de RR.HH. y las áreas comerciales más amplias para garantizar un canal sólido de talentos en el futuro. El equipo ha analizado los requisitos de habilidades para los próximos cinco a diez años y ahora los está utilizando para respaldar una serie de programas específicos de adquisición y desarrollo de talento.

Estos programas incluyen la contratación y mejora de capacidades de las personas que actualmente están desempleadas mediante la identificación de 75 nuevas oportunidades laborales para aprovechar la Estrategia Kickstart del gobierno del Reino Unido. “Nos enfocamos en 75 porque esto nos permitió crear una infraestructura ‘más allá del deber’ para garantizar que los candidatos tengan oportunidades genuinas para asegurar oportunidades de empleo de calidad al final de sus colocaciones en Kickstart”, explica **Lynne Graham, Directora de RR.HH.**

La compañía también está construyendo asociaciones estratégicas y trabajando en colaboración para cocrear soluciones con establecimientos educativos en Londres y las regiones para construir un legado sustentable para las generaciones futuras. “Al lanzar estas asociaciones ahora, podemos utilizar su capacidad para respaldar 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 viajes de aprendizaje que se ajusten a las necesidades de nuestra industria”.

“Creemos que hemos adoptado un enfoque estratégico para nuestra agenda de habilidades; uno que cumplirá con los requisitos económicos y de la industria, abordará problemas reales como la pobreza en el trabajo, el subempleo y ‘nivelará’ muchas de nuestras comunidades y, al hacerlo, apoyará a **Thames Water** y a nuestros socios de suministro a crear una fuerza laboral a futuro más equitativa y diversa”, menciona.

Caso de estudio

En Telefónica, el rentrenamiento es parte de cada conversación de negocios

Los pioneros dan prioridad a la capacitación, al hacerla parte de cada plan de negocios. “No solo estamos hablando de costos y gastos generales, sino de las habilidades y capacidades que se necesitarán”, afirma **Marta Machicot, Directora de Personas de Telefónica**. Para informar esas conversaciones, el equipo de **Machicot** creó herramientas internas de analíticos en 2020 para: 1. Definir las habilidades críticas necesarias para lograr el plan estratégico; 2. Identificar las habilidades individuales de la fuerza laboral, y 3. Desarrollar el plan para cerrar las brechas en habilidades.

Para julio de 2021, más de 20,000 de los 113,000 colaboradores de la compañía subieron sus habilidades al sistema, y se agregan nuevos colaboradores a diario. “Nos da una visión dinámica de dónde estamos en términos de brechas, lo que se convierte en parte de la conversación dentro de la empresa”, comenta. Vincular los datos de habilidades con los objetivos del negocio ayuda a los gerentes a reconocer el valor de los programas de capacitación y rentrenamiento. Eso ha ayudado a su equipo a ganar apoyo para programas de rentrenamiento y mejora de capacidades más enfocados.

Esto incluye academias para habilidades de alta prioridad en tecnología de la información (TI), analíticos y seguridad cibernética. Las academias incluyen cursos independientes y sesiones virtuales en vivo dirigidas por expertos en la materia para ayudar a los colaboradores a desarrollar habilidades y certificaciones completas. Se alinean con los planes continuos de automatización y evolución digital de la empresa, y la administración ve la conexión entre la capacitación y los objetivos de negocio.

“Ahora, cada presentación de negocios incluye información sobre lo que necesitan para llenar las brechas de capacidad en sus equipos”, explica **Machicot**.



El talento de “muchos” contra el talento de “uno”

Otra tendencia cambiante es el enfoque de la administración del desempeño a medida que las compañías reconocen cada vez más que el desempeño organizacional está conectado positivamente con el trabajo en equipo y la colaboración. Las empresas que fomentan la colaboración tienen cinco veces más probabilidades de lograr un alto desempeño.¹⁰

La principal premisa de la administración tradicional del desempeño, como la mayoría de nosotros sabemos, se basa en el individuo heroico, el equipo de uno, el jugador A. Lo que parece estar sucediendo en el mercado, y después de haber escuchado conversaciones con líderes de RR.HH., como **Dropbox**, **Microsoft** y **Ocado**, es que las organizaciones están evaluando su estrategia de administración del desempeño para asegurarse de contar con un enfoque basado en fortalezas, ágil y “justo a tiempo” centrado en objetivos y resultados clave.

Claire Ainscough, de **Ocado Group**, explicó que aún la palabra “desempeño” puede tener una connotación negativa. “Realmente debería tratarse de cómo lo hacemos mejor juntos”.

Si bien hay apetito por el cambio por parte de los líderes y los colaboradores, hay renuencia porque así es como siempre se ha hecho. Un movimiento para reformar la administración del desempeño requiere una importante preparación y administración del cambio.

Dropbox se ha centrado en cambiar a un enfoque más ágil y continuo de la administración del desempeño con registros trimestrales y comentarios transparentes en tiempo real, en lugar de dos ciclos pesados a mediados de año y a fin de este.



“El tradicional ‘¿qué tal lo estoy haciendo? Soy un tres’. Bueno, eso no le dice nada a nadie”

— **Claire Ainscough**, CPO, **Ocado Group**

También experimentaron con diferentes enfoques para las calificaciones de desempeño. **Sharon Choe** habla sobre la importancia de probar el concepto, obtener retroalimentación mediante diferentes vías (por ejemplo, encuestas, entrevistas, pruebas piloto) y proporcionar evidencia sólida para mostrar por qué se deben realizar cambios. Esto tampoco se puede hacer con éxito sin el visto bueno de los líderes y la preparación de los gerentes.

La administración del desempeño es compleja y es un tema controvertido, ya que requiere que realmente reconsideremos ese fuerte vínculo profundamente arraigado entre la compensación y el desempeño. En opinión de **Laurie Ruettimann**, la paga es mucho más que el desempeño individual. Incluso en el último año, los directores han aumentado drásticamente su enfoque en observar cómo se recompensa e incentiva a los colaboradores.^{4,7}

⁴ 2021 CEO Outlook, KPMG International.

⁷ 2020 CEO Outlook, KPMG International.

¹⁰ Samdahl, Eric. “Los Mejores Empleadores tienen 5.5 veces más probabilidades de recompensar la colaboración”. Estudio conjunto de 2017 entre el Instituto de Productividad Corporativa (i4cp) y Rob Cross y Edward A. Madden, profesor de Negocios Globales en Babson College, acerca de más de 1,000 organizaciones. *El Blog de Productividad i4cp*. (22 de junio de 2017).



Parte 3

Replanteando RR.HH. para el nuevo mundo del trabajo





COVID-19 obligó a las empresas a abandonar sus filosofías estrictas sobre dónde y cómo se realiza el trabajo. Las organizaciones necesitaban líderes estratégicos de RR.HH. con la capacidad y la autoridad para inspirar a la alta dirección, la empatía e inteligencia emocional para involucrar a los trabajadores y la resiliencia para asumir riesgos en nombre de las personas que atienden.

Los pioneros de RR.HH. buscaban formas innovadoras de crear una experiencia positiva para los colaboradores dentro de ese nuevo entorno. Esto significó descubrir cómo administrar y apoyar a una fuerza laboral completamente remota, mientras que otros se enfrentaron a la contratación de miles de nuevos trabajadores de primera línea y a reinventar las estrategias de capacitación y seguridad para un entorno de trabajo socialmente distanciado.

No existe un manual

En esta nueva realidad, no hay una guía. Las soluciones a los temas de la pandemia relacionados con las personas son, por su naturaleza, experimentales.

“Esperar a encontrar la solución perfecta antes de seguir adelante nos habría puesto en una desventaja competitiva”, reconoce **Tamara Hassan, Directora de RR.HH. para Mars Wrigley Asia**. En cambio, los pioneros de RR.HH. adoptan una mentalidad ágil a la que **Hassan** se refiere como “hacer que la práctica sea el nuevo maestro”. Esa agilidad les dio la libertad para probar nuevas ideas, aunque fueran riesgosas. “Tuvimos el valor y el apoyo para fallar y esto nos permitió tener la oportunidad de probar cosas realmente innovadoras y aprender de ellas. Vemos eso como un éxito”.

Por ejemplo, los líderes de RR.HH. comenzaron a experimentar con conceptos controvertidos como la semana laboral tradicional. “Estamos intentando reinventar la noción de lo que significa el trabajo. Nos estamos alejando del esquema ‘de 9:00 a 5:00’ y estamos tratando de promover la flexibilidad en forma de ‘principales horas de trabajo colaborativo’ para la colaboración sincrónica combinada con una jornada laboral no lineal. No tienes que trabajar de 9:00 a 5:00 si haces tu trabajo y tienes impacto”, argumenta **Sharon Choe de Dropbox**.

La Dirección General regularmente apoya la experimentación. Casi ocho de cada diez (79%) creen en el empoderamiento de su fuerza laboral para innovar sin preocuparse por las consecuencias negativas para ellos si la iniciativa falla.⁷

⁷ 2020 CEO Outlook, KPMG International, 2020.

Caso de estudio

RR.HH. lidera la respuesta a una pandemia en Spectrum Health

“RR.HH. tradicionalmente ha tenido miedo de correr riesgos”, destaca **Pamela Ries, Directora de Recursos Humanos en Spectrum Health**.

“Pero si los profesionales de RR.HH. quieren ser vistos como líderes estratégicos, deben estar dispuestos a probar ideas audaces y responder a la retroalimentación, buena o mala. “Adáptese si es necesario, o deséchelo si no funciona”, resumió.

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

Cuando los pacientes comenzaron a inundar los hospitales, **Ries** dio pausa a la mayoría de los proyectos del departamento de RR.HH. en desarrollo y comprometió al 75% de su equipo al “centro de comando de incidentes”, donde trabajaron codo a codo con líderes organizaciones y clínicos para satisfacer las necesidades de los trabajadores de la salud.

Su equipo estuvo involucrado en todo, desde identificar al personal que podría reasignarse rápidamente a áreas de necesidad clínica y capacitarlo en dichas funciones, hasta soluciones prácticas como armar cajas de refrigerios, de equipo de protección personal (EPP) y entregárselos al personal que no tenía tiempo para tomar descansos.

También crearon nuevos recursos para apoyar la salud mental de los colaboradores, que incluían la producción de tarjetas con códigos QR que los colaboradores podían escanear con sus teléfonos para acceder a información sobre el bienestar en movimiento. “Seguimos buscando formas de simplificarles el hacer frente a todas sus necesidades”, comenta **Ries**.

Esa agilidad y disposición para hacer lo que fuera necesario para proteger a su fuerza laboral ayudó a **Spectrum Health** a hacer frente a este momento extremadamente difícil, al tiempo que abordaba la salud mental y física de cada colaborador.



El arte y la ciencia de escuchar

Todos los líderes de RR.HH. que fueron entrevistados destacaron la importancia de escuchar a su fuerza laboral para adaptar las soluciones de talento, especialmente durante las primeras etapas de la pandemia, cuando hubo que tomar decisiones rápidas.

“Cuando todos empezamos a trabajar de manera remota, queríamos ayudar a nuestros colaboradores a comprender cómo continuar conectándose e interactuando con sus equipos, en muchos niveles”, refleja **Coleman de Microsoft**.

“Vimos la necesidad de ayudar a nuestros líderes a ser 'gerentes' enfocados en el negocio y, al mismo tiempo, cuidar a algún miembro del equipo que podría estar pasando por un momento difícil. La pandemia llevó nuestra vida personal al trabajo e hizo que los límites se desdibujaran”.

“Dado que tuvimos que adoptar un enfoque piloto para casi todo lo que introdujimos, era importante brindar a los colaboradores la oportunidad de proporcionar comentarios y tener un diálogo bidireccional. Adoptamos una mentalidad de aprendizaje y la disposición de iterar en función de los comentarios”, afirma **Choe de Dropbox**.

Los entrevistados compartieron historias sobre cómo utilizan la retroalimentación continua para informar decisiones y crear una comunicación más sólida entre los líderes y la fuerza laboral.

Brandao de Santander, por ejemplo, implementó una aplicación para respaldar la estrategia de escucha continua de la empresa, que permite a los colaboradores proporcionar comentarios anónimos, responder preguntas y entablar conversaciones con los líderes.

También mencionaron el uso frecuente de *roadshows*, grupos de enfoque y campañas de escucha dirigidas a poblaciones específicas de colaboradores.

El concepto del “circuito de retroalimentación” y el empoderamiento de las personas para desafiar es fundamental para la cultura y estrategia de **Carman’s Kitchen**. **Lainie Tayler, Gerente General de Personas** de la popular marca australiana de Muesli, explica que la información que recopilan y la voz que brindan a su fuerza laboral es lo que les permite competir con las organizaciones más grandes. También evita que se queden estancados en procesos y políticas. Su forma de entender las opiniones de los colaboradores es muy personal, pero también son disciplinados al respecto. Sus prácticas de retroalimentación se extienden más allá de la fuerza laboral, llegando a los proveedores, para dar a la retroalimentación un enfoque de “sistema total”.

Los pulsos en tiempo real de la experiencia del colaborador, aunado a los algoritmos predictivos, pueden indicar posibles brechas de experiencia y riesgo de talento. A su vez, las motivaciones de los colaboradores se comprenden mejor, sus necesidades se predicen con mayor precisión y los problemas se pueden resolver antes de que las personas sepan que los tienen.



“La pandemia llevó nuestra vida personal al trabajo e hizo que los límites se desdibujaran”

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



La perspectiva basada en datos

Las organizaciones tienen una mina de oro de datos y las organizaciones pioneras de RR.HH. entienden cómo usarlas de manera más efectiva para evaluar todos los aspectos del desempeño de la fuerza laboral y la experiencia total de los colaboradores.

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

Como lo explica el autor ganador del Premio Nobel, Daniel Kahneman en *Pensando, rápido y lento*¹¹, hay dos formas en que los humanos toman decisiones.

El “sistema 1”, como lo describe Kahneman, se basa en experiencias pasadas, haciéndolo rápido, instintivo y emocional. Las decisiones del “sistema 2”, por otro lado, se basan en hechos y lógica. Si bien puede llevar más tiempo, los conocimientos de la fuerza laboral que se basan en hechos actuales, no en los recuerdos y experiencias de días pasados, generan decisiones prácticas y procesables que mejoran el desempeño.

Como señaló **Harmer de Aviva**, la toma de decisiones basada en evidencia no se trata solo de datos, sino de la información que se puede extraer de ellos para mejorar continuamente el desempeño.

“Los buenos datos combinados con un análisis crítico hacen que sea mucho más fácil ser objetivo en sus decisiones”, comenta. Como ejemplo, describe una inquietud reciente sobre la tasa de deserción de una función en particular que se rumoraba era anormalmente alta. Los datos y el análisis crítico demostraron lo contrario, mostrando que la tasa de deserción estaba, de hecho, en línea con los puntos de referencia. La evidencia contó la historia real.

Las organizaciones pioneras de RR.HH. está utilizando un enfoque parecido a la mercadotecnia para entender a los colaboradores como consumidores, mediante el uso de datos para personalizar y optimizar sus experiencias y tomar decisiones sólidas basadas en evidencia relacionadas con la fuerza laboral.

Caso de estudio

Salesforce aprovecha los datos para una mejor experiencia de los colaboradores

Salesforce cree que crear una experiencia excelente para los colaboradores es tan importante como ofrecer excelentes experiencias al cliente, y la empresa utiliza los datos de la fuerza laboral para ayudar a que esto suceda.

Linda Aiello explica que su equipo colabora con expertos en analíticos de datos en toda la organización para informar y mejorar continuamente la experiencia de trabajar en **Salesforce**. “Al analizar los datos de las encuestas de participación, los sitios de revisión de empleadores y las interacciones de los colaboradores con RR.HH., evaluamos constantemente los datos para anticipar dónde pueden comenzar a surgir problemas”, afirma.

Esos conocimientos informan a los nuevos programas y le brindan a **Aiello** una referencia desde la cual rastrear el impacto de sus esfuerzos. Por ejemplo, el análisis de datos de las interacciones de los colaboradores con RR.HH. mostraron que aquellos que informan que se van de incapacidad por maternidad suelen volver a la plataforma de RR.HH. con las mismas cinco preguntas de seguimiento.

En respuesta, el equipo de RR.HH. ahora entrega automáticamente esa información a los nuevos padres en las semanas previas a su incapacidad. “Estamos ayudando a abordar los problemas de nuestros colaboradores antes de que sepan que los tienen”, comenta **Aiello**.

Nuevas habilidades para un nuevo mundo

Al analizar cerca de 900,000 puestos de trabajo de RR.HH. en siete mercados principales* entre 2017 y 2021¹², **Simply Get Results** encontró más de 200,000 referencias de puestos de trabajo para la planeación futura de la fuerza laboral y las habilidades asociadas.

Aiello de Salesforce explica la importancia de este conjunto de habilidades. “Si bien mi equipo debe tener un conocimiento profundo y estar comprometido con el negocio, también está increíblemente emocionado por tener la capacidad de usar analíticos e información para ayudar a predecir la composición de nuestra fuerza laboral futura”.

“Le da al negocio la agilidad para escalar rápidamente en respuesta a los cambios del mercado”, agrega **Claire Ainscough** de **Ocado Group**. “¿Qué debemos hacer si nuestra organización duplica su tamaño? ¿Qué debemos hacer si se reduce a la mitad?”

La planeación de la fuerza laboral basada en escenarios, impulsada por analíticos predictivos, ayuda a las organizaciones a tomar decisiones informadas sobre el tamaño, la composición y las capacidades de la fuerza laboral que necesitan para el futuro.

¹¹ Kahneman, Daniel. 2013. *Pensando, rápido y lento*.

¹² Análisis por www.simplygetresults.com usando datos de Emsi Burning Glass (2021).

*Australia, Canadá, Francia, Alemania, Hong Kong (SAR) China, Reino Unido, Estados Unidos.



Una nueva perspectiva de RR.HH. — de afuera hacia adentro

En **United Overseas Bank Limited (UOB)**, **Dean Tong** ha creado una comunidad especial dentro de su equipo de RR.HH. llamada “RR.HH. estratégicos”. El equipo está formado por exconsultores con experiencia limitada o nula en RR.HH. y trabajan únicamente en grandes proyectos que afectan la agenda de la gente de **UOB**. **Tong** ve a este grupo como un escalón para alinearse como un socio estratégico de negocios, enfocado en los problemas de las personas, en partes designadas de **UOB**.

Asimismo, **Ries**, de **Spectrum Health**, creó un equipo único enfocado en el desarrollo de capacidades compuesto por talentos de RR.HH. no tradicionales y tradicionales, incluyendo expertos en administración ágil de cambios de comportamiento y de cultura. El talento fue contratado fuera de la función de RR.HH. de **Spectrum Health**.

Simply Get Results también encontró en su análisis que alrededor de 70% de las habilidades y capacidades que se consideran pioneras se encuentran más comúnmente fuera de la función de RR.HH., particularmente entre los profesionales de Tecnologías de la Información (TI) y de mercadotecnia.¹²

“Habilidades como la planeación de la fuerza laboral y la resolución de problemas ahora se consideran una corriente principal en RR.HH., mientras que habilidades técnicas como la transformación ágil y digital están emergiendo claramente entre las funciones de los pioneros de RR.HH.”, explica **Simon Haines, Fundador y Director General de Simply Get Results**. “Entonces se observa una ‘larga cola’ de habilidades ultraspecíficas, como el pensamiento de diseño o narrativas de datos y visual, que aún son muy raras en el mercado, pero que probablemente indiquen un comportamiento disruptivo o la conducta de pioneros”.¹²



“Algunas de estas habilidades deseadas probablemente se forjaron durante el año pasado y se asociaron con la necesidad urgente de cambiar: ágil, ‘administración del cambio’, ‘experimentación’, ‘mentalidad de crecimiento’, ‘innovación’ y ‘toma de riesgos’. La ‘resiliencia’ y la ‘adaptación’ han sido dos de los requisitos más aludidos en las ofertas de trabajo de RR.HH. desde 2020, otro indicador de que existe consenso en todo el mundo de que RR.HH. está cambiando oficialmente”, añade **Haines**.

Mientras que las organizaciones pioneras de RR.HH. está buscando talento más allá de los grupos tradicionales de RR.HH., también se están asociando cada vez más con otras áreas del negocio. “El Director de RR.HH. del futuro es un líder de TI y un líder de personas”, afirma **Ainscough, de Ocado Group**. “La intersección entre tecnología y humanos resulta fundamental”.

¹² Análisis por www.simplygetresults.com usando datos de Emsi Burning Glass (2021).



Prólogo

Resumen ejecutivo

Parte 1: La “s” en ASG

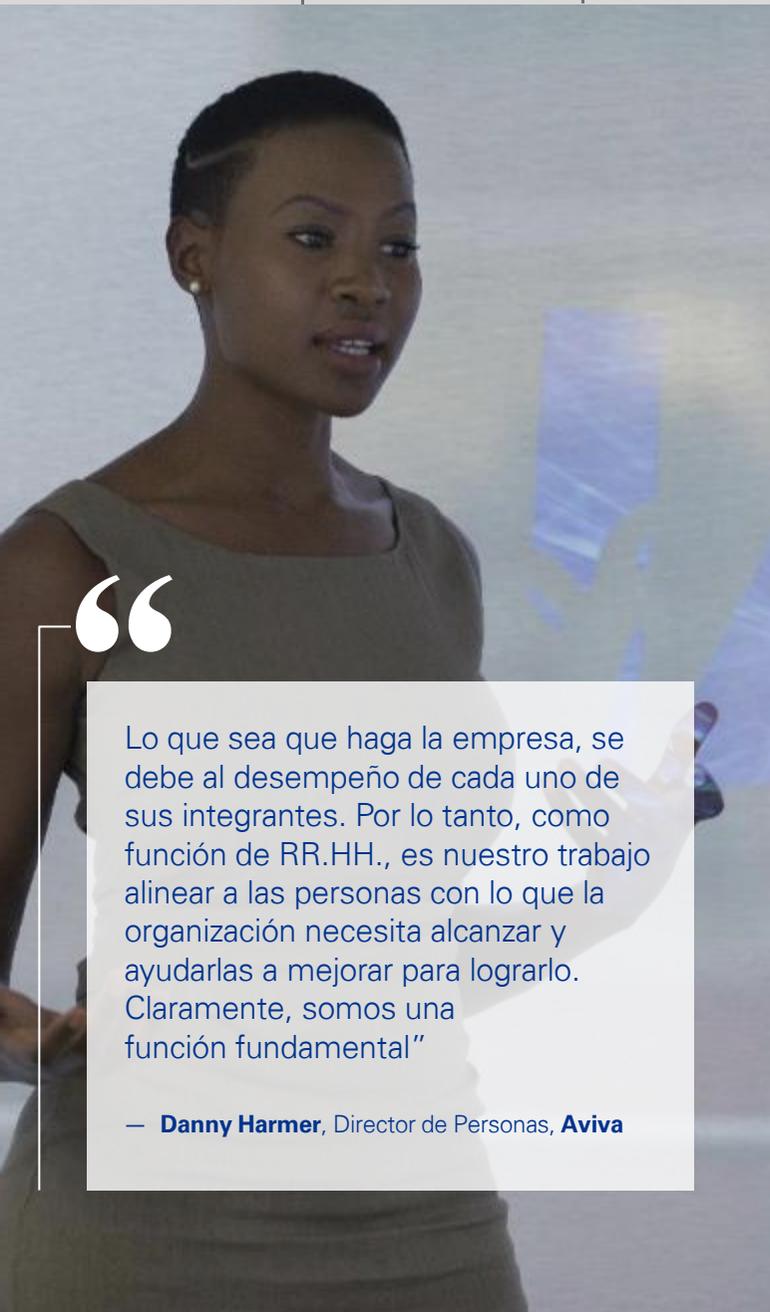
Parte 2: El enfoque
“fuerza laboral total”

Parte 3: Replanteando los
RR.HH. para el nuevo
mundo del trabajo

Volverse un pionero

Conclusión: Más olas
por delante

Volverse un pionero



“

Lo que sea que haga la empresa, se debe al desempeño de cada uno de sus integrantes. Por lo tanto, como función de RR.HH., es nuestro trabajo alinear a las personas con lo que la organización necesita alcanzar y ayudarlas a mejorar para lograrlo. Claramente, somos una función fundamental”

— **Danny Harmer**, Director de Personas, **Aviva**

Cuando se exploró por primera vez el concepto de pioneros en la investigación de KPMG 2019, se descubrió que estos abordan cada una de sus áreas prioritarias, tales como la conformación de la fuerza laboral, datos y analíticos, el servicio digital y experiencia de los colaboradores, así como el aprendizaje, como una parte de un “todo” sistémico.

Los últimos tres años de la investigación de “pioneros” han proporcionado algunos temas y “señales” consistentemente dominantes para que las organizaciones exploren y experimenten, al comenzar su viaje de pioneros.

1 Definir su valor

¿Cuál es el valor que puede ofrecer en su situación?

“La función de RR.HH. necesita trabajar con la empresa para definir, con precisión, cómo la agenda de las personas puede impulsar el valor del negocio”, destaca **Robert Bolton, Director Global del Centro de Excelencia de Personas y Cambio de KPMG International**. “Esto significa entablar nuevas conversaciones tanto con líderes como con colaboradores sobre lo que necesitan para ser más exitosos, comprometidos y decididos”.

Estos son algunos de los temas estratégicos de conversación a considerar:

- ¿De qué manera la forma, el tamaño, la organización y las habilidades de nuestra fuerza laboral serán diferentes en tres años?
- ¿Cómo podemos involucrar a la Generación Z para que experimenten un pronto crecimiento profesional considerable, así como los beneficios del trabajo híbrido?
- Y, quizás, la pregunta más importante de todas: ¿qué significa para nosotros “reconstruir”?

El lado positivo es que las y los líderes de RR.HH. ahora pueden experimentar más allá de límites corporativos tradicionales.

Como lo descubrió **Telefónica**, involucrar al personal en el diseño de la experiencia del colaborador y las iniciativas piloto puede ser una buena manera de probar una idea y obtener su retroalimentación antes de pasar a la siguiente fase o realizar grandes inversiones iniciales, especialmente cuando se aplican analíticos de datos para demostrar la validez de las iniciativas. “La empresa adoptó este enfoque cuando experimentó con una semana laboral de cuatro días, comenzando con un piloto para probar diferentes modelos de flexibilidad”, comenta **Machicot de Telefónica**. “El mundo del futuro será absolutamente flexible y debemos estar preparados para adaptarnos a las necesidades personales y de negocios”.

2 Entregar más

Desarrollar la capacidad para brindar información analítica y evidencia es fundamental para encontrar respuestas a las preguntas más importantes de la empresa. Los pioneros entrevistados en la investigación de 2021 indican que están utilizando analíticos de datos para comprender mejor a su fuerza laboral y, como un aspecto crucial, demostrar cómo los problemas de las personas influyen en la estrategia del negocio.

La capacidad de análisis es el mapa y la brújula para los pioneros exitosos, lo que permite más experimentación, la ruptura de silos y la promoción de un enfoque de fuerza laboral total.

No se requiere un equipo dedicado de científicos de datos. Los pioneros de RR.HH. son dueños de los procesos de recopilación y análisis de datos, y lideran la entrega de conocimientos en toda la empresa.



3 Desarrollar capacidades de punta a punta

Hay cuatro capacidades interconectadas y de punta a punta que se identifican en los pioneros:

1

Un enfoque disciplinado para trabajar con la empresa para descubrir las preguntas e hipótesis que los socios de negocio deben explorar y potencialmente realizar, si tienen las habilidades para participar en conversaciones de largo alcance.

2

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

3

Técnicas de **narración y visualización de datos**, para ayudar a convertir los conocimientos en acción sobre la marcha.

4

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

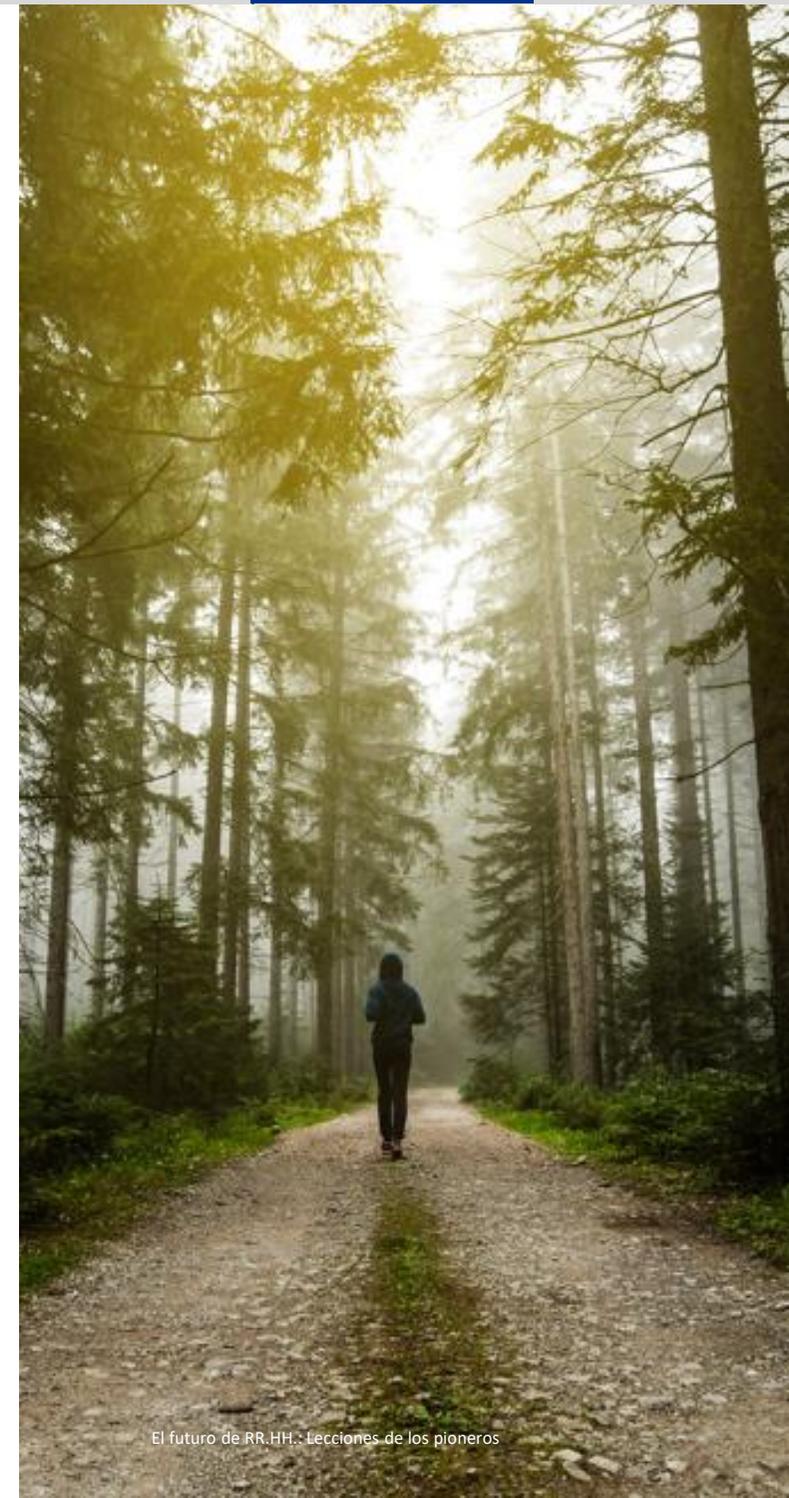
4 Volverse el arquitecto del nuevo modelo operativo

Uno de los hallazgos más importantes de las entrevistas enfatizó la necesidad de diseñar una nueva arquitectura de RR.HH. que sea:

- **Más integrada:** pasar de Centros de Excelencia aislados a Comunidades de Práctica, como “talento y aprendizaje”. (Reconocer que el aprendizaje permite el desarrollo del talento y da a los colaboradores la apropiación de su desarrollo).
- **Menos impulsada por procesos.**
- **Más enfocada** en el propósito, centralidad de la experiencia y los resultados del negocio.
- **Más holística** en la construcción de la fuerza laboral total, asegurándose de que tenga la forma, el tamaño y la organización correctos, y esté equipado con las habilidades adecuadas. Esto incluye dejar de enfocarse en el “mejor talento” para “permitir que todo el talento” prospere y brinden oportunidades gratificantes para diversos segmentos de la fuerza laboral.

Algunos pioneros, por ejemplo, hablaron sobre cómo han unido los hallazgos de sus conocimientos analíticos para tomar decisiones informadas para mejorar la experiencia diaria de la fuerza de trabajo, utilizando esos mismos conocimientos para definir las nuevas habilidades que se requerirán y refinando la forma en que el “aprendizaje en el flujo del trabajo”* se entrega a personas y equipos.

*Microaprendizaje o aprendizaje en porciones “digeribles” que sea rápidamente accesible mientras se realiza una tarea.





Conclusión

Más olas por delante

“

Existe una clara necesidad de innovación a nivel empresarial. Por el bien del planeta y de las sociedades en las que vivimos, no podemos darnos el lujo de volver a la forma en que solían ser las cosas. Los desafíos actuales de ASG exigen que cambiemos casi todo sobre cómo satisfacemos nuestras necesidades hoy en día. Esto, por tanto, requiere enormes niveles de innovación, que los seres humanos son bastante capaces de ofrecer; es decir, si configuramos nuestros entornos de trabajo de manera propicia. Por tanto, la sustentabilidad afecta al mundo del trabajo tanto como a otros aspectos de la agenda ASG. La innovación no vendrá de una instrucción desde arriba, sino de la colaboración, involucrando las ideas y la creatividad de toda la fuerza laboral en nuevas formas de diálogo. Esto no solo ayudará a la sociedad a abordar sus problemas actuales de sustentabilidad; nos involucrará y vigorizará en el trabajo más que nunca”

— **Gaya Herrington**, autora y Directora de Sustentabilidad de **KPMG en EE.UU.**

Con el nuevo celo por promover la agenda ASG, un cambio general en el futuro del trabajo y el deseo de "reconstruir mejor", existe la esperanza de que las organizaciones se estén transformando y construyan una resiliencia aún mayor para el futuro.

Está claro que reconocen la necesidad de adaptarse para continuar sobreviviendo, lo que también está poniendo un enfoque cada vez mayor en RR.HH. para preparar y desarrollar tanto la fuerza laboral como el lugar de trabajo del futuro. Implica escanear el horizonte, actualizar constantemente los escenarios que dan forma a la fuerza laboral, sentir curiosidad por las causas de las nuevas disrupciones del mercado y aceptar que estas

continuarán. Requerirá una cultura centrada en los colaboradores, impulsada por un propósito, respaldada por los valores ASG, para que las organizaciones continúen prosperando en un entorno tan dinámico.

Existe consenso entre los líderes de RR.HH. que participaron en las entrevistas de que un enfoque experimental es vital. Ser pionero es una forma de reinventar el mundo del trabajo y desarrollar la capacidad para sobrevivir y prosperar en el futuro.

El manual de estrategias tradicional se ha ido, y es hora de que los líderes de RR.HH. tracen el nuevo camino a seguir.

kpmg.com.mx
800 292 KPMG (5764)
asesoria@kpmg.com.mx



Contacto

Olivia Segura
Socia de Asesoría en
Capital Humano y Gestión del Talento
KPMG en México

