



RECURSOS HUMANOS

Las diez realidades que reinventarán nuestra

El imperio de los súper trabajos que combinan roles tradicionales con el uso de las nuevas tecnologías para aumentar su productividad es sólo una de

El imperio de los datos, la hiperconectividad en el lugar de trabajo, las nuevas compensaciones y el aumento de la esperanza de vida son algunos de los actores que ya están cambiando nuestra manera de trabajar. Organizaciones cada vez más planas en las que las jerarquías se diluyen, y la convivencia de asalariados con autónomos, *freelance* y trabajadores por proyecto también están dinamizando un entorno laboral en el que no se puede obviar la participación de las nuevas tecnologías.

Liderando la empresa social: reinención con un enfoque humano es el título del último informe sobre tendencias de capital humano de Deloitte –que adelanta en exclusiva EXPANSIÓN– y que plantea éstos y otros cambios que ya están modificando la rutina laboral en las organizaciones. Para su elaboración han tenido en cuenta la opinión de 10.000 responsables de recursos humanos y directivos de empresas en todo el mundo. Más de dos tercios de los participantes (64%), citan que la inteligencia artificial y la robótica son problemáticas importantes o muy notables en materia de capital humano. No menos relevante es para los encuestados la habilidad para resolver problemas complejos, lo más significativo para el 70% de los directivos españoles.

Sin embargo, Idoia Paz, directora de transformación de la organización de Deloitte, hace hincapié en dos aspectos que condicionarán la gestión de personas: el aprendizaje de por vida y, lo que califica de asignatura pendiente, valorar el talento que hay dentro más que el que se puede encontrar en el exterior de

las organizaciones. “Los empleos se están transformando, la tecnología contribuye a ello. Es necesario más que nunca que los puestos se rediseñen y plantear nuevas capacidades para ello. Hay gente fuera de las empresas que está preparada para asumir este reto, pero en esa búsqueda, las organizaciones han dejado de lado a sus profesionales que, a través de la formación pueden evolucionar y asumir ese desafío”. Paz menciona que más de la mitad de los entrevistados para elaborar este informe cree que es más fácil encontrar una oportunidad laboral fuera que en su compañía. “La movilidad de los empleados permite un desarrollo y acceso poco explorado”, lamenta.

Hacia la empresa social

Este análisis mundial apuesta por la empresa social, lo que define como una organización que combina su crecimiento económico y la generación de utilidades con la necesidad de respetar y apoyar a su entorno y red de grupos de interés; lo cual implica escucharlos, invertir en ellos y gestionar activamente las tendencias que están dibujando el mundo actual.

Deloitte identifica diez realidades, agrupadas en tres categorías, que transformarán nuestra manera de trabajar: el futuro de la fuerza laboral (fuerza laboral alternativa, de trabajos a súper trabajos y liderazgo para el siglo 21), el futuro de la organización (de la experiencia del empleado a la experiencia humana, desempeño organizacional y compensaciones) y el futuro de los recursos humanos (acceder al talento, aprendiendo en el flujo de la vida, movilidad del talento y recursos humanos en la nube).

La habilidad para resolver problemas es una prioridad para el 70% de los ejecutivos españoles

1

La 'gig economy'

Los contratados, los *freelance* y los trabajadores *gig* son lo que las organizaciones denominan fuerza laboral alternativa en convivencia con los puestos de trabajo a tiempo completo. Sin embargo, son los primeros los que están sacando ventaja a los trabajadores tradicionales. Los autores de este informe observan que las mejores prácticas para acceder y distribuir la fuerza laboral alternativa están creándose ahora. Por tanto, el ritmo de evolución de la economía mundial obliga a las empresas a ser más flexibles para adaptarse a estos nuevos acuerdos laborales y planificar de manera estratégica su utilización.

2

Los súper trabajos

A medida que las máquinas tomen el control de las tareas repetitivas y el trabajo que hacen las personas se vuelva menos rutinario muchos trabajos evolucionarán hacia lo que se denomina súper trabajos, roles que combinan el trabajo y las responsa-

bilidades de múltiples ocupaciones tradicionales, utilizando la tecnología para aumentar y ampliar el alcance del trabajo realizado, e implican un conjunto más complejo de habilidades de dominio, técnicas y humanas.

El 64% de los participantes en este informe predice un crecimiento en la robótica, el 80% augura el aumento de tecnologías cognitivas, y el 81% de la inteligencia artificial. No obstante, sólo el 26% de los encuestados afirma que sus compañías están “preparadas o muy preparadas” para abordar el impacto de estas tecnologías; pero están trabajando en ello: el 84% asegura que la automatización requerirá la adquisición de nuevas habilidades e informaron de que están incrementando el presupuesto para la capacitación; el 18% califica esta inversión como ‘significativa’. El rediseño de los puestos y la creación de nuevos roles son los grandes retos.

3

Los nuevos jefes

El liderazgo del siglo XXI nace de la intersección entre lo tradicional y lo nuevo. A los CEO y los C-Suite (directores ejecutivos y líderes del primer nivel de la organización) se les está pidiendo que trabajen en colaboración a través de las funciones, mientras tanto los líderes de línea deben aprender a operar en redes de equipo. Las empresas esperan estas nuevas capacidades de liderazgo, pero aún promueven modelos y esquemas de pensamiento tradicionales. Para el desarrollo de es-

tos líderes los desafíos son la transparencia, la colaboración interna y la gestión de desempeño. El 83% de los encuestados manifiesta que sus ejecutivos de la C-suite raramente colaboran o lo hacen sólo *ad hoc*.

4

Experiencias por carrera

Hacer que el trabajo sea relevante y dar a las personas un sentido de pertenencia es otro de los objetivos. Ya no se habla tanto de carrera profesional como de experiencia del empleado. Esto último es lo que garantiza la motivación y fidelización de los mejores profesionales. Mejorar la experiencia del empleado es una prioridad para el 84% de los encuestados; y el 28% lo identifica como uno de los tres principales problemas a los que se enfrenta su organización. El 59% califica su empresa como eficaz o muy eficaz para generar un ambiente de trabajo sano. Cuando se les pregunta sobre la confianza que tienen sus trabajadores con el liderazgo, sólo el 46% considera sus organizaciones como efectivas o muy efectivas.

5

El desempeño

Practicar un deporte en equipo es el concepto que se plantea para educar a los líderes a operar en equipos multifuncionales y reconfigurar las recompensas y la gestión del desempeño para respaldar el rendimiento de los grupos de trabajo.



manera de trabajar

las realidades que ya están transformando las rutinas laborales. **Por Montse Mateos**

Equipo y productividad van de la mano, ligado a una política de recompensas eficaz. Sin embargo, sólo el 28% de los encuestados dice que sus organizaciones otorgan recompensas por desempeño basadas en el "logro de métricas del equipo medibles". El informe concluye que "muchas prácticas y comportamientos de liderazgo y talento continúan generando barreras significativas, inhibiendo la posibilidad de cambiar hacia un modelo operativo basado en equipos".

6

Las compensaciones

El dinero es sólo una parte de la compensación de los trabajadores que buscan beneficios personalizados que satisfagan sus necesidades, pero la mayoría de las organizaciones adivinan, y no saben, lo que su gente lo valora. El 33% de los encuestados considera que sus empresas están preparadas o muy preparadas para abordar el tema de los beneficios; un 11% asegura que su estrategia de remuneraciones está muy bien alineada con los objetivos de su compañía. Una de las realidades que refleja el informe es que los salarios no siguen el mismo ritmo que la inflación, a pesar de un pequeño repunte a finales de 2018. Los empleadores están dispuestos a entregar casi cualquier cosa a sus colaboradores para tratar de mejorar la experiencia laboral, siempre y cuando no implique aumentos superiores a los del mercado en el salario base. Otro de los aspectos que recoge este análisis es la frecuente

El 33% de los encuestados cree que sus empresas no están listas para tratar el tema de los beneficios

falta de alineación entre la estrategia de la compañía y la compensación. Propone a las empresas tomar distancia y actualizar su enfoque.

7

Acceso al talento

Ante la previsible desaceleración de la economía se propone un nuevo enfoque. En vez de abrir automáticamente una solicitud de trabajo cuando un gerente necesita un puesto, es hora de pensar en cómo las empresas pueden "acceder al talento" de manera continua: movilizándolo recursos internos, encontrando personas en la fuerza laboral alternativa, y aprovechando estratégicamente la tecnología para aumentar la contratación e impulsar la productividad del reclutamiento. El 70% de los encuestados menciona el reclutamiento como un tema importante, y el 16% que es uno de los tres problemas más urgentes a los que se enfrentaría su organización en 2019. Frente al reclutamiento y ante la escasez de profesionales en el mercado laboral, la movilidad interna de los profesionales es una opción en la que, pese a no ser nada nuevo, las organizaciones tienen mucho margen

de mejora: el 45% de los entrevistados dice que sus empleados carecen de información sobre los roles disponibles en su empresa.

La tecnología, definitiva como herramienta para el reclutamiento aún es un reto: el 81% de los participantes declara que los procesos de reclutamiento de sus empresas eran estándar o inferiores. El informe concluye que "para facilitar el acceso al talento es esencial considerar la movilidad interna, la fuerza laboral alternativa y las nuevas tecnologías".

8

Aprendizaje

La oportunidad de aprender es una de las prioridades para aceptar un trabajo. Ante este hecho, las organizaciones líderes están tomando medidas para ofrecer oportunidades de aprendizaje a sus colaboradores de manera más personal, integrando el trabajo y la formación, extendiendo la responsabilidad de esta faceta más allá del área de recursos humanos. Y aún queda mucho por recorrer: sólo 1 de cada 9 entrevistados calificó de excelente la cultura de aprendizaje.

9

Movilidad

Aprovechar su fuerza laboral es la mejor opción de las organizaciones para ser más competitivas, además, la tienen al alcance de su mano. La movilidad interna puede dar sus

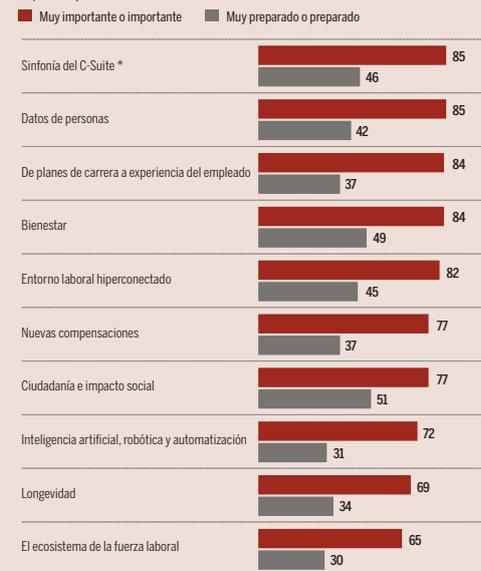
La misión y la visión

Los máximos responsables de recursos humanos parecen tener claros los retos a los que se enfrentan en la gestión de personas, pero no todos están preparados para asumirlo. Del último informe sobre tendencias de capital humano de Deloitte se desprende que los entrevistados consideran muy importantes las diez realidades que se vislumbran en el panorama laboral, pero sólo en lo que se refiere a la ciudadanía y al impacto social, y al bienestar, la mitad de los ejecutivos cree que su empresa está preparada o muy preparada para asumir el reto. Los participantes también

hacen examen de conciencia para conseguirlo: el 86% cree que debe reinventar su capacidad de aprendizaje para enfrentarse a un contexto en el que la inteligencia artificial gana terreno cada día. A pesar de un enfoque corporativo generalizado de transformación digital, el 84% afirma que necesita reimaginar su experiencia laboral para mejorar la productividad laboral y organizacional. Y, frente a las nuevas presiones para moverse más rápido y adaptarse a una fuerza laboral mucho más diversa, el 80% cree que debe desarrollar líderes de manera diferente.

LAS TENDENCIAS QUE MARCARÁN LA GESTIÓN DE PERSONAS

En porcentaje.



*Trabajar en armonía. Supone que los altos ejecutivos se comporten entre ellos como un equipo, en vez de como expertos independientes con una jerarquía funcional, y que al mismo tiempo lideren a sus colaboradores.

Fuente: Deloitte

Expansión

10

Los datos

El éxito de las plataformas tecnológicas para la gestión de personas no ha sido el esperado. Tras invertir más de 20.000 millones de dólares en tecnología para RRHH en los últimos cinco años, el 65% de los encuestados reconoce que es inadecuada o apenas regular para lograr sus objetivos. Sólo el 5% dispone de una plataforma en la nube completamente integrada. Aunque los avances son notables, el siguiente paso es integrar plataformas en la nube con tecnologías cognitivas, inteligencia artificial y robótica.

frutos en áreas como el crecimiento, el compromiso de los empleados y la rentabilidad del negocio. El 76% de los participantes en el informe considera esta cuestión importante, más aún teniendo en cuenta que el 50% dijo que era más fácil encontrar trabajo fuera que dentro de su empresa.

Sin embargo, sólo el 6% confirma ser excelente para cambiar a las personas de un rol a otro; el 59% se considera aceptable o inadecuado. ¿Los motivos? El 49% afirma que tiene pocas herramientas, si es que dispone de alguna, para identificar y mover a las personas a nuevos roles internos. El 45% dice que sus empleados carecen de visibilidad en las posiciones internas.