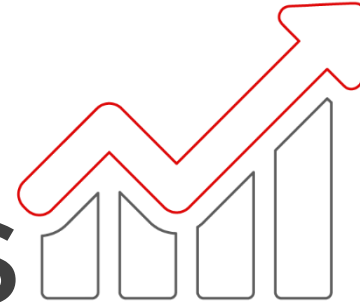


# ▶▶ 5

# Tendencias

# Globales de RRHH



Gabriel Jaime Arroyave C.

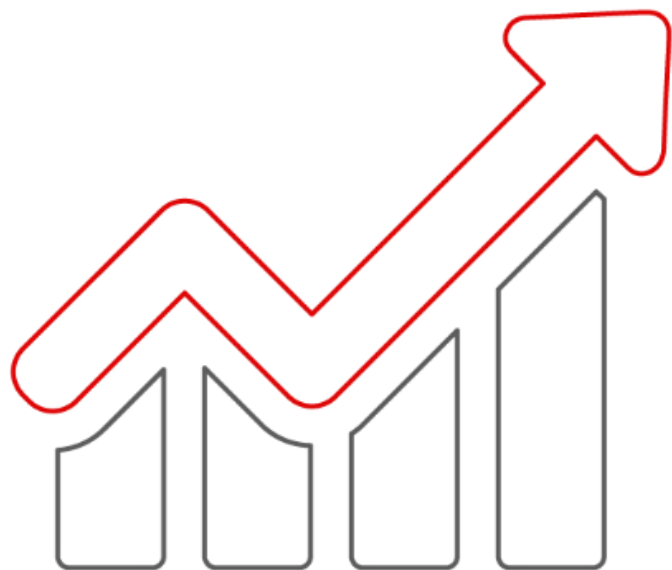
Con el respaldo de



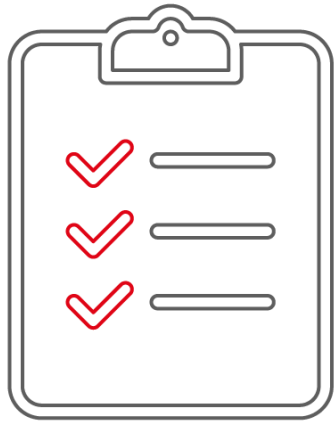


Bienvenidos





¿Qué es una **tendencia**  
global?



1. Nuevo diseño y arquitectura organizacional
2. Aprendizaje Total
3. Analítica de Talento
4. Recursos Humanos Digital
5. Nuevos sistemas de Desempeño

¿Por qué estas **tendencias**?

**Deloitte.**  
University Press

 **MERCER**

**BCG**  
THE BOSTON CONSULTING GROUP

**McKinsey  
&Company**

Por las **fuentes** de investigación y la **experiencia** acumulada en el trabajo con clientes, estas tendencias:

- I. **Frecuencia:** Son hallazgos recurrentes en todos los estudios y en los procesos de consultoría con clientes de diferentes sectores.
- II. **Impacto:** Son identificados como prioridades por líderes de negocio y profesionales de RRHH
- III. **Madurez:** Tienen prácticas y avances significativos en las implementación



Video



¿**Estamos** preparados?





# Para las demandas de

**1** Transformación del Negocio

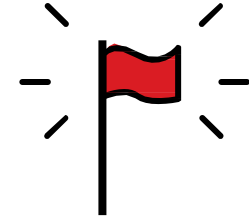


**2** Clientes / Empleados



**3** Nuestra Función

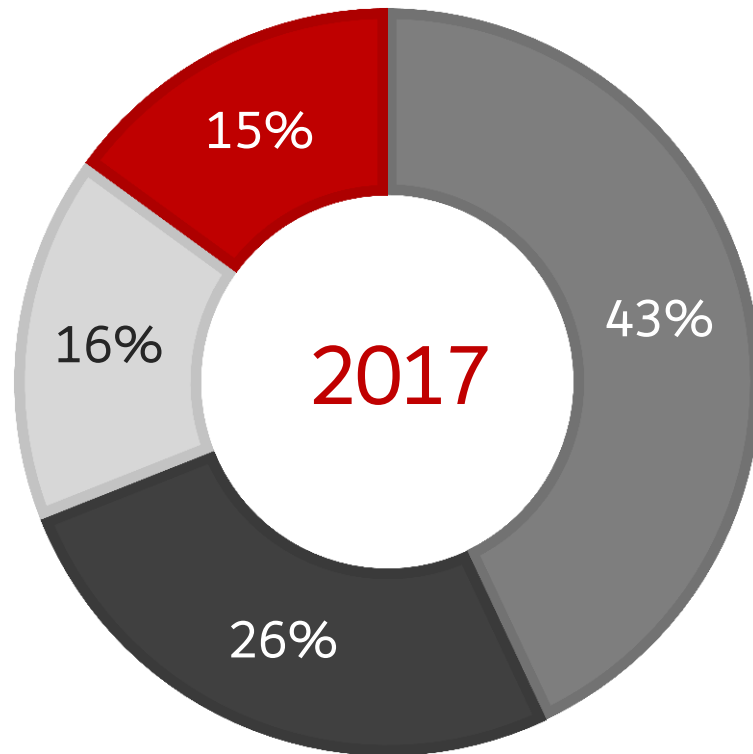
(RRHH)



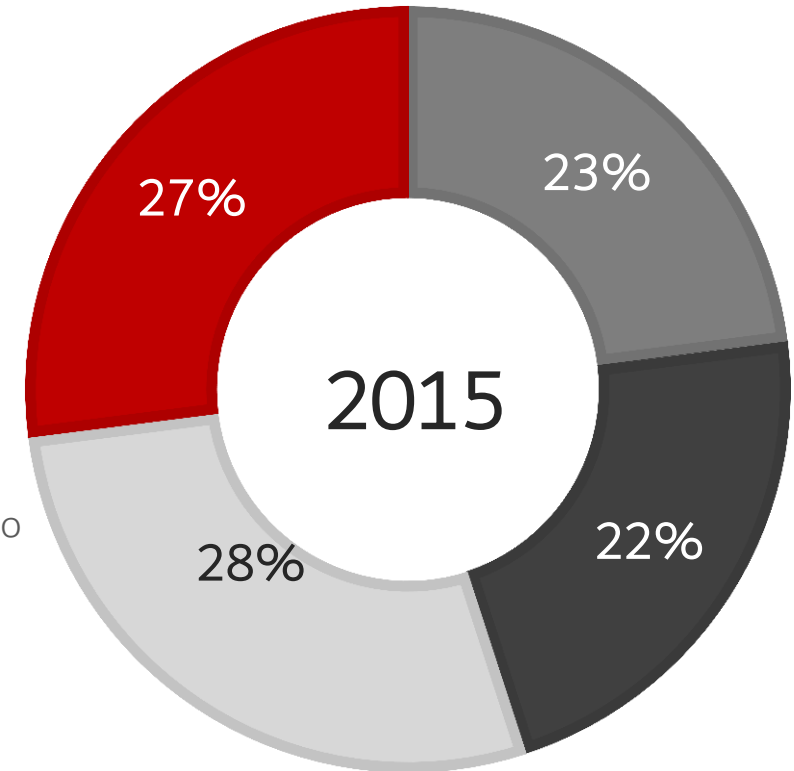
# ¿Qué dicen algunos Líderes de RRHH?

# ¿Qué tan preparado están los profesionales de RRHH para atender el futuro de su función?

Estado de preparación



- Excelente
- Bueno
- En progreso
- Inferior a lo esperado



Los profesionales de RRHH están hoy mejor preparados para las futuras demandas de su función

...en dos años...

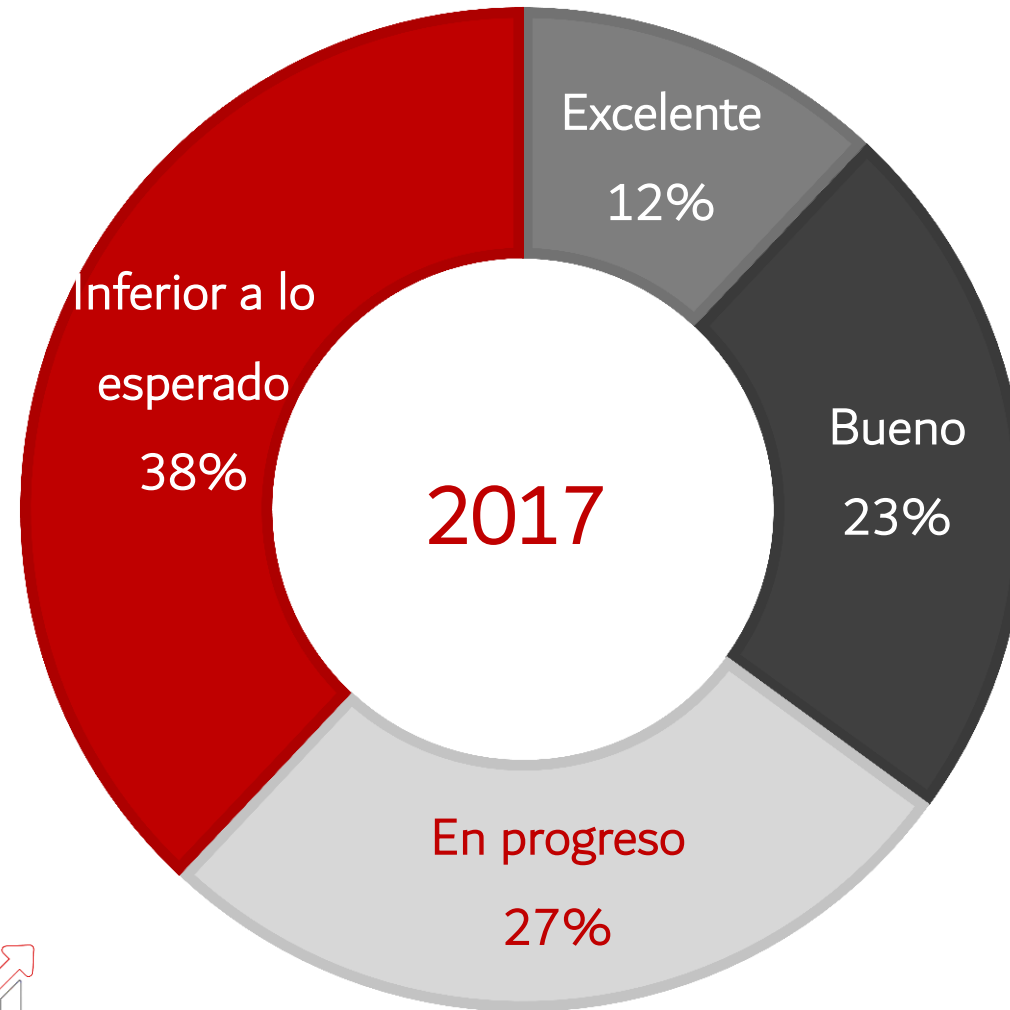
2015

2017

Aumento a escenarios  
favorables de preparación en **23%**

¿Ahora qué piensan  
los altos ejecutivos?

¿Qué tan preparado están los profesionales de RRHH para atender el futuro de su función?



Los profesionales de RRHH no se están preparando con la agilidad necesaria para las futuras demandas de su función

...en la valoración de 2017...

Líderes de RH

Altos Ejecutivos

Brecha de percepción

Inferior a lo esperado + Progreso

34%

¿Por qué existe esa **brecha**?



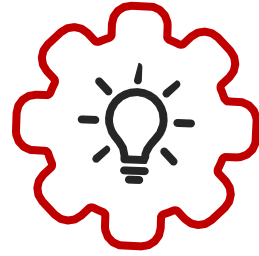
# Algunos **indicios!**

- **54%** de las áreas de Recursos Humanos **se transforman** solo **después** de que lo hacen otras áreas de **negocio**, **23%** lo hacen **simultáneamente** con las áreas de negocio. *(BCG, Business evolution process Ed. 2017)*

---
- **32%** de las iniciativas de **digitalización** de RH exceden el tiempo y presupuesto de implementación comparado con áreas de operación. *(EY HR Automation Ed. 2016)*

---
- **23%** de líderes de negocio confía en datos/análisis de Recursos Humanos para tomar decisiones, **41%** de los empleados considera que la información de Recursos Humanos es insuficiente *(Deloitte, Human Capital Trends 2015)*

---
- **42%** de los líderes de RH de las empresas Fortune 500, ha hecho una carrera profesional exclusiva en áreas Talento, **31%** en la misma compañía durante los últimos 12 años. *(HBR Where HR Talent come from?)*



¿Qué debemos hacer  
**como líderes de RRHH?**



Nuestro Desafío

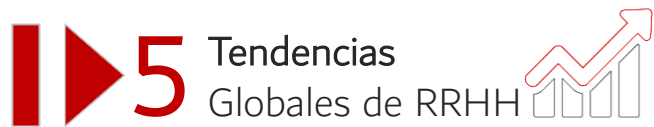
ANTICIPARNOS

CON AGILIDAD

ENFOCADOS EN LO QUE DE VERDAD IMPORTA

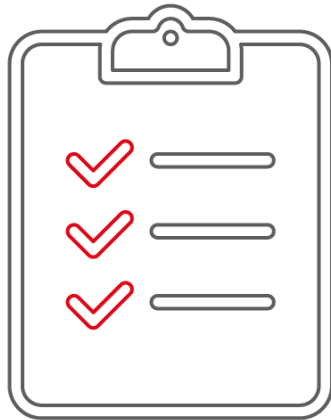


Para cerrar brechas entre **talento,**  
**tecnología** y el futuro de los **negocios**



Tendencias  
Globales de RRHH





- 1.** Nuevo diseño y arquitectura organizacional
2. Aprendizaje Total
3. Analítica de Talento
4. Recursos Humanos Digitales
5. Nuevos sistemas de Desempeño



# Primera tendencia

## Nuevo diseño organizacional

El **93%** de los Ejecutivos esta planeando un **rediseño organizacional** en los próximos 2 años  
Aunque solo el **4%** describen a su organización como **ágil** a la hora de implementar el **cambio**

*Fuente: (Mercer estudio de tendencias globales de talento 2017)*

Mayor **eficiencia**  
31%

Trasladando funciones de soporte a Servicios Compartidos

Mayor **agilidad**  
30%

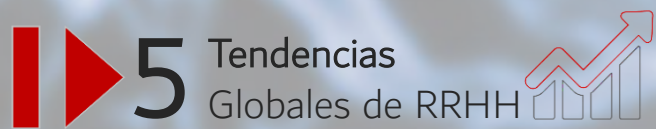
Con nueva estructura organizacional más horizontal que evolucione constantemente

Mejor **relación con el cliente** 27%

Descentralizando la autoridad y empoderando a equipos para actuar

**Reducción de costos**  
12%

Eliminando roles, funciones y departamentos que no general valor para el negocio



Tendencias  
Globales de RRHH

Nueva Estructura Organizacional  
**Sistema** de redes y equipos **que actúan**

La forma en la cual las organizaciones de alto desempeño operan hoy es radicalmente diferente a como operaban hace 10 años, sin embargo la mayoría de las organizaciones **conservan la estructura** y modelos basados en los requerimientos de la era industrial.

## Requerimientos claves de la nueva organización

1. **Simplificación** prácticas de trabajo y nuevas herramientas de **colaborativas**
2. Nuevo **enfoque de liderazgo** (mayor span de control para el management)
3. **Metas y métricas** individuales y de equipo **compartidas** y transparentes
4. **Formar equipos** con base en las habilidades de los empleados para desplegar soluciones con **mayor velocidad**
5. Basada en **equipos de proyectos, clientes y servicios**, no en procesos o funciones





### 3 prácticas implementadas

- 1** **Sector Financiero:** CELULAS DE SERVICIO transformación de la estructura y formación de equipos multifuncionales para responder ágilmente a sus necesidades (mejor relación con el cliente)
- 2** **Sector Industrial/Alimentos:** FITNESS MODEL eliminación de cargos redundantes y de dos niveles superiores en la arquitectura (reducción de costos)
- 3** **Sector Comunicaciones:** FUDRA Fuerza de despliegue rápido – préstamo de talento para proyectos de corta duración. El talento esta asociado a un P&G diferente, pero tiene asignaciones de máximo tres semanas. (mayor agilidad)

¿Estamos participando en el rediseño organizacional o estamos limitados a ejecutar el mandato?

# Anticiparnos...

1

## Atracción y selección

- ¿Qué competencias, habilidades y comportamientos son claves en el perfil del talento futuro?
- ¿Cómo lo estamos incorporando en nuestro proceso de evaluación de candidatos?
- ¿Cómo lo valoramos dentro de nuestra marca empleador?

2

## Inventario de habilidades

- ¿Qué tan confiable y oportuno es nuestro inventario de habilidades de talento para realizar asignaciones?
- ¿Cómo podemos incorporar el desarrollo de habilidades para el futuro en nuestro talento actual?

3

## Gestión del cambio

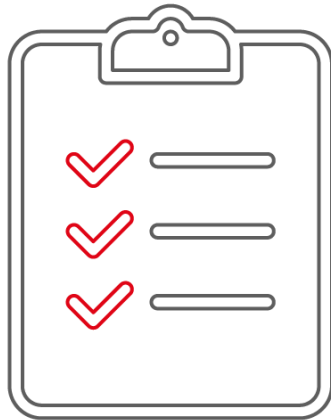
- ¿Qué tan preparados están nuestros empleados actuales para tener agilidad para el cambio?
- ¿Cómo podemos liderar el proceso de cambio desde el comienzo?



5 Tendencias  
Globales de RRHH



Nueva Estructura Organizacional  
**Sistema** de redes y equipos **que actúan**



1. Nuevo diseño y arquitectura organizacional
2. **Aprendizaje Total**
3. Analítica de Talento
4. Recursos Humanos Digitales
5. Nuevos sistemas de Desempeño

---

El aprendizaje y desarrollo corporativo, paso del quinto puesto en la medición del año 2016, al **segundo puesto en el 2017**. Mayor aumento en la encuesta de Deloitte con una calificación de **86%** para América del Sur.

*Fuente: (Deloitte: Tendencias globales en Capital Humano 2017)*

---

- Para los Millennials “la **habilidad de aprender** constantemente y progresar” es ahora el **impulso principal de la marca empleador** de las compañías, según Glassdoor.
- La **tecnología de aprendizaje** esta **cambiando** a un ritmo más **acelerado** que otras tecnologías de RRHH, el 45% de los ejecutivos percibe que se esta quedando atrás. (Deloitte)
- Las **demandas de aprendizaje** y desarrollo son cada día **más complejas**, por que existen polos generacionales conviviendo al interior de las compañías con estilos y formas de aprendizaje diferentes. (HBR: Feb 16, CLO new purpose)

# Carrera de aprendizaje y desarrollo de un empleado



Duración promedio de una carrera



60 años



6,3 años en la última década



Duración promedio de un empleado



4,3 años



5,6 años en la última década



Tiempo de vida de una habilidad aprendida



2,3 años



12 - 16 meses en tecnología y servicios profesionales



5

Tendencias Globales de RRHH



Aprendizaje **Total**

En cualquier lugar, todo el tiempo



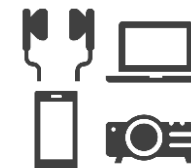
**En cualquier momento.**

El empleado decide cuando.



**Enlazado con desarrollo.**

y progresión de carrera



**Utiliza la tecnología**

diversos canales sensoriales

**En cualquier lugar.**

Incluso en la oficina!.



**Específico para el cargo**

enfocado en el desempeño



**Basado en la observación**

en el puesto de trabajo



¿Qué es **Aprendizaje** Total?

¿Qué prácticas están implementando las **compañías** para alcanzar el **aprendizaje total**?





## Promoviendo nuevas tecnologías

- Plataformas con aprendizaje abierto, gamification y predictivas.
- Streaming/Podcast/Micro-learning
- Móvil on-line /off-line



## Programas basados en habilidades prácticas

- Habilidades priorizadas que privilegian la aplicación
- Transferibles a nuevos desafíos
- Con aprendizaje social - compartido



## En el puesto de trabajo para el desempeño

- Modelo para Aprender, practicar y corregir en tiempo real.
- Individualizado para las necesidades de cada empleado
- Con el supervisor como coach – entrenador en el proceso



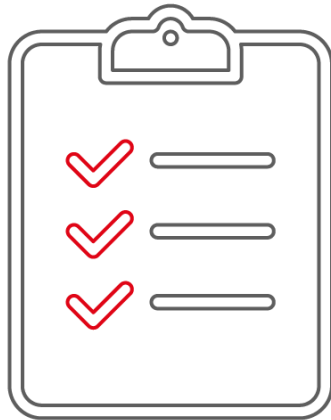
5

Tendencias  
Globales de RRHH



Aprendizaje **Total**

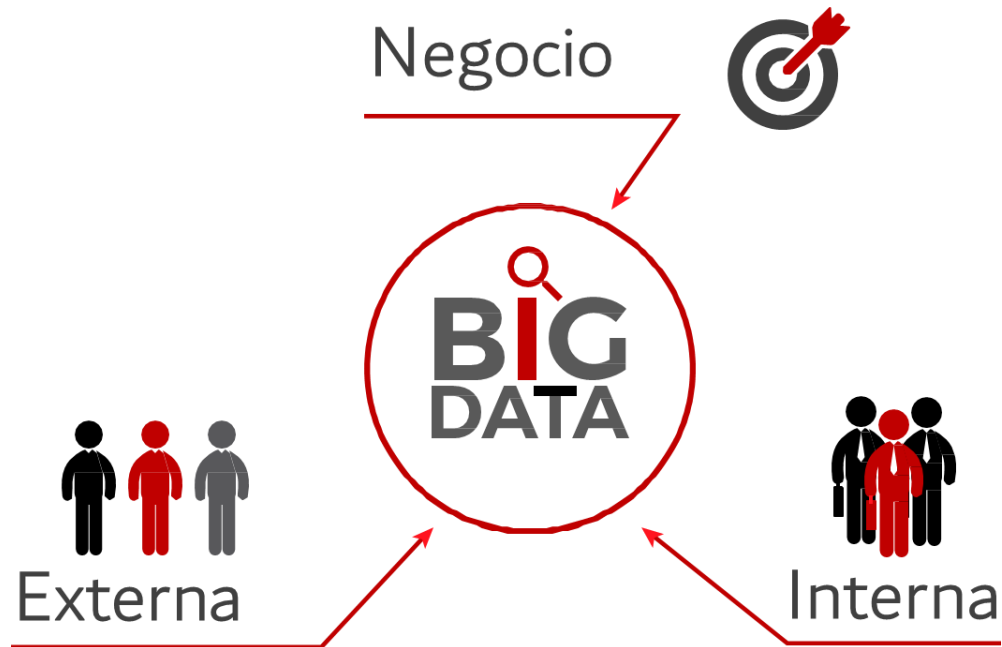
En cualquier lugar, todo el tiempo



1. Nuevo diseño y arquitectura organizacional
2. Aprendizaje Total
- 3. Analítica de Talento**
4. Recursos Humanos Digitales
5. Nuevos sistemas de Desempeño

## Tercera tendencia

### Analítica de talento

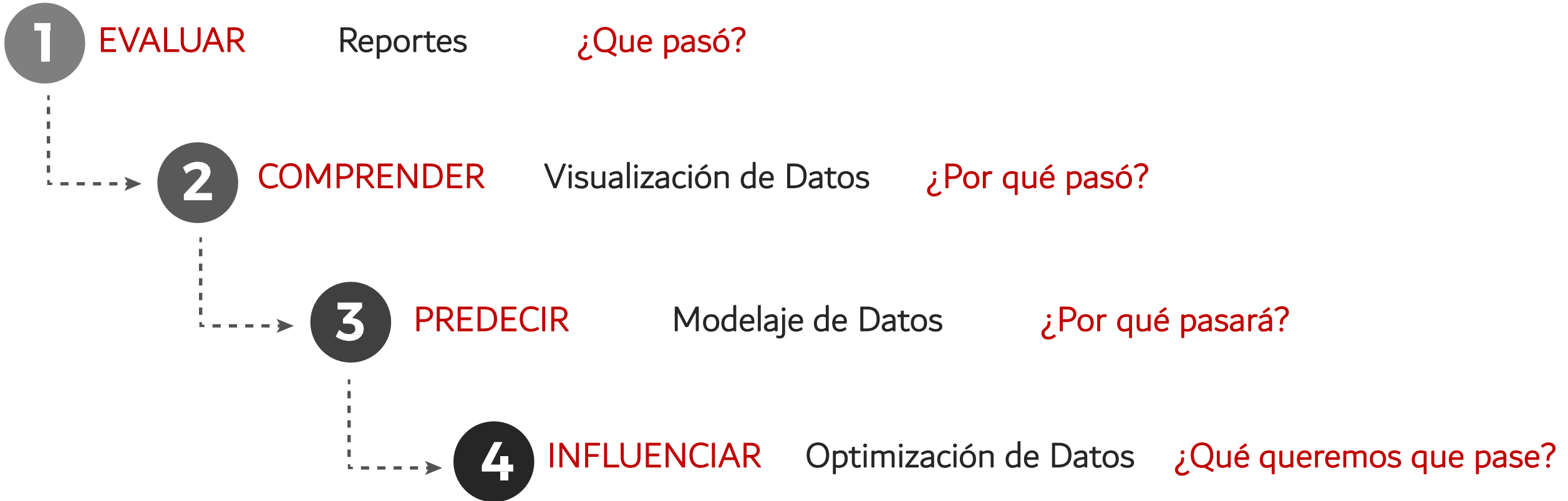


El **71%** de las empresas consideran los **analíticos de talento** como una **prioridad** para su gestión actual y futura.

pero solo el **8%** reportan que **cuentan** con la **información relevante** para tomar decisiones

y únicamente el **15%** despliega tableros de indicadores de RRHH para los **Gerentes de línea**

*Fuente: (Deloitte: Tendencias de Capital Humano 2016)*



# Madurez análisis de datos

# 1.

Los líderes senior del negocio se vuelven impacientes con los equipos de RRHH que no pueden entregar información oportuna y confiable para tomar decisiones

## 2.

Los analíticos de Talento se han utilizado tradicionalmente para evaluar las funciones de reclutamiento, rotación y compromiso del empleado

# 3.

Los analíticos de Talento están cambiando su enfoque de análisis de procesos de RRHH hacia análisis del negocio.

¿Cómo mejoramos el desempeño? ¿Cómo predecimos la productividad?  
¿Cómo reducimos la curva de aprendizaje? ¿Cómo utilizamos evidencia para planear la sobre la fuerza laboral del futuro?

## 4.

La calidad de la información que posee RRHH sigue siendo un reto y también se ha transformado en la excusa más repetida.



¿Qué podemos hacer **para responder mejor** a los nuevas expectativas sobre la **analítica de Talento**

Recomendaciones a partir de la experiencia...



### Comience ya!



Con la información que tiene disponible, así no tenga la calidad que espera.



Cree hipótesis, sométalas a prueba y vuelva a hacerlo



### Encuentre apoyo



Con líderes y personas de la operación para ampliar la información



En la tecnología para hacer más eficiente su análisis



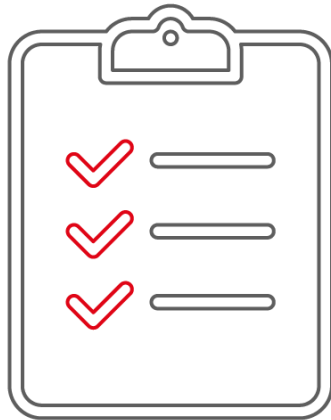
### Defina el futuro



Equilibre esfuerzo y resultados para el negocio



Concéntrese en mejorar la calidad de pocos datos de mayor impacto



1. Nuevo diseño y arquitectura organizacional
2. Aprendizaje Total
3. Analítica de Talento
- 4. Recursos Humanos Digital**
5. Nuevos sistemas de Desempeño



# ¿RECURSOS HUMANOS **DIGITAL**?

El **66%** de las **empresas** encuestadas están **rediseñando** sus **programas de RH** para aprovechar las herramientas digitales y móviles

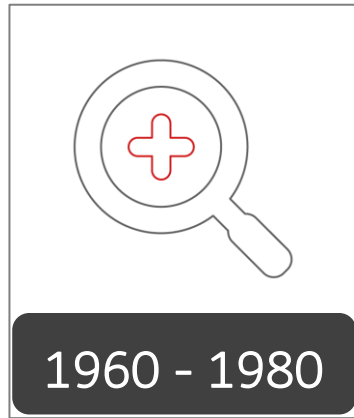


El **74%** de los ejecutivos califican esta tendencia como “**muy importante**”

El **33%** de los equipos de **RH** encuestados están **usando** algún tipo de tecnología de **inteligencia artificial**

El **59%** de las **empresas** encuestadas están **desarrollando** **aplicaciones móviles** para mejorar la **experiencia de los empleados**

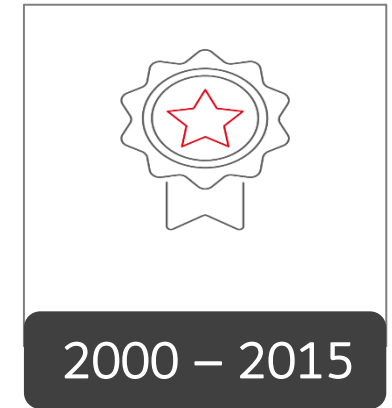
Durante los últimos 5 años la disciplina de RH ha tenido una evolución más rápida que en las últimas 4 décadas



Operaciones de personal  
Automatización de transacciones  
Sistema de Registros



Organización de servicios  
Centros de Expertise  
HRBP



HR Transaccional a Servicios Compartidos  
Desempeño, liderazgo y compensación  
HRBP

---

2015 – 2020

RH Digital

¿Y ahora qué?

## ¿Cuáles deben ser las nuevas **Funciones de Recursos Humanos?**

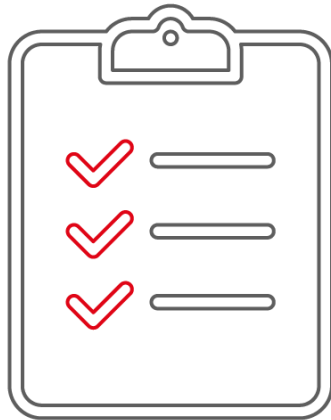
¿Dónde  
aportamos  
mayor valor?

¿Qué debemos  
dejar de  
hacer?

¿Qué debemos  
incorporar  
ahora?



- 1** **Fuerza Laboral Digital** → Conjunto de prácticas de gestión, cultura y desarrollo de capacidades digitales - **ADN digital**.
- 2** **Lugar de trabajo Digital** → Diseño de ambientes de trabajo productivos que promuevan el compromiso y el sentido de propósito a través de nuevas herramientas colaborativas – **Digital Workplace**
- 3** **Plataforma RH Digital** → Funciones de RH que operan de forma digital para generar una mejor experiencia del empleado.



1. Nuevo diseño y arquitectura organizacional
2. Aprendizaje Total
3. Analítica de Talento
4. Recursos Humanos Digitales
- 5. Nuevos sistemas de Desempeño**

# ¿Qué es Desempeño?

## 1.

La evaluación y el sistema actual de gestión del desempeño está en **crisis**

**28%** de las compañías eliminaron las evaluaciones de desempeño.

**30%** eliminaron el ranqueo y calibración – calificación forzada.

**24%** ha dejado de vincular los ajustes salariales con las métricas de desempeño

## 2.

Así como el trabajo ha cambiado, también el sistema de gestión de desempeño se ha transformado.

**83%** de las **empresas** reportaron cambios en la calibración de objetivos

**81%** **cambiaron** las retroalimentaciones obligatorias del ciclo anual **por feedback continuo**

**81%** cambio de enfoque, **centrándose en la contribución futura** y no en la evaluación del pasado

# 3.

A pesar de los cambios en el sistema, las compañías no han logrado encontrar una fórmula que asegure el valor

- 82%** de las **empresas** reportaron que las evaluaciones de desempeño no valían el tiempo invertido
- 41%** encontró un **amplio sesgo gerencial** en la evaluación del desempeño
- 45%** cree que las **evaluaciones no motivan el mejoramiento de desempeño** de los empleados





¿Qué esperan los empleados frente al sistema de desempeño?

1. **Transparencia** y claridad de la forma en que serán evaluados
2. **Comparar** su desempeño con sus pares
3. Tener **objetivos compartidos** con su equipo y otros equipos
4. Mejor **recompensa** a los empleados de más **alto desempeño**



5

Tendencias  
Globales de RRHH



Nuevos sistemas de  
Desempeño

## El sistema de desempeño **en su organización**

¿Qué lo hace  
exitoso?

¿Qué debería  
modificar?



## Tres sugerencias...

1

De un sistema  
estándar anual



A un proceso continuo, ágil  
y enfocado en aumentar el  
desempeño (KBI's)

2

De gerentes  
evaluadores del pasado



A gerentes enfocados en  
coaching y desarrollo de  
contribución futura

3

De objetivos individuales  
y confidenciales



A objetivos públicos,  
transparentes y con enfoque  
en éxito del equipo

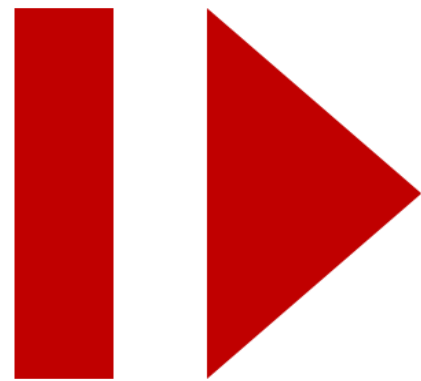


5

Tendencias  
Globales de RRHH

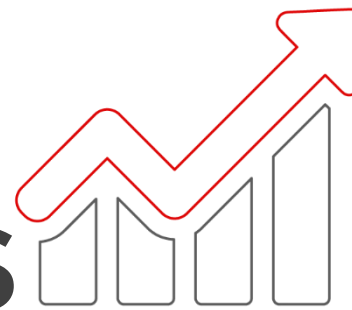


Nuevos sistemas de  
Desempeño



5

Tendencias



Globales de RRHH

Gracias

