

LAS TENDENCIAS GLOBALES QUE IMPACTAN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Hay algunas tendencias globales que están impactando fuertemente en la gestión de las personas en la empresa, exigiendo de los profesionales de Recursos Humanos adoptar diferentes estrategias y desarrollar nuevas habilidades para contrarrestar estas tendencias y respaldar los objetivos del negocio.

Nos enfrentamos a un mercado laboral paradójico. Por un lado, bajas cifras de desempleo y escasez de determinadas habilidades y, por otro, grandes colectivos de desempleados. Hablamos de guerra de talento y mercado de candidatos al tiempo que de cifras de desempleo y bajos salarios que empujan a una parte de la población a situaciones de precariedad económica y social.

A las empresas les seguirá resultando difícil atraer candidatos con las habilidades que se requieren. Esto aportará una flexibilidad muy necesaria en las modalidades de trabajo, tales como profesionales por proyecto, trabajo remoto o parcial. Habrá una redefinición de los procesos de atracción de talento y selección de candidatos, que deben ser revisados para ser más efectivos.

La apertura a otros colectivos de candidatos también debe evaluarse como una estrategia para cubrir los puestos vacantes. Las alianzas con los centros educativos desde un estadio muy inicial de la formación es otro camino a explorar.

LA ECONOMÍA GLOBAL

Una economía global con incertidumbres, la sombra de una posible nueva crisis, las grandes potencias dando muestras de alguna debilidad, las presiones de los inversores para obtener beneficios, hacen que el incremento de la productividad,

la mejora de la excelencia operativa y el crecimiento sean las prioridades de las empresas. Esto exige nuevas prácticas en el diseño y la organización de cómo el trabajo se realiza, se mide y se recompensa.

Eficientes sistemas gestión del rendimiento son necesarios para lograr los objetivos de crecimiento del negocio. Una fuerza laboral de alto rendimiento, flexible y posiblemente pagada de acuerdo a su contribución debe ser la respuesta a los riesgos de una economía cambiante.

CAMBIOS SOCIALES

La crisis de confianza en los sistemas políticos y los sistemas basados en la fe ha puesto en el centro de las expectativas a las corporaciones, exigiéndose de ellas que den respuestas a los grandes problemas. Todas las generaciones, y especialmente los más jóvenes, exigen cada vez más que las organizaciones se centren más en la sostenibilidad, la transparencia, la igualdad y las prácticas comerciales éticas.

Dar respuesta a estas demandas es un gran desafío. Como nunca antes, la reputación de las empresas es un factor clave de su éxito.

Por otra parte, la inmigración y los movimientos de reivindicación de los derechos de las mujeres enfrentan a las organizaciones a un largo camino por recorrer para cerrar la brecha de género y resolver los grandes desafíos de diversidad e inclusión. Dentro de este contexto de tendencias globales, la estrategia de Recursos Humanos debe centrarse en estos desafíos clave:

Encontrar y retener el talento necesario

- Obtener y desarrollar habilidades y competencias críticas para la organización.

Desarrollar líderes efectivos

- Fortalecer el liderazgo actual y futuro.

Mejorar la experiencia del empleado.

LAS GRANDES TENDENCIAS

En una era de cambios constantes, las organizaciones y los responsables de las áreas de Recursos Humanos están llamados a reescribir las reglas de organización, contratación, desarrollo y gestión para poder atraer y retener a la fuerza laboral del siglo XXI.

Esta es la razón por la que el quinto estudio global sobre las Tendencias de los Recursos Humanos de Deloitte ha sido titulado “Reescribiendo las reglas para la era digital”. En él se analizan los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones, para ello se han encuestado a más de 10.000 líderes empresariales y de Recursos Humanos.

Nos encontramos en una nueva era, a menudo conocida como la “Cuarta Revolución Industrial” o la era del “Gran Cambio”, en el que la fuerza laboral es cada vez más digital, diversa, global y eficiente con los medios sociales y la automatización. Al mismo tiempo, las necesidades y expectativas de las empresas también están evolucionando más rápido que nunca antes: nuevos perfiles, herramientas, tecnología, modelos de negocio...

El reto de las organizaciones es precisamente aprender a cubrir la brecha entre las nuevas necesidades de la fuerza laboral y los requerimientos que demanda el ecosistema empresarial actual. Este informe pretende servir de decálogo para los líderes empresariales y de recursos humanos, para la óptima gestión del capital humano, marcando un nuevo conjunto de reglas para el actual entorno socioeconómico.

1. Hacia la organización del futuro

La forma en que las organizaciones operan en la actualidad es radicalmente distinta a como lo hacían hace diez años. Debido a las exigencias del cambio organizacional, un 88% de los ejecutivos encuestados consideran importante la construcción del modelo organizacional del futuro.

La agilidad juega un papel clave en este nuevo modelo. Romper con las estructuras jerárquicas y encaminarse a modelos centrados en el trabajo entre equipos, cada uno de ellos con recursos y capacidades para tomar decisiones, es necesario para poder competir y ganar en el actual entorno empresarial.

Este nuevo modelo de gestión entre equipos requiere de nuevos líderes que cuenten con habilidades como la negociación, resiliencia y pensamiento sistemático. Líderes que conozcan en detalle las habilidades de cada individuo con el fin de poder formar nuevos grupos con rapidez y eficiencia, y que sepan definir unos objetivos claros y cuantificables a cada uno de los equipos. Existen técnicas como la ONA, también conocido como organizational network analysis, que ayudan a las empresas a conocer e identificar a los expertos y las conexiones existentes entre los distintos equipos.

2. Carreras profesionales y formación

Las herramientas de aprendizaje están cambiando rápidamente. Los sistemas tradicionales están siendo complementados o sustituidos por una amplia gama de nuevas tecnologías como Youtube, edXm, Udacity... Esta nueva realidad está forzando a las compañías a rediseñar sus estrategias, ofreciendo oportunidades de aprendizaje y desarrollo continuo. El 83% de los líderes encuestados afirman que sus organizaciones son cada vez más flexibles



y ya cuentan con modelos de desarrollo profesional dinámicos. Además, esto ayuda a mejorar la cultura corporativa.

3. Adquisición del talento

En la actual era digital, la imagen de marca que proyecte una empresa debe ser atractiva para ser capaz de atraer al mejor talento. Es por ello que cada vez más compañías hacen más esfuerzos en la gestión del employment branding, que consiste en reforzar la imagen y percepción de una organización hacia sus clientes, empleados, y en especial sus potenciales candidatos.

Esto requiere de una mezcla efectiva de atributos, entre los que se encuentran las experiencias que se viven en el entorno profesional y un sólido plan de desarrollo profesional. De hecho, es tan necesario llevar a cabo campañas de difusión que atraigan nuevos candidatos como la realización de campañas de marketing para promocionar un producto o servicio. Esto puede hacerse a través de herramientas cognitivas, y otras soluciones de vídeo y gamificación.

4. La experiencia del empleado

Para fidelizar a los Millennials los departamentos de RRHH están utilizando nuevos enfoques como el design thinking y el employee journey maps. Se están centrando en comprender y mejorar la experiencia del empleado, no debemos olvidar que una buena experiencia para los empleados se traduce en una buena experiencia para los clientes. Es por eso que se posiciona como una de las mayores prioridades para este año 2017, como afirmaron el 82% de los ejecutivos encuestados.

Un employee brand se traduce en reputación para la empresa, la experiencia que el empleado cuenta al mundo puede convertirse en una ventaja competitiva. No debemos olvidarnos de monitorizar y analizar la satisfacción de los distintos tipos de trabajadores como los freelances, empleados a tiempo parcial y alumni.



5. Hacia un nuevo modelo de gestión: Performance Management

En los últimos años las organizaciones han cambiado radicalmente la forma en que evalúan a sus empleados, y para ello se debe reentrenar a los líderes para implementar nuevas metodologías de seguimiento del trabajo.

Se están adoptando metodologías team-centric, que se focalizan en el trabajo en equipo. Más que fijarse en los logros individuales del empleado, se centran en evaluar el impacto de la contribución de este en el equipo.

Hay que tener en cuenta que, si el equipo gana, el empleado gana; y por ende la empresa. La información cualitativa es la que ayuda a las organizaciones a

identificar a los empleados más productivos y llevar a cabo promociones y otras recompensas con ellos.

6. Cambios en el modelo de liderazgo

Los nuevos líderes necesitan tener habilidades diferentes a los de generaciones anteriores, pero la mayoría de las empresas no se han movido lo suficientemente rápido como para desarrollar líderes digitales.

El nuevo tipo de líder debe saber construir y dirigir equipos, mantener a la gente conectada y fidelizada y promover una cultura de innovación, aprendizaje y mejora continua.

Es necesario construir nuevos modelos de liderazgo, ya que ahora las compañías aspiran a diferentes metas como la innovación. El 90% de ellas están rediseñando sus organizaciones con el objetivo de ser más dinámicas, team-centric y conectadas. Esta es una de las mayores necesidades de las empresas actualmente, ya que solo un 5% de las compañías creen tener buenos líderes con habilidades en el campo digital.

7. La digitalización del departamento de Recursos Humanos

Los departamentos de RRHH juegan un papel crucial para ayudar a la transformación digital de una empresa. Se enfrentan a un doble reto: por un lado el de transformar las actividades del propio departamento y por otro el de transformar a la fuerza laboral. Según datos del informe, el 33% de los equipos de recursos humanos encuestados están utilizando algún tipo de inteligencia artificial y el 41% están desarrollando activamente aplicaciones móviles para ofrecer servicios de recursos humanos.

Los líderes que sean capaces de adoptar nuevas tecnologías y formas de trabajar, así como de reinventarse constantemente, tendrán un fuerte impacto en los resultados de la empresa y en la experiencia de sus empleados.

8. Analista web: uno de los perfiles más demandados

La transformación digital ha dado lugar a un nuevo perfil profesional, el analista web. Las organizaciones están rediseñando sus equipos analíticos para desarrollar soluciones digitales que permitan medir, analizar y utilizar la información, y así comprender en profundidad cada parte de los procesos de operaciones.

La analítica web se está aplicando a una gran variedad de procesos empresariales, siendo los de contratación los que más requieren de esta medición, seguido de la gestión del rendimiento. Las nuevas herramientas de análisis permiten a los ejecutivos disponer de una gran combinación de métricas para ayudarles a comprender qué estrategias son las que realmente están generando resultados.

9. Estrategias de diversidad e inclusión

En el convulso entorno político en el que nos encontramos donde los nacionalismos han ganado terreno y los cambios demográficos hacen que distintas generaciones, Millennials y Baby Boomers, convivan en un mismo lugar de trabajo, han convertido las estrategias de diversidad e inclusión en una de las prioridades para este año, según afirmaron el 69% de los ejecutivos encuestados.

La diversidad e inclusión impactan directamente la marca, al rendimiento y a los objetivos corporativos, convirtiéndose en uno de los aspectos más relevantes para la adquisición de talento y la construcción de la ya mencionada employment brand. El 78% de los encuestados cree que la adecuada implementación de estas estrategias, suponen una ventaja competitiva para la empresa.

Las organizaciones están obligadas a fijar un nuevo conjunto de reglas basadas en la transparencia y que influyen cambios en los procesos y herramientas de medición para identificar posibles problemas de desigualdad de género, raciales o disparidades en las compensaciones y recompensas.

10.La transformación de los puestos de trabajo

La naturaleza de los trabajos está cambiando como consecuencia de la creciente adopción de tecnologías cognitivas y de la digitalización de procesos. La automatización, la robótica y los sistemas de inteligencia artificial están transformando la fuerza laboral. A su vez, las organizaciones están rediseñando los puestos de trabajo para tomar ventaja de la implementación de estas tecnologías.

Mientras algunos dramatizan las consecuencias negativas que estas tecnologías tendrán, está comprobado que la utilización estas herramientas no solo ayudará a crear nuevos puestos de trabajo especializados, sino que además incrementará la productividad. Se debe pensar en los trabajos como un conjunto de tareas que, si pueden ser automatizadas, ayudarán a concentrar los esfuerzos humanos en la experiencia del cliente, la experiencia del empleado y en la propuesta de valor de la organización a la sociedad.