



# El futuro de RR.HH.: de la disrupción a la adaptación

Cómo las empresas pioneras están gestionando los desafíos actuales que enfrenta la función mientras avanzan hacia 2025 con un propósito

KPMG México

 **DELINEANDO  
ESTRATEGIAS**

**5**

Mejora de  
Productividad





La "gran disrupción"\* ha cambiado la forma en que los colaboradores se comprometen con su trabajo. Mientras tanto, conforme las funciones de RR.HH. navegan hacia el futuro, las escalas de tiempo se van reduciendo, y pasan de visualizar una década hacia adelante a únicamente tres años. En el proceso, queda claro que hay quienes están abordando desafíos nuevos y emergentes con más éxito que otros. Se trata de las pioneras o empresas pioneras.

\*Fenómeno laboral que exige una acción rápida por parte de los empleadores para comprender las habilidades requeridas por las organizaciones y cómo acceder a ellas para anticiparse a las tendencias disruptivas del mercado.





# Contenido

04

Prólogo

06

Resumen ejecutivo

11

Parte 1: Lograr un flujo estratégico



15

Parte 2: Ser digitales en pensamiento, palabra y hechos



20

Parte 3: Avanzar en la analítica de las ideas a la acción de forma segura



28

Parte 4: Adquirir y construir mercados de talento



34

Parte 5: Mantener el rumbo y generar un propósito real



40

Parte 6: Priorizar el bienestar y el sentirse bien



46

Conclusión: Cómo posicionarse para lo desconocido





# Prólogo

Antes de la crisis de COVID-19, el mundo de la gestión de personal era certero y predecible. Los avances se lograban a través de la óptica de las buenas prácticas y aprendiendo de lo que hicieron otras organizaciones.

Ahora, las 12 empresas pioneras que entrevistamos en 2022 nos mencionan las tácticas aprendidas antes de COVID-19, como la forma de organizar la función de RR.HH., las prácticas utilizadas en la gestión de talento y desempeño de los colaboradores, así como la planeación y estructura de la fuerza laboral, ya no son relevantes. En palabras de uno de los líderes en RR.HH.: “puedes echar al fuego esos libros para calentar tu hogar, ese sería un mejor uso”.

En lugar de seguir viejas tácticas, en este informe observamos que las empresas pioneras de 2022 están colocando las estrategias de personal audaz en el núcleo de sus decisiones. Como resultado, se encuentran cosechando la ventaja competitiva en medio de la “gran disrupción”.

Asimismo, revisaremos cómo están marcando el camino en seis áreas distintas, incluyendo el cumplimiento con la estrategia de su organización, comprometiéndose con lo digital y aprovechando al máximo las capacidades de analítica avanzada, además de construir mercados de talento y hacer realidad el propósito, más allá de la retórica y la priorización del bienestar.

Otro factor único que observamos en nuestro análisis es que también reconocen la importancia de lo que llamamos “fluir” o “adaptarse”, lo cual es aplicable en tres aspectos:

**1 Flujo de RR.HH.:** las funciones pioneras de RR.HH. encuentran su propio camino, su propio flujo. No necesariamente han descifrado todos los desafíos, pero tienen la confianza y el impulso para hacerlo, incluso ante la incertidumbre.

La compañía de camiones eléctricos de hidrógeno, Tevva, lo ejemplifica al integrar la sustentabilidad y lo digital en las actividades de todo su personal mientras el negocio acelera su crecimiento en el mercado, así está avanzando con determinación mientras realiza pruebas y aprende sobre la marcha.

**2 Desarrollo de carrera:** se prioriza en la agenda para que incluya a toda la fuerza laboral. Se intenta asegurar que el mayor número posible de personas pueda encontrar un desarrollo de carrera, incluso en medio de la fragmentación del trabajo en cuanto a habilidades y tareas, lo cual exige un enfoque más centrado en la persona y en cómo las habilidades y capacidades se alinean con las tareas que se requieren. Esto está ilustrado por el mercado temporal de trabajo interno de Genentech, empresa que sabe que el talento requiere fluir a través, hacia arriba y, en ocasiones, fuera de la organización, lo que le brinda dinámica y flexibilidad para que el mercado y su talento funcionen. Como diría una de las personas pioneras: “un río de talento que fluye es mucho mejor que el agua estancada”.





**3 Flujo de personal:** “fluir”<sup>1</sup> es lo que les sucede a los colaboradores cuando sus capacidades coinciden con las tareas que se les pide realizar. Tienen el tiempo para dedicarle toda su atención a esas tareas, sin distracciones y sin fricción por procesos y tecnologías deficientes, lo cual le da una importancia superior al aprendizaje en el flujo de trabajo. Existen dos elementos para esto: primero, el desarrollo de habilidades relevantes, con un alto nivel de control para que quien aprende le dé forma a su aprendizaje y a su entorno de trabajo. En segundo lugar, ofrece al personal la capacidad de crecimiento continuo ante los desafíos que se le pide enfrentar. Las empresas pioneras apoyan la adaptación, en particular brindando una experiencia digital poderosa en la que todo es continuo. Salesforce lo ejemplifica valiéndose de Slack, su sede digital, en la que los integrantes del equipo pueden trabajar, compartir información y colaborar asincrónicamente.

### Moverse del cambio constante a la adaptación

Aprender de las pioneras no significa directamente copiar lo que hacen. Por el contrario, significa entender por qué lo hacen y considerar cómo cada área de RR.HH. podría aplicar enfoques similares a su entorno particular. Se trata de analizar su mentalidad y entender cómo construir las capacidades que permiten moverse del cambio constante, en donde hay que encargarse de los muchos desafíos que presenta la gestión de personal con soluciones separadas sin relación, a la adaptación.

Para las pioneras, fluir significa adoptar el cambio, ya sea a través de pruebas, o de aprender y desarrollar respuestas para los desafíos. Aunque a primera vista sus estructuras podrían parecer basadas en el clásico modelo Ulrich, si se examina con detenimiento, las pioneras fluyen y se adaptan mientras crean un conjunto integrado de capacidades que generan valor en apoyo de un propósito claro, lo cual se basa en la analítica y el uso de la misma para informar a las demás partes de la organización.

Le invitamos a seguir leyendo para descubrir lo que las 12 pioneras están haciendo para moverse del cambio constante a la adaptación, y cómo lideran entre seis capacidades importantes y sus prioridades. Nos complace compartir las historias que inspiran.

#### Robert Bolton

Líder Global del Centro de Excelencia de Gestión de Talento y Cambio Organizacional  
KPMG International

E: [robert.bolton@kpmg.co.uk](mailto:robert.bolton@kpmg.co.uk)

## ¿Qué es una empresa pionera en RR.HH.?

Las empresas pioneras fueron identificadas en nuestro estudio de 2020, en el que encontramos alrededor de 10% de las organizaciones que sobresalen del resto por agregar valor estratégico e integrar la función de RR.HH. al negocio en general. Este año hemos identificado un número de funciones que se está preparando para el futuro, al llevar la estrategia al siguiente nivel; integrando la tecnología digital y la analítica relacional, construyendo mercados de talento y dándole prioridad al propósito y al bienestar. Sabemos que estos son los temas prioritarios de los líderes de RR.HH. en todo el planeta, pero solo unos cuantos están poniendo realmente el ejemplo y recorriendo el camino.



# Resumen ejecutivo

Durante todo 2022, las funciones de RR.HH. notaron que el peso tremendo de la pandemia de COVID-19 ha empezado a levantarse junto con la presión de implementar transformaciones dramáticas y altamente impactantes a una velocidad sin precedentes. Sin embargo, como uno podría esperar de una de las funciones más vitales de cualquier organización, ha habido cierta mejora temporal. En particular, después de permanecer quietos durante la pandemia, los colaboradores están buscando en el exterior nuevas oportunidades y formas de trabajar. Quieren oportunidades de trabajo remoto combinadas con flexibilidad genuina, aprendizaje y crecimiento profesional, incentivos financieros convincentes, y prestaciones superiores al promedio. Para lograrlo, incluso están dispuestos a cambiar de compañía.<sup>2</sup>

La llamada "gran disrupción" implica que las funciones de RR.HH. deben permanecer un paso adelante para atraer, retener y brindar a su personal motivos convincentes para comprometerse con la organización. En la presente encuesta, participan 300 líderes de RR.HH. (CHRO, por sus siglas en inglés) o equivalentes; 61% afirma que necesita cambiar su propuesta de valor para el talento (EVP, por sus siglas en inglés) en respuesta al mercado laboral externo; afirman que algunas de las partes más importantes de la EVP al atraer, desarrollar y retener al talento son la cultura (50%), los valores y el objetivo de la compañía (47%), un pago justo (34%) y la oferta de flexibilidad laboral (33%).

Por supuesto, ofrecer una EVP convincente es solo una parte del desafío para las funciones de RR.HH. Nuestra encuesta identifica seis temas clave con los que el CHRO o equivalente se enfrenta justo ahora mientras se dirige a 2025. Estos temas son: cumplir la estrategia, integrar tecnologías digitales, fomentar la analítica del personal, construir mercados de talento para respaldar un crecimiento ágil, hacer cumplir el objeto de la organización y priorizar el bienestar del personal.

# 61%

Tiene que cambiar su propuesta de valor para el talento (EVP, por sus siglas en inglés) en respuesta al mercado laboral externo



Estos hallazgos se ven respaldados con la participación de nuestra red global, la cual colabora diariamente con organizaciones sobre estos temas. Además, nuestro estudio [KPMG 2022 CEO Outlook](#) enfatiza que las áreas de enfoque para las organizaciones incluyen: cambiar la forma en que apoyan y atraen al talento, dirigir la inversión digital hacia las áreas de su negocio que generan crecimiento, y ser más transparentes con sus políticas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG), en gran medida, en respuesta a las crecientes expectativas de su personal.<sup>3</sup>

En este informe, exploramos los seis temas clave de nuestra encuesta con representantes de 12 organizaciones que identificamos como pioneras, es decir, las funciones de RR.HH. que se están moviendo del cambio constante a la adaptación en estas áreas, a pesar de todas las incertidumbres que enfrentan.

## Las pioneras

Este no es un concepto nuevo. En 2020, las identificamos representando a 10% de las funciones de RR.HH., guiando a sus pares cuando se trata de sortear los desafíos y oportunidades que presenta el futuro laboral.<sup>4</sup> En 2021,<sup>5</sup> construimos esta investigación identificando a las organizaciones cuyas funciones de RR.HH. eran líderes en temas a largo plazo, como el reimaginar la función para el nuevo entorno, posibilitando un enfoque total de la fuerza laboral en la gestión de talento y respaldando el concepto ASG.

En 2022, vimos más cambios. Antes de la pandemia, muchas organizaciones y sus funciones de RR.HH. hacían sus planes hacia 2030. Ahora, las restricciones por COVID-19 se han levantado en muchos lugares del mundo y las organizaciones están viendo otra vez hacia el futuro, pero únicamente hasta 2025. Dar pasos más pequeños y una mayor agilidad para modificar los planes de respuesta a una mayor disrupción, son el camino a seguir.

Los líderes de las funciones de RR.HH. están pensando en metas que priorizan al personal, con habilidades digitales, aspiraciones sociales y ambientalmente responsables.

## Hallazgos clave

La investigación de este año se enfoca en lo que RR.HH. puede hacer para apoyar los planes maestros de una organización, al tiempo que sortea los dilemas complejos e inmediatos de la función. Los 300 líderes de RR.HH. participantes clasifican sus áreas principales de enfoque para los próximos tres años de la siguiente manera:

- 1 Entender cómo deben cambiar el tamaño, la forma y la estructura de la fuerza laboral para satisfacer las necesidades futuras en tres años (57%) y mejorar la experiencia del talento durante los procesos de negocio (también 57%).



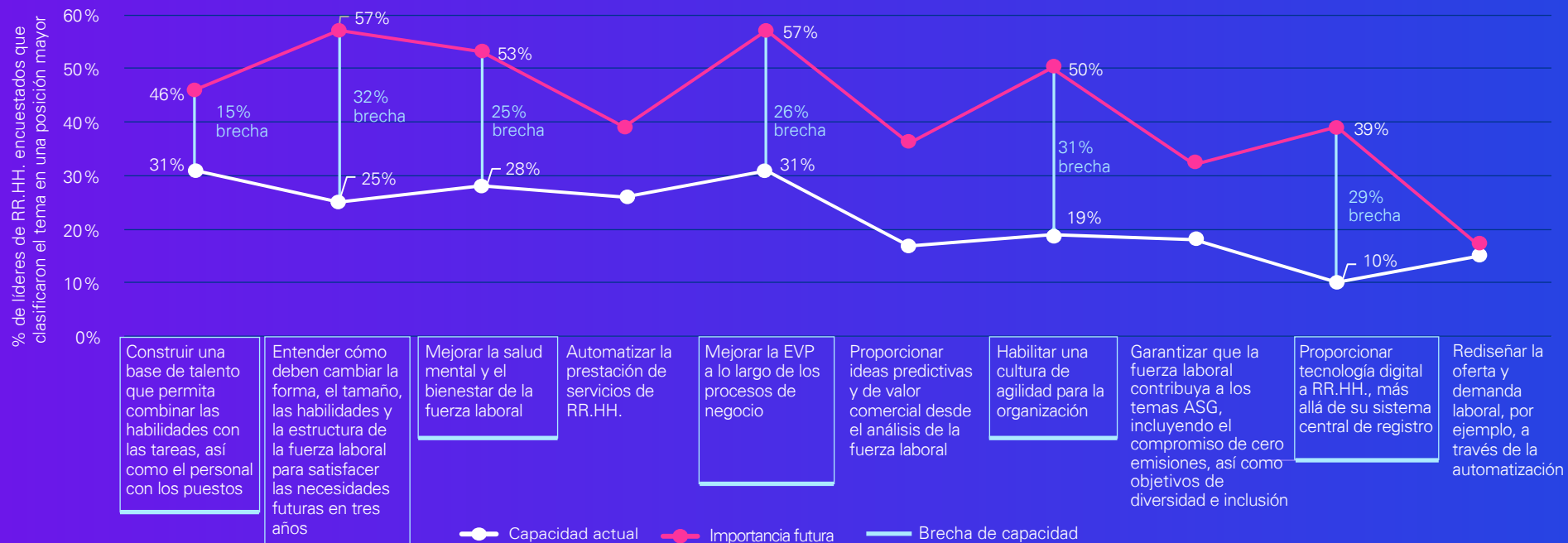


- 2** Mejorar la salud mental y el bienestar de la fuerza laboral (53%).
- 3** Construir una base de talento que permita combinar las habilidades con las tareas, así como al personal con los puestos (46%).
- 4** Automatizar la prestación de servicios de RR.HH. (39%), así como implementar tecnología digital, más allá de su sistema central de registro (también 39%).

- 5** Proporcionar ideas predictivas y de valor comercial desde el análisis de la fuerza laboral (36%).
- 6** Garantizar que la fuerza laboral contribuya a los temas ASG, incluyendo cualquier compromiso para alcanzar objetivos de cero emisiones, así como de diversidad e inclusión (32%).

La muestra manifiesta algunas contradicciones interesantes al tratarse de la importancia de estos factores y su capacidad para lograrlos. Esto se ilustra en la siguiente gráfica. Por ejemplo, cuando se trata de entender cómo debe cambiar la forma, el tamaño, las habilidades y la organización de la fuerza laboral, 57% los coloca como los factores de más alta importancia, pero solamente 25% tiene la capacidad actual de hacerlo, es decir, una brecha de 32%. De igual manera, 50% comenta que posibilitar una cultura de agilidad organizacional es de importancia clave, sin embargo, únicamente 19% afirma tener la capacidad actual para ello, lo que representa una brecha de 31%.

### Brechas en la capacidad actual vs. la importancia futura







Sintetizamos estas respuestas en seis temas clave:

- Lograr un flujo estratégico
- Ser digitales en pensamiento, palabra y hechos
- Avanzar en la analítica de las ideas a la acción de forma segura
- Adquirir y construir mercados de talento
- Mantener el rumbo y generar un propósito real
- Priorizar el bienestar y sentirse bien

Probamos estos seis temas con nuestra red global y, posteriormente, realizamos las entrevistas en persona en estas áreas con 12 funciones de RR.HH. pioneras. La investigación arroja luz sobre cómo están abordando estos temas mientras avanzan hacia 2025 y lo que podemos aprender. Para resumir, detectamos qué hacen estas empresas:

**1 Lograr un flujo estratégico:** están construyendo funciones de RR.HH. más eficientes y efectivas con un fuerte impulso para lograr **valor agregado estratégico** para sus organizaciones más allá de sus ámbitos tradicionales de reclutamiento, nómina y el compromiso de los colaboradores. Fluyen a través de la organización brindando al personal ideas y permitiendo la toma de decisiones mediante la construcción de capacidades que tienen sentido para su estrategia de negocios y mercados específicos.

Les preocupa menos lo que los demás hagan y digan sobre la gestión de personal y, por el contrario, se incorporan a todas las funciones y el nivel C, demostrando el valor de la función.

**2 Ser digitales en pensamiento, palabra y hechos:** las soluciones y procesos heredados no serán admitidos por el talento en un mercado laboral competitivo. Por consiguiente, todo lo que la función de RR.HH. ofrece debe ser apto para el consumidor: constante, personalizado para el talento, y basado en datos. Las pioneras están yendo más allá de la implementación de la tecnología necesaria, por ejemplo, para facilitar el trabajo remoto y, en su lugar, están **integrando lo digital** para crear un entorno de trabajo sin fricciones, altamente atractivo que facilite cosas como el aprendizaje en el flujo de trabajo.

**3 Avanzar en la analítica de las ideas a la acción de forma segura:** las pioneras han ido más allá del rastreo de los KPI y la elaboración de cuadros de mando. En su lugar, están respondiendo las preguntas que el negocio está formulando, utilizando para ello la **analítica relacional**, es decir, la ciencia de las redes sociales humanas. Esto que significa construir una cadena de valor que lleve a los equipos analíticos de RR.HH., de plantear las preguntas correctas, hacia tener ideas y acciones significativas. Han establecido una capacidad constante que fluye desde proponer una hipótesis, hasta explorar correlaciones y actuar conforme a los hallazgos para beneficiar la estrategia, el compromiso, la retención y las oportunidades de carrera.

**4 Adquirir y construir mercados de talento:** las pioneras están revolucionando la forma en que distribuyen sus habilidades para encontrar la mejor manera de dejar fluir al talento. Reconocen que un mundo en el que combinar al personal con los puestos ha abierto parte del camino para que las habilidades sean compatibles con las tareas. Además, están experimentando con **mercados de talento**, la integración de datos de colaboradores, ideas comerciales y pronósticos de negocios para lograrlo. Los mercados de talento siguen siendo inexpertos, incluso en las funciones de RR.HH. más innovadoras; sin embargo, las pioneras los están tomando en serio como un requisito competitivo crítico.

**5 Mantener el rumbo y generar un propósito real:** las pioneras están tomando la iniciativa del propósito organizacional, así como el esquema ASG y comprometiendo a su personal en la estrategia de cero emisiones para que fluya a través de cada parte de la organización e impacte de manera positiva en la experiencia del consumidor final.

**6 Priorizar el bienestar y el sentirse bien:** las funciones de RR.HH. están priorizando el bienestar, trayendo enfoques innovadores que son realmente significativos. Los colaboradores, especialmente las generaciones más jóvenes, le están exigiendo más a sus organizaciones en este aspecto. Las pioneras lo saben y están listos para ser flexibles y dar soluciones cuando sea necesario.



## Agradecimientos

Nuestras 12 empresas pioneras tienen funciones de RR.HH. que lideran el camino a nivel global. Algunas de ellas también fueron presentadas en 2021, como Microsoft, Salesforce y Grupo Ocado, lo cual demuestra que ciertas organizaciones se están manteniendo un paso adelante, ya que consideran los dilemas que la función enfrenta hoy en día, pero que también pueden ser líderes en más de un área de enfoque. Nos gustaría agradecer a las siguientes personas como representantes de sus funciones de RR.HH., quienes ya son pioneras por haber participado en la investigación de este año:

Aegon

**Pascal Ernst**

Responsable Global de Experiencia Digital de RR.HH.

bp

**Simon Ashley**

Vicepresidente Senior de Personal y Cultura

Salesforce

**Angela McKenna**

EVP Responsable de Éxito de colaboradores para EMEA

AIB

**David McCormack**

Subdirector de Personal

Genentech

**Cori Davis**

Director de Personal

Starbucks

**Ron Crawford**

Vicepresidente de Beneficios Globales

Albertsons

**Mike Theilmann**

Director de Recursos Humanos

Microsoft

**Amy Coleman**

Vicepresidente Corporativo de RR.HH.

Tesco

**Emma Taylor**

Director de Personal

Aviva

**Danny Harmer**

Director de Personal

Ocado Group

**Rachel Warwick**

Responsable Global de Escucha, Cultura y Compromiso

Tevva

**Kay Jarvis**

Director de RR.HH.

**Asimismo, nos gustaría agradecer a los expertos en la materia que invitamos al estudio:**

**Gordon Harold**, profesor de Psicología de la Educación y Salud Mental de la Universidad de Cambridge

**Matt Yerbury**, experto en Analítica de Personal con experiencia en la industria de servicios financieros

## Nuestra encuesta sobre líderes de RR.HH.

Para respaldar nuestra identificación de los temas y análisis con las pioneras, a finales de 2022 entrevistamos a 300 CHRO o sus equivalentes, como Directores de RR.HH. en EE.UU. y Reino Unido. Les preguntamos cuáles son sus principales prioridades para el futuro y cómo han enfrentado las mayores brechas en sus capacidades. Sus organizaciones tuvieron en su mayoría ingresos de entre USD 501 millones y USD 10,000 millones. Los hallazgos se muestran a lo largo de este informe y respaldan los seis temas que hemos identificado.



# Parte 1: Lograr un flujo estratégico

“Al final del día, le apuestas al personal, no a las estrategias”.<sup>6</sup>

**Lawrence Bossidy**, ex Director Ejecutivo de General Electric



Una función líder de RR.HH. requiere empezar por enfocarse en construir capacidades guiadas por el valor y que ayude a impulsar la estrategia de negocios. Las diferentes empresas pioneras tienen distintas capacidades de configuración; algunas se enfocan en brindar un flujo constante de talento, unas en construir habilidades y otras, se orientan a la cultura y el propósito. Lo que es consistente y apunta todas las capacidades de las pioneras es un enfoque en la toma de decisiones basada en la evidencia, una mayor integración de las subfunciones de RR.HH., y la creación de una experiencia superior para los colaboradores. Lograrlo requiere de líderes de RR.HH. que estén trabajando en cómo su función se organiza para brindar aún más valor al negocio. Nuestra investigación sugiere que dichos líderes lo reconocen, y de ellos, 60% espera cambiar su modelo operativo en los próximos dos o tres años.

# 60%

Crean que cambiarán su modelo operativo de RR.HH. en los próximos dos o tres años

Adicionalmente, mejorar la experiencia del talento a lo largo de los procesos empresariales es un enfoque clave para 57% de nuestros encuestados, de los cuales 31% lo considera como su capacidad clave a cumplir. Por otro lado, posibilitar una cultura de la agilidad organizacional está en la agenda para 50% de los encuestados, aunque esto no se clasifica en sus cinco principales puntos en términos de capacidad para cumplir.

Por supuesto, las empresas pioneras están llevando su enfoque organizacional de RR.HH. al siguiente nivel. Más allá de sus tareas centrales, se están asegurando de que su modelo operativo esté optimizado y fluyendo para ayudar a alcanzar la visión estratégica de su organización.

bp, la compañía global de energía, está liderando el camino con este esquema, enfocándose en la integración constante de su función de RR.HH. a fin de ayudar a cumplir con su audaz estrategia de transformación organizacional.

“Somos guardianes de la reinención de la compañía”, comenta Simon Ashley, Vicepresidente Senior de Personal y Cultura de bp.

Por su parte, Grupo Ocado, el minorista en línea, está trabajando en aportar a la estrategia de su organización escuchando mejor y comprometiéndose con su recurso fundamental, es decir, su personal.

Aunque las funciones de RR.HH. reconocen que el valor agregado es una prioridad, no todas están ayudando a impulsar la estrategia exitosamente. Las pioneras lo hacen en su propio contexto específico, demostrando que se trata de entender las necesidades del negocio, e integrarlas al proceso de toma de decisiones mediante valor agregado real.





# bp Posibilitando el futuro

Desde que se convirtió en Director Ejecutivo en 2020, Bernard Looney ha estado llevando a bp a través de lo que él llama “la transformación de mayor alcance en sus 112 años de historia”. Mientras el gigante energético avanza hacia un futuro más sostenible, el equipo de RR.HH. ha sido renombrado como Personal y Cultura. Este nombre describe mejor el papel que la función juega para crear el ambiente correcto y poner al personal en el centro de la transición.

Simon Ashley, Vicepresidente Senior de Personal y Cultura de bp, señala que el equipo a su cargo lo ha abordado de diferentes maneras. Primero, incorporando un nuevo marco cultural en toda la compañía que recalca la importancia del propósito, el cumplimiento y el cuidado.

Segundo, observando internamente a la función misma y organizando centros de expertos alrededor, en los que figuran: Recompensas, Diversidad, Equidad e Inclusión, Talento, Bienestar, y Lugar de Trabajo. Notablemente, la función también ha creado un equipo dedicado a la Organización Futura.

El equipo de Organización Futura reporta directamente al EVP de Personal y Cultura (CHRO), juntando las capacidades críticas de personal y cultura enfocadas en el futuro, incluyendo diseño organizacional, analítica de personal, cumplimiento ágil y transformación.

“Tener todo esto bajo un mismo techo nos permite contar con una visión holística de la salud de nuestra estructura, su personal, y cómo estamos trabajando en bp”, explica Ashley. “Nos ayuda a descubrir si todo está alineado con la dirección estratégica de bp”.

Un buen ejemplo de este enfoque holístico llegó mientras contemplaban el regreso a las oficinas. “Tomamos un ágil equipo multifuncional para explorar el lugar en el que el personal está trabajando, por cuánto tiempo y su impacto, con visibilidad de datos para respaldarlo”, comenta. Esto demuestra que tanto las relaciones sociales en la compañía, como la métrica clave del compromiso, se estaban reduciendo para quienes no acudían a la oficina. Asimismo, demuestra que tener una conversación sobre el trabajo del personal fomenta el compromiso.

Combinar la analítica del personal con la experiencia ágil y transformadora de los equipos permite una intervención temprana.

De manera similar, el equipo de Organización Futura abordó el compromiso de sus colaboradores en 2021, ya que este había disminuido en algunas áreas después de la reorganización. El equipo consideró lo que se estaba rezagando y se asoció con los Centros de Excelencia (COE, por sus siglas en inglés) para desarrollar un plan de acción e iniciativas para mejorar, enfocadas en ayudar a los colaboradores a entender los nuevos conceptos de propósito y estrategia, desarrollo profesional y bienestar de bp.

Este enfoque dio como resultado que, en 2022, bp registrara un alto compromiso, una mayor confianza en el liderazgo y el orgullo más alto en la compañía desde que inició esta medición en 2008.

La Organización Futura derriba los silos a lo largo del área de Personal y Cultura. “En todo bp se trata de un equipo crucial; únicamente conjugando esas capacidades llegaremos a donde necesitamos estar”, comenta Ashley.



## Visión de un experto

“Los negocios, clientes y colaboradores de hoy esperan más de la función que nunca. Las experiencias de clase mundial no suceden por casualidad, así que para impulsarlas se debe cumplir con las metas estratégicas del siempre cambiante negocio. También debemos trabajar de forma diferente y, como función de RR.HH., debemos construir capacidades para mantener y mejorar continuamente la experiencia de los colaboradores de una organización a lo largo de todas las funciones en el futuro, lo que implica diseñar, construir y operar los RR.HH. de otra manera. Tenemos que crear una experiencia única, centrada en el usuario, conectada y personalizada a lo largo de las plataformas y los sistemas en un flujo de trabajo que reconozca a nuestros colaboradores y líderes. Las empresas pioneras lo entienden e invierten y organizan sus RR.HH. En consecuencia, vemos los beneficios potenciales de ese enfoque en las cifras y en la forma en que la función impulsa el éxito para el negocio en general”.

### Robin Rasmussen

Director de Human Capital Advisory de KPMG en EE.UU.



## Grupo Ocado Expandir el alcance de RR.HH.

Las compañías pioneras que buscan cumplir con la estrategia en su organización necesitan comprometerse con el apoyo a su personal, lo que puede ser desafiante. Para Ocado, debido a una fuerza laboral dispersa que abarca múltiples tipos de trabajadores, funciones y ubicaciones puede ser difícil llegar a todos de manera efectiva, y más aún, escuchar y actuar conforme a su retroalimentación.

Rachel Warwick, Responsable Global de Escucha, Cultura y Compromiso, dice que, para superar este desafío, la función de RR.HH. de Grupo Ocado tiene diferentes formas de llegar a su personal.

“Nuestra meta es entender realmente qué le importa al personal en la práctica”, comenta Warwick. “Por lo tanto, además de incorporar tecnología continua de escucha, hemos expandido el Consejo de colaboradores en nuestro negocio de Logística en el Reino Unido, además de crear campeones en escucha en el negocio global de Soluciones de Tecnología, el cual está conformado por alrededor de 200 personas a lo largo de nuestras sedes, entre conductores de primera línea, ingenieros de *software* y equipos gerenciales”.

Esta retroalimentación personal se combina con la herramienta digital de escucha de colaboradores, la cual ha ayudado a colocar la recopilación de ideas en manos de los líderes y gerentes.

“Si soy líder de un equipo de 40 personas, puedo observar las ideas de todas ellas y también puedo ver cómo se dividen otros equipos de trabajo. Esto es particularmente útil para algunos de nuestros líderes al transformar a la organización en varios países. Las ideas del personal incluyen información cualitativa que nos ayuda a entender cómo se siente nuestro personal y cómo cambia esto con el tiempo”.

Warwick señala que, en el pasado, los líderes habrían tomado evidencia anecdótica para, por ejemplo, el Consejo, pero ahora pueden tomar esta combinación de la junta de colaboradores, la retroalimentación de los campeones de escucha, y datos duros para hacer propuestas claras de cambio.

“En lugar de solamente decir: ‘estas son las cosas que las personas nos están diciendo que son un desafío, ahora podemos tener eso y miles de puntos de vista que se correlacionan con nuestro argumento’”, concluye.

## ¿Qué podemos aprender de las pioneras sobre lograr un flujo estratégico?

Las siguientes son algunas reflexiones a considerar tomando en cuenta las ideas de nuestras empresas pioneras:

- Evaluar cómo su modelo operativo de RR.HH. se alinea con la visión estratégica más amplia de la organización
- Preguntar si su función de RR.HH. está equilibrando los procesos con una toma de decisiones informativa
- Pensar en dónde tiene presencia RR.HH. en su organización: ¿actualmente brinda un apoyo integral y conectado a lo largo del negocio?
- Preguntar qué iniciativas trae consigo su función de RR.HH.: ¿apoyan la visión colectiva de la organización?
- ¿Cómo está RR.HH. dando el ejemplo y conduciendo las buenas prácticas en la organización? ¿Esto está siendo promovido en todo el negocio?
- ¿RR.HH. está tomando un punto de vista holístico de la organización usando datos y analítica para informar sus nuevas prioridades?
- ¿RR.HH. está abordando algunos de los desafíos relacionados con su nueva manera de trabajar y los objetivos de transformación de la organización o los está reforzando?
- ¿RR.HH. está escuchando a sus grupos de interés y ajustando su estrategia? Esto incluye a los colaboradores y a los líderes



# Parte 2: Ser digitales en pensamiento, palabra y hechos

“No se puede exigir la productividad; se deben proporcionar las herramientas para que el personal se vuelva la mejor versión de sí”.<sup>7</sup>

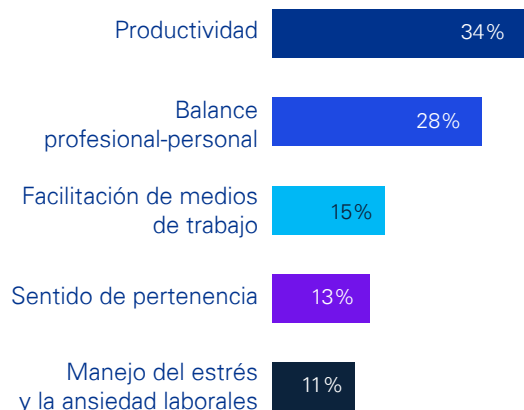
**Steve Jobs**, fundador, Apple



Para respaldar la estructura organizacional de RR.HH. debe existir la tecnología correcta, por lo que tiene sentido que automatizar la prestación de servicios de la función sea un tema identificado por 39% de sus líderes como uno de los problemas de enfoque más importantes. De igual manera, proporcionar tecnología digital a los RR.HH., más allá de su sistema central de registro, es una prioridad para 39%, mientras que rediseñar la oferta y demanda, por ejemplo, a través de la automatización, es una prioridad para 17%.

Nuestra encuesta también muestra que de la tecnología que se ha implementado en años recientes, la productividad es el resultado principal para 34%, seguida por el balance profesional-personal para 28%.

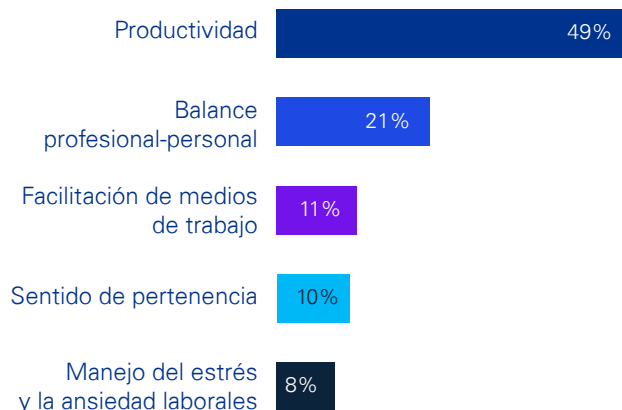
### Impacto de la tecnología durante los últimos 12 meses



Pensando en el futuro, nuestros encuestados consideran que la productividad prevalecerá (49%) y, una vez más, este punto está seguido por el balance profesional-personal (21%).

RR.HH. tiene un papel central en la estrategia tecnológica de la organización y en cómo sus colaboradores se comprometen, ya que la tecnología impacta la forma y el lugar en que el personal trabaja, así como en la comunicación con los compañeros, y el acceso a oportunidades laborales. Además, las pioneras no solo están implementando plataformas de tecnología para beneficios cotidianos, sino que también las están aprovechando para crear soluciones únicas ante los desafíos del negocio y el personal para asegurar su entrada al flujo de trabajo.

### Impacto de la tecnología durante los próximos 12 meses



Al frente del ejemplo anterior está Salesforce, una pionera en nuestro informe de 2021 por su liderazgo digital. La compañía aprovecha Slack, su sede digital, para transformar por completo la manera en que los colaboradores trabajan, así como cambiar perceptiblemente la cultura de la compañía para bien.

“Tenemos una larga historia de construcción urbana, como torres en el centro de la ciudad”, comenta Angela McKenna, Vicepresidenta Ejecutiva de Éxito de Colaboradores de Salesforce. “Pero creemos realmente que, en el mundo actual, la sede digital es igual de importante que la sede física”.

Observando a la compañía de camiones eléctricos de hidrógeno, Tevva, encontramos que su función de RR.HH. ha aplicado mejor el uso de la tecnología al desarrollar una *app* para que la interacción entre sus colaboradores con el Equipo de Personal sea lo más simple posible. Por su parte, el banco irlandés AIB está cimentando los cambios laborales implementados digitalmente que surgieron durante el COVID-19 con “personas híbridas”.

La experiencia digital de los colaboradores será tan importante como la experiencia física, por lo que las funciones de RR.HH. deben apoyar el reclutamiento y la retención en esta modalidad. Ya que la experiencia digital antes de la pandemia no era relevante, vemos que las pioneras apoyan el flujo de talento construyendo esta experiencia en torno al colaborador y rediseñando la tecnología y los procesos desde cero cuando así se requiere.





# Salesforce Construir una sede digital

No debe sorprender que una compañía de tecnología como Salesforce haya creado una sede digital. En ella, la agilidad, la conectividad, el trabajo remoto, y las interacciones constantes son simplemente la forma en que opera cada integrante del equipo en todo el planeta.

Angela McKenna señala que el uso de una herramienta de conocimiento y colaboración virtual en Salesforce es clave para lograrlo, lo cual significa que todos los colaboradores tienen una experiencia similar a la del usuario; pueden conectarse instantáneamente con cualquier persona en la organización y estar en constante comunicación informal para que trabajar juntos en proyectos sea “pan comido”. RR.HH. está demostrando cómo usar esta tecnología para mejorar la experiencia de los colaboradores.

“Prácticamente hemos dejado de usar el correo electrónico”, comenta McKenna. “Después de una reunión por video, instantáneamente puedo conectarme con los participantes para un seguimiento rápido a través de Slack Huddle, un medio para comunicarse, cuya herramienta principal es el audio dentro de un canal o mensaje directo de Slack. Estos ‘timbac’ ocupan actualmente 34% de nuestras comunicaciones internas”.

De igual manera, los mensajes de voz grabados en lugar de largos correos electrónicos están demostrando ser un alivio popular, al tiempo que se añade un toque personal en un mundo virtual.

“Si alguien va a salir de vacaciones, por ejemplo, puede dejar una breve nota de voz para decir: ‘Hey, es viernes por la tarde, esto es algo que se me ocurrió antes de irme’, y luego, programar su regreso para el lunes por la mañana”.

Siendo una compañía con más de 78,000 colaboradores a nivel mundial, Salesforce participa en muchas reuniones virtuales. Por lo tanto, aunque la tecnología permite la conectividad, McKenna señala que RR.HH. también está ayudando a lograr un equilibrio.

“Hemos experimentado con lo que llamamos ‘semanas asíncronas’, durante las cuales los colaboradores cancelan las reuniones de rutina para hacer un trabajo más enfocado y profundo. Más de 20,000 participaron en la primera semana de este tipo que realizamos, y al 80% le gustó, mismos que pidieron que se repitiera trimestralmente”, señala.



## Visión de un experto

“La transformación digital se trata de abordar el talento imperativo en la mente de muchas organizaciones atrayéndolo, reteniéndolo y haciéndolo crecer a través de experiencias laborales excepcionales y personalizadas.

Para activar un cambio de mentalidad y evolucionar, RR.HH. debe incluir experiencias como parte formal de su taxonomía, además de los procesos y catálogos tradicionales de servicio. Este nuevo diseño centrado en el usuario y enfocado en la experiencia, también necesita cambiar la forma en que la función piensa sobre su modelo operativo, sus capacidades y las inversiones en tecnología. Al añadir el componente de diseño centrado en el usuario, se puede desbloquear un mayor valor e impacto para ayudar a optimizar las experiencias y el talento en toda la empresa”.

### John Doel

Director de Human Capital Advisory de KPMG en EE.UU.



## Tevva

### Una aplicación para unirnos

Tevva, una compañía de camiones eléctricos de hidrógeno, se fundó en 2013 y, mientras que las empresas emergentes a menudo se enfocan en las ganancias antes de invertir en RR.HH., Tevva es diferente. Como parte de su meta para crear One Tvva, un entorno inclusivo para todos los integrantes de su equipo, ha adoptado tecnología para lanzar la aplicación Tevva Together, en la que cualquier persona puede iniciar sesión en su dispositivo móvil en cualquier lugar y momento. Kay Jarvis, Director de RR.HH., señala que la aplicación se trata de abrir a la función.

“Puedes iniciar sesión para ver quiénes son los líderes de tu equipo o quién se unió a la compañía el día de hoy”, señala Jarvis. “También, obtener enlaces de los directorios de personal, así como entrar y ver tu recibo de nómina, reservar un escritorio, sala de juntas, o buscar un boletín de la compañía que se haya publicado”.

Jarvis agrega que la aplicación cuenta con grabaciones de todas las actualizaciones mensuales de C-suite, enlaces a representantes de primeros auxilios y salud mental, y actualizaciones de avance de funciones de diferentes negocios.

“Puedes programar tus vacaciones o ver tu contrato, también solicitar una reunión en persona con tu gerente o ver el organigrama de toda la compañía”.





## AIB

# Crear personas trabajadoras híbridas

La pandemia de COVID-19 transformó al banco irlandés AIB casi de la noche a la mañana con tecnología que permitió que la mayoría de sus 9,000 colaboradores cambiara rápidamente al trabajo remoto. David McCormack, Subdirector de Personal, señala que, ahora que esto ha resultado ser exitoso, RR.HH. está alineando las nuevas formas de trabajo con la cultura y las políticas.

“Con el COVID-19, muchas organizaciones decían: ‘nunca necesitarás regresar físicamente a la oficina’, y muchas de las mismas, han dado un giro completo y dicen: ‘tendrás que regresar a la oficina cinco días a la semana’”.

“Hemos tomado un enfoque más pragmático hacia esto desde el principio, comprometiendo continuamente a nuestros colaboradores a decir: ‘se trata de una experiencia de aprendizaje para todos nosotros, no tenemos todas las respuestas y es posible que cometamos errores en el camino, pero tenemos que ser pacientes entre nosotros, aprender de nuestros errores y realizar esta travesía juntos”.

Parte de esto, es experimentar con personas híbridas que el banco puede adoptar para representar mejor los estilos de trabajo y los patrones de su personal.

“Puede ser que mi persona híbrida se centre en la oficina o en el trabajo remoto, lo cual le da tanto a ella como a sus colegas una apreciación y un entendimiento de las expectativas en términos de su estilo de trabajo”, comenta McCormack.

Durante los últimos 12 meses, el banco ha integrado a un gran número de personas híbridas a fin de asegurarse de que puede brindar la experiencia correcta a los clientes tanto nuevos, como existentes, y responder al retiro de competidores del mercado. Este nivel de cambio obligó a la organización a reaccionar por medio de la creación de personas híbridas para garantizar la claridad y expectativas de su personal.

## ¿Qué podemos aprender de las pioneras sobre volvernos digitales en pensamiento, palabra y hechos?

Las siguientes son algunas reflexiones a considerar a la luz de las ideas de nuestras compañías pioneras:

- Evaluar en dónde se utilizan los datos de RR.HH. hoy en día. ¿Están fluyendo a lo largo del negocio o únicamente cambiando constantemente alrededor de la función?
- ¿La tecnología actual está siendo maximizada antes de que la función del Personal considere nuevas inversiones?
- ¿Está claro cuál es el retorno de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés) sobre las inversiones digitales en RR.HH.? No poder articular esto puede obstaculizar las futuras inversiones
- ¿La función de RR.HH. está poniendo el ejemplo sobre cómo despliega la tecnología y pone al usuario al frente y en el centro de su diseño?
- ¿De qué manera la función de RR.HH. está habilitando un entorno de trabajo híbrido constante e integrándolo a la experiencia general del talento?
- ¿RR.HH. tiene una opinión de las experiencias tecnológicas? Su influencia debe estar presente en el uso de la tecnología de una organización
- ¿RR.HH. está respaldando programas piloto y experimentación con nueva tecnología y registrando los posibles beneficios y desafíos que estos conllevan?



# Parte 3: Avanzar en la analítica de las ideas a la acción de forma segura

“Las ideas deben preceder a la aplicación.”<sup>8</sup>

**Max Planck**, físico



Aunque las funciones de RR.HH. han utilizado la analítica para entender factores como la contratación, la deserción, y el compromiso, las pioneras la consideran solo una base. En cambio, la analítica es muy importante para nuestros encuestados, pues 36% señala que brindar ideas predictivas y valor para el negocio será una prioridad en los próximos años. Sin embargo, es preocupante que solamente 17% pone en primer lugar a la analítica al preguntarles en qué sitio están colocados para lograr sus objetivos. Esto puede explicar por qué 53% estará invirtiendo en plataformas de analítica para su función de RR.HH. en los próximos años.

Así como la analítica es importante para las funciones de RR.HH., su calidad, capacidad, e integración funcional, son imprescindibles para su buen uso. Es posible que los datos sean confusos, no estén disponibles, o que no se traduzcan en una idea valiosa. La gráfica de la página 22 muestra cómo las funciones de RR.HH. encuestadas están utilizando datos para la toma de decisiones de capital humano.

Las pioneras crean este lazo entre los datos y la toma de decisiones, pues han integrado la analítica avanzada relacional a sus procesos, han invertido en tecnología y talento para garantizar que las ideas estén conectadas con el negocio y se puedan interpretar con precisión para que se reaccione ante ellas rápidamente. Además, se salen del camino para correlacionar los hallazgos de un área con otra, a fin de realmente entender el negocio y a su personal.

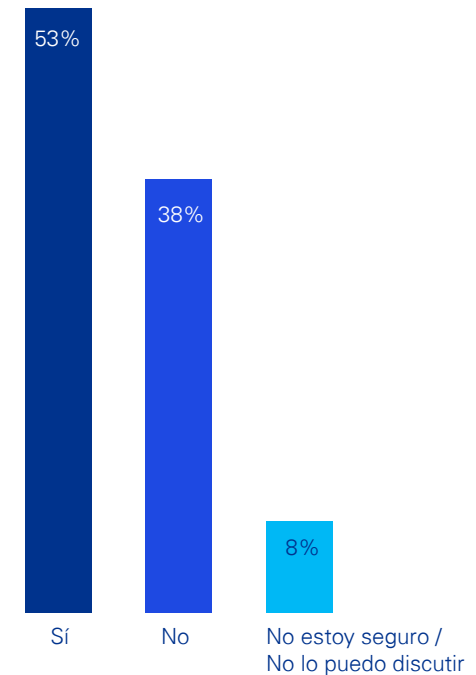
Microsoft está al frente con este enfoque hacia la analítica avanzada, esforzándose por conectar sus datos y análisis a una hipótesis. El objetivo de su sistema es mejorar la experiencia del talento, empoderando a los gerentes, habilitando a los líderes, e iluminando a RR.HH. Escuchar a los colaboradores le da a Microsoft una base sustanciosa de datos relacionados con la experiencia del talento.

“Entonces, podemos construir hipótesis y emprender exploraciones únicas sobre eso”, comenta Amy Coleman, Vicepresidenta Corporativa de RR.HH. de Microsoft.

La organización de seguros Aviva también está usando correlaciones avanzadas de datos para obtener ideas realmente específicas del trabajo remoto y su impacto en el éxito futuro; mientras que en Genentech, RR.HH. se está esforzando por utilizar la analítica avanzada para crear productos que mejoren de inmediato la experiencia del talento. Se trata de un ejemplo del flujo de RR.HH. a través de la vida diaria del negocio y el uso de las interacciones del talento para informar el valor estratégico añadido mediante la analítica.

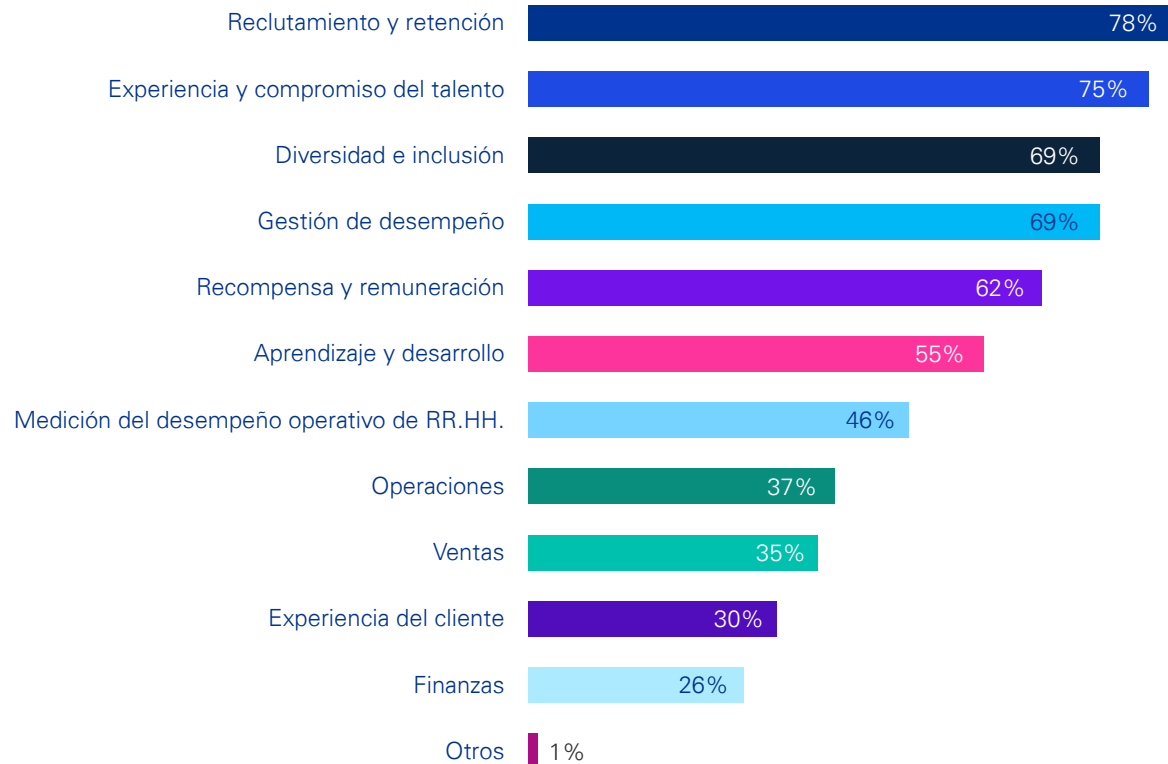
En esencia, las pioneras están llevando la analítica al siguiente nivel; en lugar de rastrear la métrica independiente, están construyendo la cadena de valor requerida para emprender la analítica relacional y convertir las ideas existentes en acciones tangibles.

### ¿Está invirtiendo en nuevas plataformas analíticas con su función de RR.HH.?





## La analítica de la fuerza laboral se puede utilizar a lo largo de una empresa al considerar decisiones de capital humano. ¿Qué tipos de datos utiliza al tomar decisiones de capital humano?



Nuestros líderes de RR.HH. encuestados son claros adeptos de los datos de reclutamiento, retención y experiencia del colaborador en su trabajo, pues más de tres cuartos de los encuestados usa esta información para respaldar la analítica y, eventualmente, las decisiones. No obstante, la función de RR.HH. está claramente menos cómoda usando datos que no le pertenecen específicamente, tales como datos de Operaciones (37%), Ventas (35%), Experiencia del Cliente (30%) o Finanzas (26%). En nuestras conversaciones con pioneras, sus funciones de RR.HH. están cómodas usando datos que no necesariamente les pertenecen para informar sus decisiones en el contexto de toda la organización.



# Microsoft Conexión de ideas



## Visión de un experto

Cuando hablamos de datos y analítica en RR.HH., Microsoft no solo está interesada en resultados simples, sino en desarrollar las ideas que deriven en toma de decisiones y resultados de negocios, así como en promover la efectividad de líderes y gerentes que puedan ayudar a los colaboradores a prosperar.

Amy Coleman, Vicepresidenta Corporativa de RR.HH., dice que el equipo de Ideas de Negocios de la función se sitúa como un “centro de excelencia” en RR.HH. Coleman afirma que Microsoft, como se pudiera esperar de una compañía de tecnología mundial, siempre ha estado a la vanguardia en cuestión de analítica, pero la diferencia es que la función está encontrando formas para empoderar a los líderes con datos y garantizar que tomen acciones sobre los hallazgos.

“Se trata de la cadena de valor, la idea que yo, como líder de equipo tengo sobre mi negocio de manera que pueda interactuar con el analista que apoya a mi equipo y explorar las hipótesis”.

Coleman dice que esto es un poco como un gerente de cuenta: un experto conectando preguntas de líderes con los datos e ideas de los que tienen conocimiento del negocio. Consideran que los datos de las personas pueden aportarles información sobre el desempeño de negocios y las palancas que pueden derivar en diferentes resultados.

En un ejemplo para familiarizarse de mejor forma con los datos, el equipo de Coleman ha estado haciendo la siguiente pregunta: “¿Cómo saber dónde existen oportunidades en la organización?” Para averiguarlo, varios equipos de RR.HH. han estado creando un modelo que toma los datos, tanto cuantitativos como cualitativos y que permiten a los equipos y líderes de la función saber cuándo hay oportunidades para mejorar la cultura de la compañía. Adicionalmente, significa que pueden empezar a responder preguntas referentes para comunicarse con los líderes o cuando se requiera más apoyo de un gerente.

“Podemos decir: ‘es posible que nunca le hayas prestado atención a este equipo, pero, ¿sabías que han sido capaces de contratar a colaboradores de alto rendimiento y han obtenido altas puntuaciones en términos de inclusividad de gerentes en nuestra encuesta de señales de colaboradores? Debemos observar más detenidamente al equipo y lo que están haciendo para que lo podamos compartir con otros y sea del conocimiento de toda la organización’”, asegura Coleman.

Microsoft tiene una serie de ventajas cuando hablamos de capacidades analíticas, por ejemplo, su inteligencia artificial (IA) o herramientas de aprendizaje que ayudan a que millones de líneas de datos cualitativos tengan sentido. Sin embargo, RR.HH. también está implementando una cultura que apoya las ideas de datos; las encuestas semestrales de experiencia y liderazgo de colaboradores, y las encuestas de satisfacción de aplicación diaria que se envían de manera aleatoria a 2,500 colaboradores, así como las encuestas de ciclo de vida de gerentes y personal (incorporación, movilidad interna y salida) se aplican puntualmente.

Aunque los expertos pueden ayudar, Microsoft también brinda autoservicio para los líderes de RR.HH., quienes pueden comprometerse a realizar una exploración inicial para que, posteriormente, se comprometan con el Centro de Excelencia de Ideas de Negocios de la función para un trabajo analítico más sofisticado.

Con todo lo anterior al alcance de la mano, Coleman tiene una nueva pregunta qué explorar: ¿cuántas reorganizaciones puede experimentar un colaborador antes de que impacte en su experiencia?

“Esos datos me ofrecen la oportunidad de entablar una conversación con un líder para analizar si vale la pena continuar y hacer una reorganización del negocio, o si esto tendrá un impacto en la experiencia del colaborador, así como en los resultados del negocio o su estrategia. Es poderoso si lo usamos bien”, dice Coleman.

“Atender los grandes temas que enfrenta RR.HH. sería simplemente imposible sin capacidades analíticas sofisticadas. Lo que nos dicen las pioneras es que la inversión en analítica será crítica. Sin embargo, dar seguimiento a la métrica individual, como por ejemplo, la rotación del personal, es muy sencillo, aunque no te va a poner donde quieres. Trabajar en los problemas del futuro requiere una analítica relacional, lo que reúne conjuntos de datos dispares que le permiten investigar diversos y complejos factores subyacentes para entender de manera adecuada un problema. El desempeño de las personas no importa menos que el potencial que tenemos en la organización, también es un factor de cultura, recompensa, cooperación y mucho más lo que se puede cuantificar en conjunto para tener un sentido”.

### Robert Bolton

Director del Centro Global de Excelencia para Personal y Cambio de KPMG International



## Aviva

# Revelación de auténticas aportaciones respecto al trabajo remoto

Como una organización de seguros, Aviva cuenta con demasiados datos de clientes, pero recientemente se dio cuenta de que podría hacer más con las ideas de sus propios colaboradores. Danny Harmer, Director de Personal, dice que Aviva tenía el buen hábito de revisar los datos básicos de los colaboradores, pero esto no estaba ayudando necesariamente a obtener decisiones referentes a su captación y retención. Al crear el equipo correcto de expertos, Harmer actualmente está reuniendo diferentes conjuntos de datos y su equipo está haciendo hipótesis, encontrando las respuestas y actuando de acuerdo a lo que ellos le dicen. Como ejemplo reciente, ha estado observando el impacto que está teniendo el trabajo remoto en el desempeño y las trayectorias profesionales.

“Pregunté cuántos colegas están viniendo a la oficina, su grado de antigüedad, ubicación, funciones, género y cómo se relaciona lo anterior con nuestra encuesta de satisfacción reciente sobre compromiso de colaboradores y también cómo se relaciona esto con las calificaciones de desempeño y promociones”, explica el Director de Personal.

Harmer dice que una investigación temprana arrojó que los hombres están trabajando actualmente *in situ* más que las mujeres. Otro factor mostrado es que la falta de compromiso se relaciona con la no asistencia a la oficina.

“Esto me asusta, particularmente lo referente a la asistencia femenina. Me pregunto ¿qué le pasará a nuestra brecha salarial por género en tres o cuatro años en el futuro?”.

Gracias a un nuevo nivel de ideas generado a través de la analítica avanzada, Harmer ahora tiene una nueva hipótesis qué explorar: ¿las mujeres se están quedando más en casa debido a las responsabilidades del hogar? De ser así, ¿cómo Aviva puede apoyarlas mejor?

Con la idea correlacionada a su disposición, tiene las herramientas para averiguarlo.

## Genentech

# Un círculo virtuoso de analítica

Genentech, una compañía de biotecnología, aplica un “enfoque de productos” a la analítica de la plantilla laboral, utilizando las ideas recopiladas voluntariamente de los colaboradores para desarrollar *apps* que mejoren su experiencia, lo que significa tratar a los gerentes y a los colaboradores como clientes de analítica de la plantilla laboral.

Cori Davis, Directora de Personal, dice que un ejemplo de lo anterior es CalPal, una *app* para colaboradores voluntaria que, al autorizar su uso, analiza los metadatos del calendario del talento. Este análisis ofrece ideas en aspectos tales como qué tanto tiempo pasa un talento en reuniones, contra su tiempo de enfoque. La *app* también permite a un talento establecer objetivos de tiempo de enfoque y recibir una notificación por correo electrónico automatizado para tomar la decisión cuando el tiempo de enfoque no esté en línea con su intención.

“Además de las ideas referentes al tiempo utilizado, hemos descubierto una relación entre tiempo de enfoque y bienestar, una correlación que estamos examinando de manera más detallada. Para este fin, estamos probando y recibiendo buena retroalimentación, aunque lejana, sobre una herramienta de recomendaciones de reuniones que se pueden descartar”, comenta Davis.

La Directora de Personal dice que los colaboradores pueden temer a decir “no” a una reunión, por lo que esta herramienta brindará al talento un punto de datos que pueden considerarse al recibir una invitación, con el objetivo de mejorar la experiencia del colaborador, al tiempo que se optimiza su productividad.





# De los datos a las ideas para la acción: navegando los rápidos

Visión de un experto: Analítica de la plantilla laboral, el siguiente nivel

Con muchos años de experiencia como líder en analítica de plantillas laborales en servicios financieros, Matt Yerbury aportó a la investigación de pioneras de este año. Dice que estas ven a la analítica como una cadena de valor creada con más que solo el equipo de analítica. La cadena de valor, en su experiencia, consiste generalmente en cinco partes con la analogía de que la analítica fluye como un río. A continuación se encuentra nuestra guía de navegación:



- 1 Las preguntas correctas
- 2 Analítica relacional
- 3 Presentación amplia
- 4 Ejecución ágil
- 5 Integridad de datos sólidos



## 1 Las preguntas correctas

Entender exactamente lo que las unidades de negocio necesitan saber es el primer paso para asegurarnos que usted produce una analítica con un valor comercial real, por lo que el equipo encargado de analizarla debe ser cercano al negocio para lograrlo. Con quién tener estas conversaciones variará de proyecto a proyecto, sin embargo, en muchos casos, serán los socios de negocios. Aunque no todos ellos tendrán conocimiento sobre datos, por lo que necesitarán capacitación de lo que la analítica puede o no responder, y asesoría sobre cómo hacer las preguntas correctas al del equipo de analítica.

## 2 Analítica relacional

El futuro de la analítica de plantillas laborales es relacional. La analítica relacional abarca múltiples factores detrás de una tendencia, aspecto o problema, combinando los conjuntos de datos para revelar aportaciones más profundas. Por ejemplo, ¿qué comportamientos, capacidades o estilos de liderazgo son más afines con el desempeño financiero? O en un entorno de trabajo híbrido, ¿qué motiva las selecciones sobre dónde trabajar?

## 3 Presentación amplia

Las aportaciones más profundas que usted obtiene de la analítica relacional se pueden presentar en más formas significativas. Establecer la narrativa detrás de los datos da a las personas encargadas de tomar las decisiones una conexión emocional con los mismos,

y un entendimiento más claro de las acciones a emprender. Sin embargo, recuerde que distintas audiencias pueden reaccionar de manera diferente a este enfoque. Algunos altos ejecutivos pueden preferir simplemente ver los números crudos, mientras que otros desearán ver la historia que están contando los hallazgos.

## 4 Ejecución ágil

Reparar los hallazgos no es el final de la cadena de valor de la analítica. La siguiente etapa es ir de la idea a la acción, lo cual se realiza mejor en equipos pequeños, ágiles y multidisciplinarios trabajando para entregar lo que se necesita rápidamente, ya sea un reporte, una *app*, un cambio de política, entre otros. Estos equipos se encontrarán fuera de la unidad de analítica de la plantilla laboral. De hecho, sus integrantes no tienen que ser expertos en RR.HH. Cada equipo debe integrarse específicamente para el proyecto en curso con un líder dedicado, quien debe permanecer en el lugar durante el ciclo de vida de dicho proyecto y posteriormente disolverse cuando concluya la entrega.

## 5 Integridad de datos sólidos

Una licencia para operar del equipo de analítica de la plantilla laboral se basa en la confianza. Los colaboradores deben confiar que el equipo está haciendo lo correcto a través de ellos, del negocio, y tratar sus datos de manera segura y confidencial.

Garantizar dicha integridad exigirá:

- Esquemas sólidos de ética y gobernanza de datos, incluyendo un comité de ética de datos
- Comunicaciones transparentes que permitan a las personas saber lo que se está haciendo con sus datos y las medidas de gobernanza implementadas para protegerlos
- Consideración cuidadosa y conversaciones internas sobre cómo manejar los datos requeridos para cada nuevo proyecto
- Aprobación para utilizar los datos desde los titulares correspondientes dentro del negocio
- Uso de datos en forma ética para el objeto conforme al cual se hayan compartido, de manera transparente y que se conserven de manera segura

Sin dicho nivel de integridad, el personal no se sentirá cómodo revelando sus datos, lo que significa que no podrá aportar ideas significativas.



## ¿Qué podemos aprender de las pioneras sobre el progreso de la analítica de la idea a la acción?

A continuación, se encuentran algunas reflexiones que se pueden tomar en cuenta a la luz de las ideas de nuestras empresas pioneras:

- Piense la forma en la que fluye la información de las personas en el contexto de datos organizacionales más amplios para respaldar la toma de decisiones
- ¿Existe una relación establecida en la función de RR.HH. entre los datos y la toma de decisiones?
- ¿Cómo está integrando su función de RR.HH. los datos no referentes a personas?
- ¿La función de RR.HH. promueve la analítica relacional, tanto a nivel interno como en las unidades de negocio a las que da servicio?  
¿Los colegas de RR.HH. tienen conocimiento de lo que se trata la analítica relacional y la forma en la que la pueden analizar?
- ¿La función de RR.HH. es clara cuando hay brechas de datos para respaldar la toma de decisiones y tiene un plan relacionado en toda la empresa para tratar este faltante?
- ¿RR.HH. puede expresar claramente la cadena de valor resultante del uso de la analítica en sus decisiones y cómo los datos informan posteriormente a la cadena de valor de la organización más amplia?
- ¿Su función de RR.HH. tiene las capacidades para maximizar la analítica que tiene a su disposición y está invirtiendo en dichas habilidades a nivel interno?
- De igual forma, ¿su función de RR.HH. está invirtiendo las capacidades de terceros en el negocio para recopilar, desafiar e interpretar la analítica para que fluya en todas las operaciones?
- Tendencias a considerar: ¿su función de RR.HH. pone el ejemplo al respecto? Especialmente en la métrica relacionada con ASG, así como la de Inclusión, Diversidad y Equidad (IDE)?



# Parte 4: Adquirir y construir mercados de talento

“De todas las cosas que he hecho, lo vital es coordinar el talento de las personas que trabajan para nosotros y encaminarlas hacia una determinada meta”.<sup>9</sup>

**Walt Disney**





Aunque emparejar a las personas con los puestos ha sido la forma dominante de operar por mucho tiempo, las habilidades de rápido cambio requeridas en las organizaciones, particularmente con respecto a tecnología y automatización, así como un mercado laboral competitivo lleno de faltantes de habilidades, significa que cada vez es más necesario reconsiderar este enfoque. En algunas ocasiones lo hemos discutido en KPMG. Un mercado laboral que no puede brindar las habilidades formadas para un determinado talento requiere un enfoque diferente. La organización está diseñada con base en las habilidades existentes en el mercado, y los equipos de capacitación y desarrollo son esenciales para lograr los objetivos estratégicos.

Respaldar un mercado laboral competitivo es también esencial para brindar a los colaboradores oportunidades de avanzar y crecer en la organización. En una encuesta de KPMG realizada en los Estados Unidos en 2022, 55% de los trabajadores expresan que reciben oportunidades de carrera adecuadas y diversas en funciones similares y superiores.

Mientras tanto, 58% acepta que tiene acceso abierto a rutas de aprendizaje para su desarrollo profesional alternativo dentro de la organización.<sup>10</sup> Aunque estos resultados se obtuvieron de más de la mitad de los encuestados, todavía hay mucho que RR.HH. puede hacer para ayudar a crear organizaciones en las que las personas vean un futuro prometedor.

Una forma en la que nuestras compañías pioneras están atacando ambos problemas es enfocándose a emparejar las habilidades con las tareas a través de mercados de talento, los cuales son conjuntos de datos integrales de sus personas y sus capacidades únicas, vinculados a un entendimiento de dónde y cuándo son necesarias dichas habilidades en toda la organización. Tal como Simon Ashley, Vicepresidente Senior de Personal y Cultura de bp, nos dice:

“Establecer un mercado interno de talento es un compromiso mayor; significa unirnos y actualizar continuamente la arquitectura de puestos y taxonomía de habilidades, así como su talento, desempeño y sistemas de recompensa, utilizando la tecnología adecuada. También implica personalizar el aprendizaje y el desarrollo para que alinee sus capacidades de plantilla laboral con las necesidades de habilidades actuales y futuras para el negocio”.

En nuestra encuesta de líderes de RR.HH., 46% reporta que construir una base de talento que empareje las habilidades con las tareas, así como las personas con los puestos, será importante para ellos en los próximos años.

Nuestras compañías pioneras ya están en la ruta con algunas etapas inspiradoras y reconocen la ventaja competitiva de hacerlo bien, tanto para obtener un crecimiento en el negocio, como para retener talento.

La compañía de biotecnología Genentech está particularmente adelantada a su tiempo, teniendo la recopilación de datos de habilidades de sus colaboradores como parte de su rutina diaria. Encontramos que la aseguradora Aegon está aplicando un programa piloto en su función de Tecnología de la Información (TI), atacando una complejidad al momento en que se desarrolla. Aún más importante, encontramos a Aviva enfocándose en la creación de habilidades en sus personas para que estén listas para cambiar las demandas futuras en el negocio y así alimentar una base de talento futuro. De igual forma, Tesco reconoce que lo que exige de su personal cambiará, lo que creará una mayor agilidad y compromiso en el proceso.

Aunque la creación de una base de talento no se dará de un día a otro, creemos que hay algunos aciertos para obtener posibles beneficios que dicho enfoque puede aportar con respecto a la forma en la que usted proporciona recursos a su personal, respaldado por datos, analítica, y una cultura alimentada con el fin de compartir talento mediante una serie de programas piloto para aprender, es lo que nuestras compañías pioneras pueden demostrar.



# Genentech Evolución con base en el talento

En Genentech, la necesidad de flexibilidad y agilidad ha derivado en la creciente demanda de un mercado interno de talento con base en habilidades. La compañía necesita asignar continuamente a las personas correctas a los proyectos (*gigs*) en un entorno dinámico. Para lograrlo, los colaboradores deben actualizar regularmente su perfil en el sistema de gestión de capital humano (HCM, por sus siglas en inglés) de la compañía con su datos más recientes de habilidades y capacidades, lo que crea efectivamente una base de datos de talento.

“El registro en el HCM contiene toda la información que necesita saber un contratante”, explica Cori Davis, Director de Personal. “Por lo tanto, todos estamos interesados en mantener los registros actualizados”.

Cuando se ofrecen oportunidades internamente, se sugiere que se tenga una conversación profunda con los candidatos, sus gerentes y el contratante. “El objetivo es garantizar un resultado sensible y manejable que sea para el beneficio de todas las personas involucradas”, dice Davis.

Al principio, los gerentes se mostraban escépticos con respecto al sistema, por lo que Genentech dedicó tiempo para pilotear y experimentar con él. El resultado es una matriz de decisión que muestra a los gerentes el trabajo de más alta prioridad y su alcance para permitir a un integrante del equipo el adoptar una función en cualquier otro lugar de la empresa. El aprendizaje y el desarrollo sobre la marcha también son claves para el modelo.

“Actualmente, los gerentes pueden ver cómo todo el negocio se beneficia si la persona puede desplazarse fácilmente en la empresa para encontrar el trabajo más significativo y con mayor impacto”, dice Davis.

Como beneficio adicional, cuando se abren vacantes permanentes, no hay necesidad de que el personal interno coloque un CV, ya que la información está disponible.

Por supuesto, es probable que una floreciente base de talento tenga implicaciones para otros aspectos de RR.HH. Para Genentech, el desafío a futuro es abordar el impacto sobre la remuneración, pues su esquema de evaluación laboral aún no ha evolucionado con su mercado.

“La remuneración sigue siendo con base en el puesto, por lo que no está decidido que alguien pudiera tomar diversos *gigs* internos”, dice Davis.

El equipo de RR.HH. está trabajando para resolverlo; buscan recompensar el trabajo basado en habilidades y cómo contar con referencias de los niveles correctos de pago. De igual forma, han desarrollado nuevas protecciones de políticas cuando un *gig* dura lo suficiente para considerar la función real del talento.



## Visión de un experto

“Queda claro que la idea de una base de talento es necesaria para adaptarse a un mundo laboral en el que los trabajos estáticos están dando lugar a tareas que evolucionan rápidamente. Pero lo que parece una buena idea también ha representado desafíos para las pioneras, por ejemplo: cómo balancear el tener un trabajo con realizar *gigs*, cómo gestionar su pago y las recompensas en un entorno laboral fluido y atomizado, cómo asegurarse de que el equipo y el gerente ‘de préstamo’ pueden seguir haciendo su trabajo, y cómo garantizar el aprendizaje en el flujo del mismo para respaldar la agilidad de la base de talento. Las pioneras no han resuelto todos estos desafíos; sin embargo, como se ha visto con Genentech y Aegon, esto no les ha impedido seguir el camino y experimentar”.

### Susie Quirk

Socia a Cargo de HR Advisory de KPMG en Australia



## Aegon

### Un piloto de TI

Aegon tiene su meta enfocada en desarrollar una base de talento y está empezando con un programa piloto en su función de TI. Pascal Ernst, Director Global de Experiencia Digital de RR.HH., dice que el programa refleja una serie de impulsores clave de negocios.

“Un impulsor se trataba del desarrollo de colaboradores, ya que percibimos en nuestra encuesta de contratación que estos llamaban la atención aún sobre su necesidad de desarrollarse y avanzar en la organización”, dice.

También existe la necesidad de desarrollar y tener acceso a habilidades sólidas y relevantes a nivel interno. Los primeros esfuerzos para crear la base de talento de TI demuestran cómo serán los datos de habilidades vitales para tener éxito.

“Un gran reto para nosotros será plantearnos qué es nuestro sistema de registro de habilidades. Sí, utilizaremos IA, pero necesitamos datos correctos para empezar el proceso de emparejamiento”, comenta Pascal Ernst.

“Un segundo desafío podría predecirse en la planeación de la plantilla laboral, y un tercero, sería cómo tener a colaboradores ‘prestados’ o ‘compartidos’ con las habilidades requeridas correctas”.

“¿Por qué permitiría usted como gerente que alguien se fuera cuando ya cuenta con equipos muy limitados de presupuesto? Un colaborador lo ve de diferente manera: ‘Si me voy con un nuevo gerente, ¿quién hará mi revisión de desempeño y de qué forma impactará esto en mi trayectoria profesional? ¿Cómo afectará mi pago?’”.

La sugerencia clave de Ernst es que si quiere que su base de talento sea global, haga de la privacidad una prioridad, dado que compartir información en los países que aplican el reglamento general de protección de datos (GDPR, por sus siglas en inglés), y los que no hacen lo propio, puede llegar a ser complejo.

“Perderá el apoyo de sus colaboradores si comete un error al hacer esto”, dice Ernst.

## Aviva

### Creación de habilidades internamente para el futuro

En Aviva, Danny Harmer, Director de Personal, dice que uno de los enfoques más importantes de RR.HH. es crear las habilidades correctas para el futuro, al mismo tiempo que se crea el aprendizaje correcto para que los colaboradores actuales satisfagan dichas necesidades. Como parte de esto, la aseguradora fundó la Universidad Aviva hace dos años, la cual ofrece un aprendizaje esencial y una suite en evolución de cursos de desarrollo de habilidades.

“También estamos implementando programas de talento que se basan en datos y en habilidades. Al mismo tiempo nos preguntamos, ¿cuáles son las habilidades y capacidades que necesita Aviva para el futuro? ¿Cómo hacemos que las personas tengan dicho desarrollo?”.

Una clave para hacer esto de forma correcta es que los líderes nos hagan entender realmente las habilidades y capacidades que prevén necesitar.

“En tres años, es posible que los equipos de *call center* necesiten tener la capacidad de crear una cabina de chat o encontrar una forma para digitalizar un proceso que saben que odian nuestros clientes”.

Aviva más bien está guiando el camino en lo referente a integrar su base de talento con su estrategia de aprendizaje y la actividad de dar forma a su plantilla laboral. Su objetivo es conseguir a las personas correctas con las habilidades necesarias para las tareas indicadas más rápido que su competencia.



## Tesco

# Plantilla laboral más ágil y con más habilidades

Para el supermercado Tesco, crear conciencia con respecto a que es poco probable que la plantilla laboral del futuro iguale a la actual, es predominante. Emma Taylor, Directora de Personal, dice, en términos sencillos, que solo se trata de anticipar los puestos, habilidades y requerimientos de talento de la organización y trabajar con las funciones de negocios para lograr esta idea y cumplirla.

“Eso es realmente importante para nosotros, porque tenemos una amplia gama de familias de puestos en toda nuestra plantilla laboral”, dice.

Estas familias de puestos incluyen almacenistas, operaciones de cadena de suministro, equipos de entrega, capacidades de tecnología, operaciones de *back-office* y mucho más. Entender lo que necesitará el negocio nos hará saber la captación y contratación futura de talento. Sin embargo, es muy importante que también pueda direccionar la recapacitación de colegas actuales para garantizar las capacidades adecuadas conforme evolucionen las necesidades. Se trata de que RR.HH. y el negocio sostengan una conversación más amplia sobre la plantilla laboral actual y la forma en la que necesita seguir desarrollándose.

“Debido a la simple naturaleza de la disrupción y los impactos que hemos tenido con la plantilla laboral en años recientes, creo que si estuviéramos aquí con un

plan estratégico de plantilla laboral, estaríamos reescribiéndolo constantemente de manera tal que solo se trata de cómo infundir el espíritu de planeación de la plantilla laboral en la conversación, en lugar de ser un plan de poder de las personas de RR.HH. La única forma en la que puede lograrlo es en asociación con la organización”, dice Taylor.

Además de entender las necesidades cambiantes de las funciones de negocios, parte de lo que diferencia el enfoque de Tesco de otros es la forma tan estrecha en la que está incluyendo a su personal en esta evolución. Para las personas es una gran motivación tratar diferentes funciones, aprender de otros y aprovecharlo para ampliar sus habilidades. Para este proceso se ha creado una *app* que permitirá a los colegas tener acceso a oportunidades de trabajo en su almacén, al igual que en sus redes locales, junto con otros aspectos fundamentales de la experiencia del colega.

“Nos estamos mudando de un modelo tradicional de ‘me contrataron para hacer este trabajo en esta parte de la operación’, a colegas que estén siendo capacitados para realizar diversas funciones con diferentes habilidades, lo que significa que tenemos una base de colegas que también puede responder flexiblemente a las demandas del negocio o a una unidad de negocios individual”.

Un ejemplo sobre cómo se está preparando activamente Tesco para el futuro, es brindando a los colaboradores interesados capacitación en datos y analítica, una capacidad central actual y hacia el futuro.

Más importante aún es crear una plantilla laboral ágil y diversa, pues no solo ayudará a Tesco a estar lista para cambios que implican nuevas exigencias de clientes, cambiar las condiciones de mercado, o evolucionar las expectativas de la cadena de suministro, sino que también ayudará a los colaboradores a sentirse cada vez más comprometidos y conectados con la organización.

“También refleja nuestro enfoque respecto a la diversidad e inclusión, y asegurar que no solo se trate de tener una plantilla laboral representativa, sino que podamos beneficiarnos de tener una experiencia que refleje la experiencia y aportaciones diversas”, dice Taylor.





## Albertsons

# Captación y retención de ejecutivos

El supermercado Albertsons, con sede en los Estados Unidos, tenía algunas áreas muy específicas del negocio en las que necesitaba crear y escalar rápidamente. Para hacerlo, Mike Theilmann, Director de Recursos Humanos, dice que la compañía tuvo que enfocarse estratégicamente en crear su “máquina de talento” a nivel ejecutivo.

“Tuvimos que pensar en cuál es el perfil de talento que queremos atraer para ofrecer a nuestros clientes una estrategia de vida y lograr así nuestros objetivos de negocio”, dice. “¿Queremos tener personas que hayan tenido experiencia operativa previa? ¿Queremos disruptores en algunos lugares? ¿Queremos a personas que estén inmersas, por ejemplo, en ventas al público en tiendas de conveniencia? Todo empezó entendiéndolo y articulándolo”.

Theilmann dice que el enfoque de Albertsons para captar el mejor talento es articular la visión del negocio y asegurarse de que entiendan la resiliencia, agilidad y pasión innatas en toda la organización.

“Queremos obtener el nivel más alto de capacidad y darles los recursos que necesitan para conectar a los equipos, además de ir rápido y relacionar todo con nuestra estrategia para mantenernos enfocados en un desempeño de alto nivel para nuestro negocio y una gran experiencia para nuestros clientes”, comenta Theilmann.

## ¿Qué podemos aprender de las pioneras en relación con la creación de una base de talento?

A continuación se encuentran algunas reflexiones que se pueden tomar en cuenta a la luz de las ideas de nuestras compañías pioneras:

- Un primer paso es trazar las habilidades que actualmente están disponibles en su organización: pregúntese si le aporta lo que requiere para el futuro, de no ser así, podría necesitar reclutar o crear las habilidades internamente como parte de su plan de personal
- ¿Existe una visión clara de quién está y en dónde dentro de la organización? ¿Se conocen sus funciones? Esto se trata del fundamento de su ontología de habilidades, una visión de todas las existentes en su organización, en dónde se encuentran y con quién
- ¿Ha mapeado sus procesos para lograr una base de talento?
- ¿Su función de RR.HH. está en línea con TI para ayudar a determinar la tecnología que es más adecuada?
- ¿Su función de RR.HH. consideró los desafíos culturales relacionados con esta nueva forma de trabajar?
- Considere cómo fluirá la base de talento en toda la organización. ¿Puede empezar con un área piloto, experimentar, aprender y obtener retroalimentación?
- ¿Tiene incentivos para que los colaboradores mantengan sus habilidades actualizadas?
- ¿Tiene oportunidades para crear habilidades para satisfacer las necesidades del mercado?
- ¿Cómo la gestión de desempeño apoya los objetivos de una base de talento flexible?
- ¿Hay flujo entre el mercado interno de talentos y el mercado laboral externo o reclutamiento? ¿Su función de RR.HH. tiene una visión en los anteriores para respaldar la formación de la plantilla laboral?



# Parte 5: Mantener el rumbo y generar un propósito real

“Mantener el rumbo y generar un propósito real.”<sup>11</sup>

**Mary Barra**, CEO, GM



Los resultados de nuestra encuesta arrojan que los líderes de RR.HH. consideran la cultura, los valores de la compañía y el propósito como los elementos más importantes de la EVP en lo que se refiere a captar, desarrollar y retener talento. Sin embargo, el propósito en particular no puede por sí mismo ser un *slogan* atractivo de una compañía, sino que debe integrarse por completo a la forma en la que opera el negocio, así como sus personas y, lo más importante, la experiencia del colaborador.

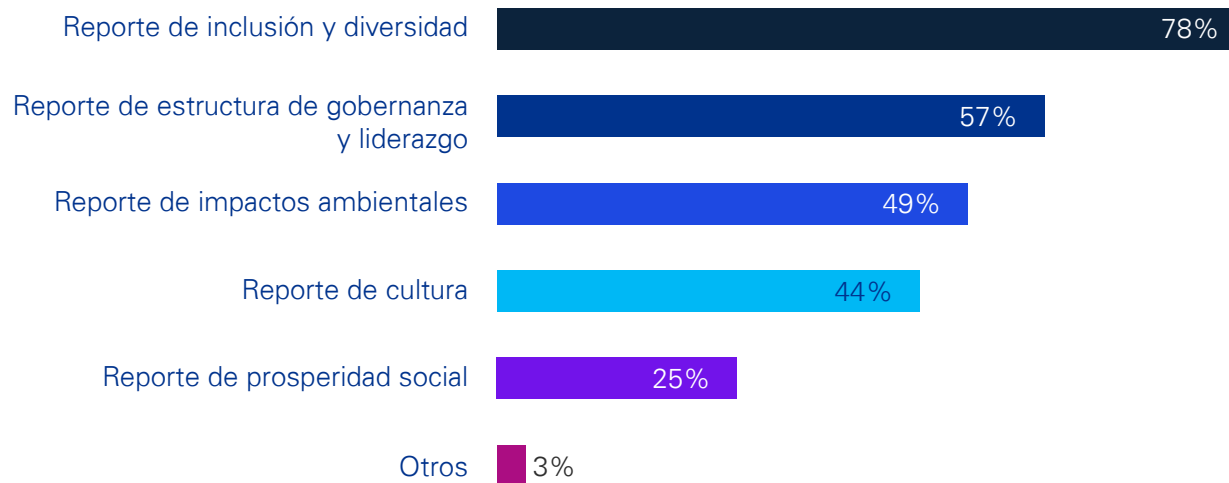
De manera cada vez más frecuente, el propósito se alinea a las aspiraciones de margen cero, y la forma en la que los colaboradores pueden ayudar a lograr este resultado es la influencia por parte de RR.HH. en el flujo diario de la organización.

Margen cero se entiende como la aspiración de tener cero emisiones de carbono para reducir el impacto del cambio climático para el año 2050, aunque algunas organizaciones tienen fijado lograr este objetivo en 2040.

Garantizar que la plantilla laboral contribuya con los temas ASG, incluyendo los compromisos de margen cero y objetivos de IDE, se encontrarán en la agenda durante los siguientes años para 32% de los CHRO y sus equivalentes. Nuestras empresas pioneras son ciertamente representativas de este porcentaje, ya que conocen el valor de las organizaciones que apoyan un propósito relacionado con ASG, así como su función para hacer que este propósito sea real para los colaboradores.

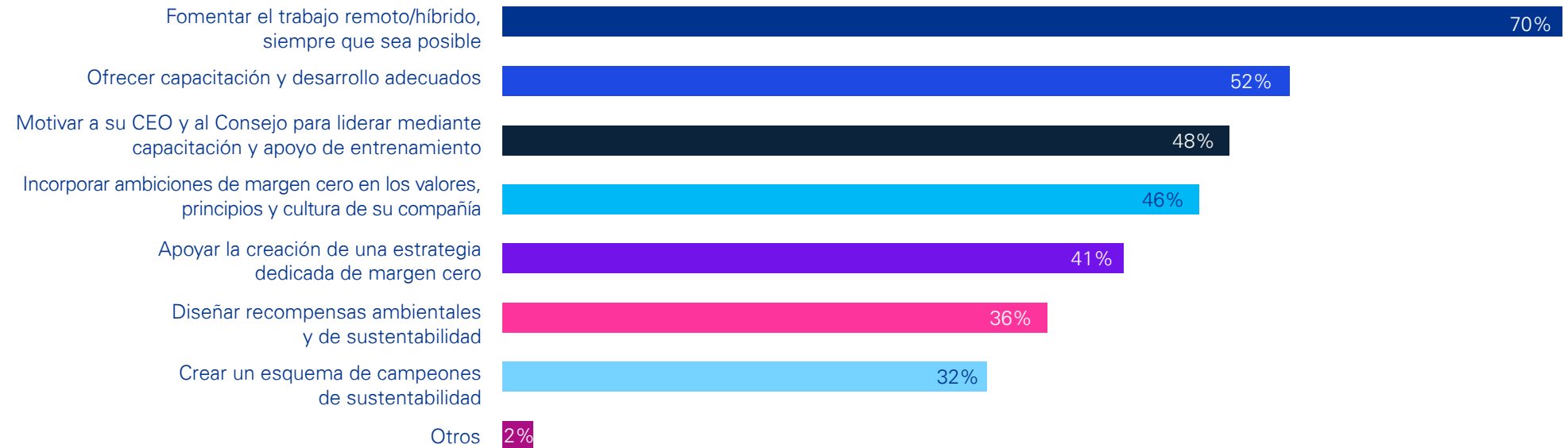


**¿En qué medida está reportando y comprometiéndose de manera activa en los siguientes temas en materia ASG?**





## Hay varias formas en las que RR.HH. puede apoyar a las organizaciones en sus ambiciones de margen cero. Reflexionando en la situación actual de su organización, ¿cuál de las siguientes oraciones cree que es posible implementar en el siguiente periodo de uno a tres años?



Vivir y respirar un propósito de margen cero es Tevva, cuya función de RR.HH. está creando el propósito en la experiencia del talento desde la etapa de la entrevista, siguiendo hasta las operaciones diarias y la capacitación de liderazgo. Kay Jarvis, Directora de RR.HH., dice que cuando formas parte de Tevva, “formas parte de un equipo que quiere encontrar una solución para los problemas que tenemos en torno a la entrega de logística comercial y la infraestructura de la misma”.

En AIB, los temas ASG constituyen el centro del propósito, y particularmente, la forma en la que la institución financiera puede apoyar al medio ambiente con su estrategia de margen cero, lo cual no se trata solo de decirle a las personas que importa la sustentabilidad ambiental, sino que, se trata de crear una cultura en la que lleguen a conclusiones por sí mismos mediante el aprendizaje y redes que apoyen un mejor entendimiento.

Las pioneras demuestran la forma en la que RR.HH. tiene una función central que desempeñar en términos de inculcar el propósito relacionado con el margen cero, que va desde la capacitación, hasta las políticas, procesos y recompensas. Ya que lograrlo importa cada vez más a colaboradores, grupos de interés, el público en general y, por supuesto, al planeta. La posición única de RR.HH. como conector entre la estrategia de negocios y las personas puede aportar un margen cero en el flujo de la vida laboral.



# Tevva Propósito desde el día uno

Tevva vive y respira su propósito de margen cero con RR.HH. a la cabeza. Kay Jarvis, Directora de RR.HH., dice: “Cuando hablamos de diversificación futura, no nos vemos detenidos en los camiones, nos vemos llegando a los corazones de los clientes para poder ayudarlos a encontrar mejores formas de empaclar sus materiales y distribuirlos para que el cliente final los reciba, todo en una forma que impacte a la humanidad de manera positiva”.

Este propósito se ha dejado claro desde el día uno de la trayectoria de los integrantes del equipo, informándoles cómo se llevan a cabo las entrevistas, cómo se capacita a los líderes y cómo se crea la cultura.

“Su conducta funcional y compromiso con nuestra misión y visión se califica en realidad durante la etapa de la entrevista. ¿Quiere formar parte de esta empresa porque es su trabajo o porque desea realmente ser parte de un equipo que está creando una solución para las generaciones futuras que habitarán este planeta? Eso lo pone en el inicio de una travesía muy diferente”.

“Cuando se trata de aprendizaje y desarrollo, todo se refiere a mejorar el propósito e invertir en la idea de que cada integrante del equipo merece tener un gran gerente. Ser un gran gerente en Tevva significa estar alineado con el propósito, inspirar a otros, tener coraje, ser confiable, ser empático y tenaz, al igual que disfrutar de ser un líder”, asegura Jarvis.

“Cada que tome una decisión, lo invitamos a que haga constar la forma en que utiliza su alineación de valores al tomarla. Si lo hace con base en los valores de la compañía, entonces tiene la garantía de que ha llegado al camino correcto”.

Otra parte del propósito de Tevva es asegurarse de que todos los integrantes del equipo, ya sean colaboradores de atención al cliente, de *back office*, o de fábrica, tengan accesos equitativos a acuerdos laborales flexibles. Jarvis explica que, como tradición, si por ejemplo un integrante del equipo en la fábrica desea ver a un familiar en un evento deportivo durante horas de trabajo, tendría que registrarlo en una licencia anual. Sin embargo, al pensar de manera más creativa y hacer planeaciones en formas similares a las que planean las licencias médicas o de deserción, Jarvis y su equipo no ven motivo alguno del por qué no ser más flexibles en Tevva. En esta etapa, están buscando lograr que estos equipos tengan 20% de tiempo flexible.

“Sabemos que las áreas de manufactura y tecnología necesitan tener personas ahí, por supuesto, pero eso no quiere decir que no podamos alterarlo. No tiene que ser la hora de entrada, de salida o el tiempo de descanso estándar. ¿Por qué no podemos lograr un nivel de flexibilidad que permita el entendimiento? Podemos asegurarnos de que tenemos el presupuesto y la cobertura correctos, pero también la disposición para que las personas soliciten más flexibilidad en dichas funciones”, considera Jarvis.



## Visión de un experto

“RR.HH. es la puerta para que una organización cumpla sus compromisos ASG a través de las personas. La función tiene el papel de guardiana para establecer el tono de las operaciones, articular sus propósitos, valores, y demostrar que se compromete con los colaboradores desde la actividad más estratégica, hasta la mayoría de las tareas administrativas. Las políticas, procesos y proyectos en los que RR.HH. tiene responsabilidad moldean la cultura de la organización, lo cual es particularmente evidente en la forma en la que puede lograr sus compromisos de margen cero. Las pioneras de las que hablamos deben asumir un enfoque integral, relacionando las políticas y procesos formales con las intervenciones informales para dar a conocer sus compromisos públicos sobre ASG”.

### Kate Holt

Socia, Consultoría de Personal de KPMG en el Reino Unido



## AIB

### Propósito, personas y productos

Para AIB, la meta de RR.HH. es ayudar a los colaboradores a conectarse con este propósito mediante el entendimiento de las ambiciones de la organización en materia ASG y la forma en la que les darán vida. David McCormack, Subdirector de Personal, dice que el punto focal para hacerlo es una capacitación obligatoria para asegurarnos de que todos tengan los cimientos correctos, pero entonces se trata más sobre crear la cultura y el espacio para los colaboradores a fin de que adopten realmente un objetivo de sustentabilidad en sus operaciones y comportamientos de negocios diarios.

“No solo es nuestro Comité Ejecutivo o el Consejo el que conduce y se encarga de nuestra agenda de sustentabilidad, es nuestra gente la que le da vida”, comenta McCormack.

Medir si las personas están comprometidas con el propósito no es necesariamente sencillo. McCormack dice que mientras que AIB puede dar seguimiento a los intereses de los colaboradores en relación con comunicaciones o encuestas, la medida real está en sus acciones. Por ejemplo, ¿qué tipo de respuesta y reacción están dando los clientes a los colaboradores en sus esfuerzos de sustentabilidad?

“Si continuamente enfrenta desafíos como función de RR.HH. para lograr nuevas ideas y apoyar la evolución, entonces sabe que está teniendo éxito”, asegura el Subdirector de Personal.

## Starbucks

### Medio ambiente, liderazgo y desempeño

Starbucks siempre ha tenido un propósito clave: trabajar de manera conjunta para crear un impacto positivo en el mundo. La compañía tiene perfectamente claro que el cambio climático hará mucho más difícil cosechar café de alta calidad, por lo tanto, está comprometida en tener un recurso positivo definitivo dando más de lo que toma del planeta.

A mediano plazo, Starbucks tiene como objetivo disminuir su huella de carbono, agua y desechos en 50% para 2030 (en comparación con 2019). Ha establecido planes detallados para lograr este objetivo poniendo un enfoque inicial en cinco estrategias clave, incluyendo la expansión de su menú basado en plantas, cambiando los empaques desechables de un solo uso, repensando las actividades agrícolas y el uso de la tierra, reduciendo los desechos, e innovando sus tiendas y operaciones. En palabras propias de la compañía: “Al reducir las emisiones de carbono y conservar el agua, estamos contribuyendo a un mejor planeta y llevando café a los clientes de manera sustentable”.



## ¿Qué podemos aprender de las pioneras sobre cómo hacer un propósito real?

A continuación, se encuentran algunas reflexiones que se pueden tomar en cuenta en vista de las ideas de nuestras compañías pioneras:

- ¿Cómo se están escalando internamente los compromisos públicos de la organización? ¿RR.HH. está promocionando suficientes mensajes y uniendo a las personas en la travesía?
- ¿Su función de RR.HH. tiene definidas las áreas en las que puede apoyar con las ambiciones de margen cero?
- ¿Ha mapeado todas las funciones, procesos y políticas propios y los ha considerado de acuerdo con los compromisos de margen cero?
- ¿Cómo está poniendo el ejemplo RR.HH.?
- ¿Qué perspectiva tiene del margen cero desde su primer día como colaborador?
- ¿Cómo fluye RR.HH. apoyando el *back office* a través del trabajo de *front office* de la organización cuando se trata de lograr un margen cero?





# Parte 6: Priorizar el bienestar y el sentirse bien

"La salud es la verdadera riqueza, no las piezas de oro y plata".

**Mahatma Gandhi**







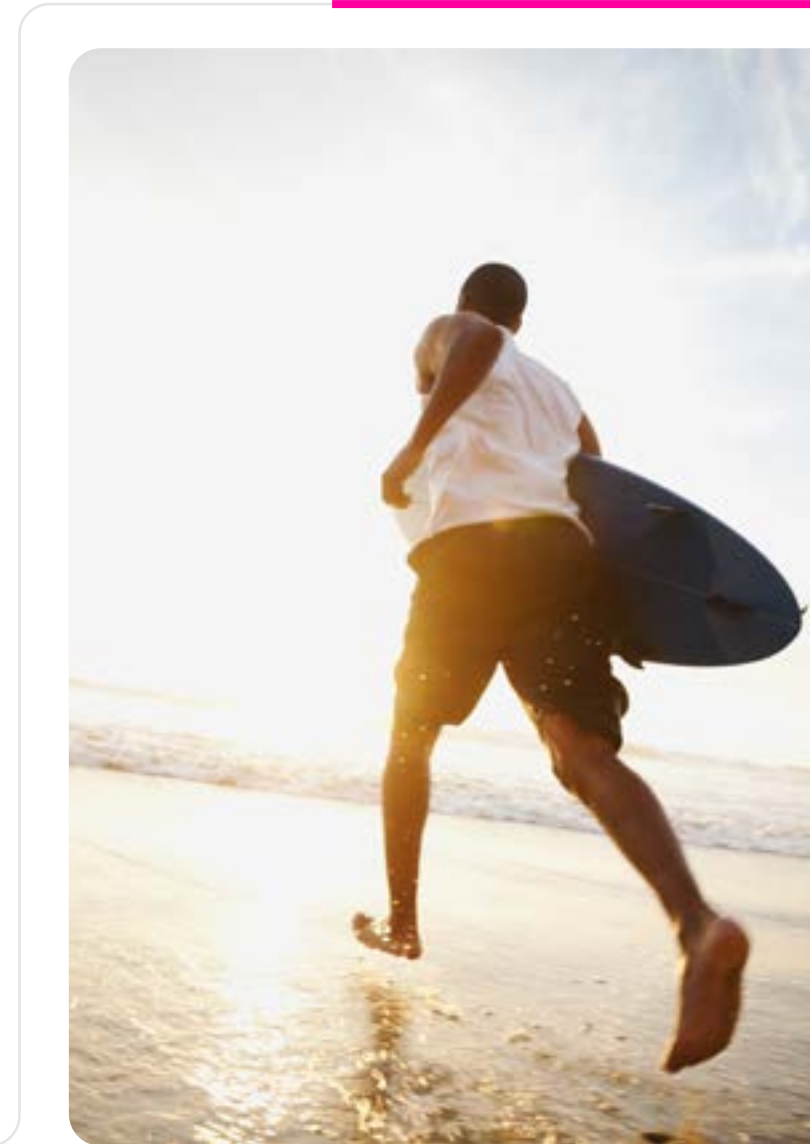
En nuestra encuesta entre líderes de RR.HH. encontramos que para 85% la salud mental y el bienestar de sus colaboradores es el enfoque principal de su organización durante los últimos dos a tres años.

Se esperaba mejorar la salud mental y el bienestar de la plantilla laboral en un enfoque futuro para 53% de los encuestados. Sin embargo, al hablar de tener la capacidad para lograrlo, 28% lo clasifica como prioridad, sugiriendo que hay espacio para mejorar en este asunto de creciente importancia.

Para nuestras pioneras, este enfoque sobre bienestar está sucediendo justo ahora. Starbucks, donde el bienestar del personal ha sido el valor principal por mucho tiempo, ofrece acciones para garantizar la salud mental como parte de su plan de asistencia a colaboradores (EAP, por sus siglas en inglés). También encontramos que AIB está creando una red interna de defensores del bienestar en todos los aspectos de la empresa.

Las compañías que no son pioneras pueden tener iniciativas de bienestar; sin embargo, se pueden desconectar y no estar accesibles de manera fácil en el flujo de trabajo. Algunas de estas iniciativas podrían tener ofertas de EAP estándar o programas piloto en algunas partes de la organización. En cambio, las pioneras han integrado el bienestar a su experiencia de colaboradores, pues está en su flujo de trabajo y son accesibles de manera sencilla a través de diversos canales y ofertas personalizadas.

Algo muy importante que nuestras pioneras u otras organizaciones líderes desean hacer es entender mejor los matices entre salud mental, enfermedad mental y bienestar, ya que cada una ofrece diferentes políticas y programas. En la página 44, Gordon Harold, profesor de Psicología de la Educación y Salud Mental de la Universidad de Cambridge, comparte sus ideas como experto en estas distinciones y lo que significa para las funciones de RR.HH. alcanzar el éxito.



**¿La salud mental y el bienestar de sus colaboradores ha sido el enfoque principal de su organización durante los últimos dos a tres años?**





# Starbucks Rompiendo el molde

Starbucks no solo se toma muy en serio el bienestar de sus colaboradores. La marca global de café cambia la forma de encargarse de este aspecto y piensa de manera diferente sobre cómo apoyar a su personal, lo cual se ha llevado hasta el punto en que la compañía no tiene “colaboradores”, sino “socios” y todos los socios elegibles reciben acciones en la compañía.

“Nuestra filosofía siempre ha sido: si encontramos formas nuevas y únicas de apoyar a nuestros socios en lo que quieren y necesitan, estarán más comprometidos y emocionados de conectarse con nuestros cliente”, dice Ron Crawford, Vicepresidente de Beneficios Globales.

Cuidar la salud mental de los socios siempre ha sido una parte importante de este enfoque, pero el COVID-19 reveló la necesidad de hacer más al respecto.

“La pandemia nos demuestra a todos lo frágil que puede ser la salud mental. Sabíamos que teníamos que hacer más”, dice Crawford.

Starbucks lo sabía porque la compañía escucha lo que dice su plantilla laboral, y más que realizar encuestas y grupos de enfoque a los colaboradores, significa entender y atacar la causa raíz del problema.

“Buscamos el mensaje detrás de lo que nuestras personas nos están diciendo. Los socios no van a decir:

‘Me gustaría un mejor plan de asistencia a colaboradores’. Nos dicen lo que están enfrentando en sus actividades cotidianas y escuchamos mucho más de esto durante la pandemia’, comenta Crawford.

Starbucks se dio cuenta de que sería necesario tratar tres problemas comunes sobre la salud mental de sus socios:

- **Estigmas:** Puede ser difícil que las personas hablen de salud mental y que pidan ayuda
- **Acceso:** La mayoría de los EAP ofrecen solo cuatro o cinco sesiones al año, generalmente con una larga espera (ocho semanas en promedio). Además, la primera sesión generalmente es con un terapeuta que tiene la especialización equivocada para la condición del paciente, o los médicos adecuados no aceptan seguros
- **Calidad:** El tratamiento de salud mental no siempre da los resultados deseados, ya que varios terapeutas no brindan a los pacientes las herramientas para ayudarles a recuperarse

Abordar estos problemas requirió un beneficio radicalmente diferente de cuidado de la salud mental, por lo tanto, Starbucks se reunió con un proveedor líder en cuidado de la salud mental para desarrollar e implementar un tratamiento con base en evidencia y herramientas prácticas de recuperación. Conforme al plan, los socios obtienen hasta 20 sesiones al año y la cobertura se extiende a sus familiares.

Starbucks también adoptó un enfoque diferente para medir el éxito de su nuevo esquema.

“Solo pedimos datos sobre si los socios están teniendo acceso a tratamiento, qué tan rápido y cuánto nos cuesta. Dimos instrucciones al proveedor de no enviarnos dato alguno sobre ninguna otra cosa”, dice Crawford.

Los datos muestran que Starbucks ha transformado el tratamiento de salud mental para sus socios. Los tiempos de espera se han disminuido de ocho semanas a solo seis días y los promedios de uso se han incrementado de 4% a 19%.

“Sabemos instintivamente que invertir en la salud de nuestros socios resulta en un mejor rendimiento en términos de productividad, compromiso y experiencia del cliente. Todo lo que hemos hecho a la fecha lo demuestra”, dice.

Para Crawford y su equipo, apoyar a los socios de Starbucks es una prioridad continua.

“Constantemente escuchamos a nuestros socios y buscamos el siguiente gran desafío con el que podamos ayudarles. Siempre estamos tratando de llegar a la raíz del problema y siempre estamos buscando soluciones innovadoras que rompan el molde”, asegura Crawford.



## Visión de un experto

“El bienestar es mucho más amplio que solo enfocarse en programas de asistencia a colaboradores o en la *app* de bienestar más reciente; se trata de una visión integral sobre cómo podemos apoyar de mejor forma a nuestra gente para sacar lo mejor de ellos. Sí, para nuestra empresa, pero también para su propio desempeño profesional y sus vidas. En KPMG, nos enorgullece poner el ejemplo cuando hablamos de bienestar: desde romper los estigmas de enfermedades mentales, hasta la motivación y promoción de bienestar físico para dar apoyo formal e informal a los colegas que lo necesiten en el momento. Contamos con una estrategia integral en torno al bienestar, es algo que nuestra gente espera de nuestra empresa y, por lo tanto, escuchar sus necesidades, más allá de la encuesta anual, es esencial. El otro elemento que nos está ayudando a cumplir con nuestra gente es la tecnología, dando apoyo en el momento y orientación sobre bienestar es una parte fundamental de nuestra oferta cuando hay dificultades”.

**Nhlamu Dlomu,**

Responsable Global de Personal de KPMG International

**AIB**

## Defensores de la salud mental

Para AIB, la forma más efectiva de enfocarse en el bienestar de sus colaboradores es empoderando e invirtiendo en ellos para que se apoyen entre sí, algo que se realizó a través de los defensores de salud mental que se encuentran en toda la empresa. David McCormack, Subdirector de Personal, dice que la organización tiene actualmente casi 1,000 personas capacitadas por completo para desempeñar esta función.

“Para fin de año, tendremos más de 1,000 defensores de salud mental certificados en todo el grupo, lo que representa más de uno por cada 10 de nuestros colegas”, dice.

Los defensores no solo apoyan a sus colegas en toda la organización con retos de salud mental, sino que promueven y dan retroalimentación a RR.HH. sobre el bienestar de los equipos y la actividad de compromiso de apoyo en todo el grupo.

“¿Qué funciona? ¿Qué no funciona? ¿Cómo está funcionando? ¿Qué podemos hacer diferente? ¿Cómo podemos hacer que evolucione? ¿Cómo podemos mejorarlo? ¿Qué puede mejorarlo?”, plantea McCormack.

El Subdirector de Personal dice que AIB ha lanzado una *app* interna mediante la cual RR.HH. comparte mensajes de bienestar y enlaces hacia aportaciones o formas de cooperar, conectar y compartir ideas.

“Está tratando de crear tantos recursos como sea posible para que las personas interactúen, se comprometan y conecten en todo el grupo”, asegura.



## “ Visión de un experto

### Definición de salud mental y cómo impacta a los programas

Aunque su función de RR.HH. puede estar enfocándose en el bienestar, hay diferentes matices que lo abarcan y puede ser benéfico entender este aspecto de manera más específica. Gordon Harold, profesor de Psicología de Educación y Salud Mental de la Universidad de Cambridge dice que reconocer las diferencias entre “salud mental”, “enfermedad mental” y “bienestar” puede causar un gran impacto en su enfoque con respecto a políticas y programas organizacionales.

“Necesitamos hacer las distinciones porque hay diferentes estrategias involucradas”, afirma.

Harold dice:

"La salud mental se trata de promover precisamente su cuidado, así como apoyar y reducir el riesgo de enfermedad mental.

La enfermedad mental, como la ansiedad o la depresión, a menudo está más allá de las causas tempranas y requiere de diferentes programas".

- El bienestar se puede referir a programas más integrales que cubren el bienestar espiritual, físico, emocional y social

- La salud mental es un componente característico del bienestar general, pero las intervenciones sobre salud mental y enfermedad mental no deben dejarse de lado en esta definición más amplia

Harold, quien tiene años de experiencia en la investigación del impacto de la salud mental y sus enfermedades en los resultados de la vida de jóvenes, incluyendo en el lugar de trabajo, dice desde un punto de vista de RR.HH., que un programa que está dirigido a informar, educar y comprometer a los colaboradores sobre la promoción de la salud mental es esencial. Esto puede complementar las estrategias que tratan y apoyan la reducción de impactos por enfermedades mentales y formar parte de un enfoque más amplio para promover el bienestar general del colaborador.

Añade que trabajar con estas distinciones no solo debe resultar en una planeación de programas, sino también en estrategias específicas para medir su éxito. Además, puede ayudar a RR.HH. a entender los aspectos por los que la organización es responsable a nivel profesional y legal en caso de que un colaborador padezca una enfermedad mental.

“Por ejemplo, los eventos antes de llegar a un lugar de trabajo pueden ser muy significativos para la salud mental o enfermedad mental de un talento. Por lo tanto, ¿qué responsabilidad tiene el talento con estos factores específicos? Desde un punto de vista de RR.HH., la base inicial realmente es ¿qué responsabilidad tiene el talento frente a sus colaboradores? También es importante saber por qué son legalmente responsables”.

Adentrarse en estos matices referentes a salud mental, enfermedades mentales y bienestar será de suma importancia en los próximos años, ya que irán en aumento y se debe estar bien informado sobre estos problemas y sus matices para tener un enfoque más abierto para discutirlos en los lugares de trabajo.

“Conforme los adultos jóvenes de hoy en día lleguen a formar parte de su plantilla laboral en un futuro cercano, aceptarán de mejor manera un entorno que promueva su bienestar mental”, asegura Harold.

Tratar de crear un programa de bienestar integral no solo es para el beneficio del talento, sino también, para la captación y retención de personas en una base de talento competitivo.



## ¿Qué podemos aprender de las pioneras acerca de dar prioridad al bienestar?

A continuación, ofrecemos algunas reflexiones que se deben tener en cuenta a la luz de las ideas de nuestras compañías pioneras:

- ¿De qué manera su función de RR.HH. puede pensar más allá del EAP y tener en cuenta la posibilidad de adaptar el apoyo dependiendo de las necesidades individuales de cada colaborador?
- ¿De qué modo puede usted brindar soporte inmediato?
- ¿Qué es lo que puede hacer para romper los estigmas?
- ¿Existe un factor de concientización, capacidad o perfeccionamiento al respecto?
- ¿Cómo se vincula el bienestar con la experiencia de los colaboradores y las labores de reclutamiento o retención? Por ejemplo, ¿podría considerarse el factor del bienestar como un motivo para unirse o permanecer en su organización?
- ¿Qué podría hacer RR.HH. para promover el bienestar fuera de la organización?
- ¿De qué manera RR.HH. utiliza datos para rastrear el bienestar y monitorear la calidad de las intervenciones, mientras protege la privacidad individual?
- ¿Su Programa de Atención a los colaboradores y Retroalimentación se logra incorporar a su modelo operativo?





# Conclusión: Cómo posicionarse para lo desconocido

“Predecir si va a llover no cuenta... construir arcas, sí”.

**Warren Buffett**





Con base en nuestra investigación de los últimos tres años, creemos que las pioneras conforman alrededor del 10% de todas nuestras funciones de RR.HH. y comparten ciertas competencias, como:

- Un claro sentido de propósito y esto, a su vez, determina la forma en que operan en la práctica
- Fortaleza en el desarrollo de ideas analíticas que se enfocan en cuestiones de negocios
- El deseo de construir la fuerza laboral necesaria para enfrentar los retos del presente y los que se avecinen
- Un enfoque completo en brindar una sólida experiencia en el trabajo, incluyendo un aprendizaje en el flujo, de modo que tanto las personas, como la fuerza laboral en conjunto puedan continuar fluyendo
- Están menos fragmentadas y mucho más integradas en su operación con un sistema de análisis capaz de informar la configuración de la fuerza laboral, el desarrollo de competencias, y la capacidad de atención a colaboradores de manera totalmente integrada
- La convicción de que el trabajo no existe en forma aislada de la vida y el hogar. El propósito, el bienestar y el esquema ASG son cuestiones importantes para los trabajadores de la era moderna, pues consideran que las funciones de personal deben responder a estas expectativas, tanto como a las cuestiones tradicionales de gestión de talento.

Visualizamos a la función de RR.HH. Como una compañía pionera, fluyendo de la siguiente manera (consulte la página 48): tienen un claro propósito, lo que sirve como base para una mentalidad que se encuentra integrada en toda la empresa, independientemente de con quién esté

trabajando la función de RR.HH.; y este se ve respaldado por datos y capacidad analítica. Hemos descubierto que esta es la base para todo el trabajo posterior en el que participa RR.HH., desde la configuración de la fuerza laboral, hasta la experiencia de los colaboradores, dado que todo se basa en tener datos, un proceso de análisis sólido, y se asienta en una mentalidad y propósitos claros de la forma en que RR.HH. apoya las metas de la organización.

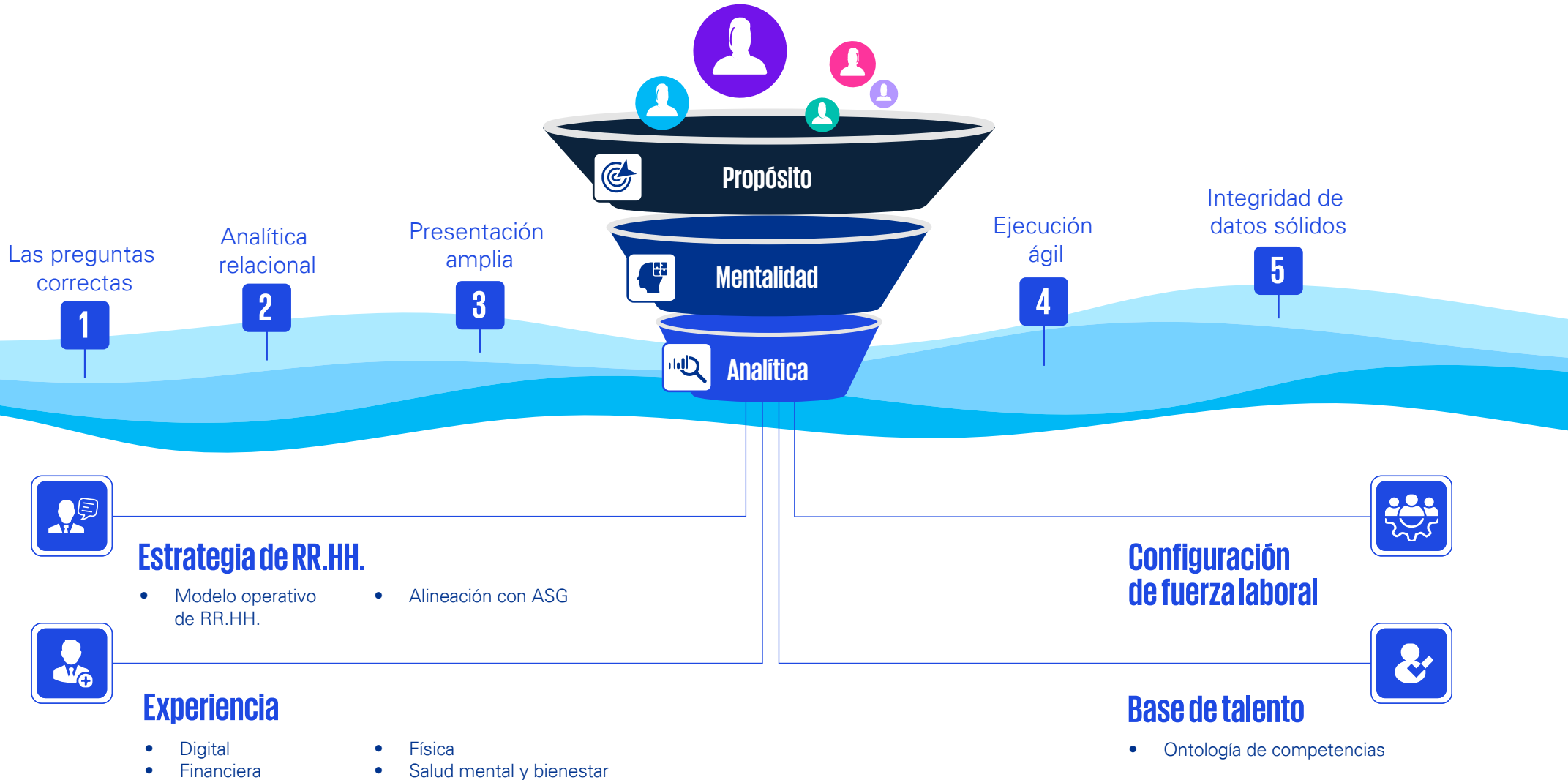
### ¿Por qué resulta importante revisar las labores que llevan a cabo las pioneras?

Los esfuerzos de las pioneras son importantes para todas las organizaciones, ya que el mundo laboral se está viendo fragmentado por las tecnologías digitales y la automatización. Los trabajos tradicionales están dando paso a la primacía de las competencias laborales. El trabajo es más dinámico que nunca, lo que significa que la estructura de la fuerza laboral, las competencias, la organización y el tamaño que prevalecen al día de hoy no representan la fuerza laboral del mañana. El mundo laboral se está mezclando cada vez más con consideraciones de carácter social, económico y ambiental, de modo que, los talentos deben demostrar que saben escuchar y, cuando es posible, responder a estas cuestiones. En específico, requieren tener en cuenta un propósito mayor y dar apoyo a la salud mental y bienestar de los colaboradores.

Nuestra investigación demuestra que las capacidades que se consideran importantes para el éxito en el futuro, como la configuración de la fuerza laboral, y la entrega de ideas analíticas, no son las áreas en donde muchas funciones de RR.HH. tienen capacidad en la actualidad, por lo tanto, las pioneras demuestran la forma en que pasan del cambio constante, al flujo en estas áreas y la forma en que están solidificando el inmenso valor de la función más allá del procesamiento del rendimiento y la nómina.



Las pioneras cuentan con un claro propósito, el cual sirve como base para una mentalidad orientada a cómo lograr un flujo estratégico; incorporan un proceso de análisis a todo lo que hacen, vinculándolo con nuestra cadena de valor en cinco partes, lo que a su vez, logra resultados tangibles para la estrategia de RR.HH., la configuración de la fuerza laboral, la experiencia de los colaboradores y el establecimiento de mercados de talento.







## ¿Cómo deben responder los líderes de RR.HH.?

Aunque las pioneras pueden estar abordando cuestiones similares, no existe un planteamiento universal. Cada compañía diseña su función dependiendo de su contexto, esto es algo que instamos a considerar a aquellas funciones de RR.HH. que pretendan llegar a ser pioneras.

Uno de los temas emergentes y las capacidades que hemos aprendido de las pioneras, tales como bp y Genentech, es que las funciones de RR.HH. necesitan aceptar lo desconocido y lo dinámico.

Posicionarse para lo desconocido requiere una capacidad continua en lo que comúnmente se conoce como prospectiva y previsión, lo cual requiere las siguientes condiciones previas:

- Una visión analítica que fluye de la idea, hasta la acción, desplegando la cadena de valor en las seis partes exploradas en este informe
- Un enfoque disciplinado con respecto a la configuración de la fuerza laboral que se basa en escenarios y evalúa continuamente el costo,

la capacidad, la organización y la contingencia óptimos de la fuerza laboral

- Definición de la arquitectura de puestos requerida y desarrollo de una ontología de competencias preparada para el futuro, lo cual permitirá la capacidad necesaria para descomponer y recomponer el diseño de la organización a medida que la estrategia, la tecnología y la competencia evolucionan con el tiempo, garantizando en todo momento un flujo de talento
- Una capacidad para explorar el horizonte con la empresa sobre lo que está pasando y lo que es probable que suceda
- Un foro autorizado para que se involucre a la empresa en la toma de decisiones oportunas
- Entrega ágil de proyectos con retroalimentación incorporada para sustentar los puntos arriba mencionados

Todo esto apunta a la necesidad de contar con una capacidad que pueda construir “arcas” en el momento correcto. Es en esta área en la que las pioneras representan una guía; pues desarrollar la capacidad es la forma en que siguen fluyendo y avanzando con impulso. Así es como continúan garantizando un flujo de talento para abordar las necesidades empresariales más amplias, además de aportar una experiencia laboral y una trayectoria profesional excelente y sin fricciones para el personal. También es el modo en que, al emparejar debidamente las competencias con las labores, los colaboradores fluirán en el desarrollo de sus tareas y se sentirán más satisfechos con su trabajo.





## ¿Qué sigue?

Obteniendo inspiración a partir de las actividades de nuestras pioneras, existen múltiples maneras para tener en cuenta la forma en que sus enfoques podrían adaptarse al conjunto único de su función. A continuación, se mencionan algunas posibilidades:

- **Cumplir con la estrategia:** logre la alineación de las operaciones y procesos de RR.HH. de modo que pueda ayudar a respaldar e impulsar la estrategia organizacional global. Reunir las capacidades clave de RR.HH. bajo un mismo techo, como el diseño organizacional, análisis y planeación de fuerza laboral, cambio cultural, y una entrega ágil puede ayudar a impulsar la estrategia de manera fluida
- **Integrar las operaciones digitales:** deje de centrarse en la tecnología para facilitar las necesidades básicas y, en su lugar, determine cómo se puede mejorar la efectividad de RR.HH. y la experiencia de los colaboradores. Una forma holística para realizar esto es respaldar el uso de la tecnología correcta como base para una “sede digital”, haciendo que la organización sea accesible para todos, y que la conectividad y la comunicación funcionen con fluidez. Otra forma es utilizar aplicaciones para que el compromiso con los colaboradores sea bidireccional, de modo que tengan fácil acceso a RR.HH. y usted participe en un circuito continuo de retroalimentación que pueda enriquecer su proceso de toma de decisiones. Entre todos estos esfuerzos, tenga en cuenta la forma en que la tecnología impacta la vida de su personal e implemente un soporte alineado, por ejemplo, “personas híbridas” para el trabajo vía remota
- **Impulsar su analítica:** vaya más allá utilizando un sistema analítico de “espejo retrovisor” para necesidades tradicionales de RR.HH., tales como retención, desgaste y compromiso. En su lugar, trabaje con más conjuntos de datos integrales y

capacidades de análisis relacional para dar respuesta a las grandes preguntas que los líderes se plantean sobre las personas en el negocio. El elaborar una hipótesis, correlacionar percepciones cuantitativas y cualitativas, y, posteriormente encontrar respuestas únicas, podría tener un gran impacto en el proceso de toma de decisiones. Asimismo, es posible tratar a sus colaboradores como si fueran el “cliente” de la analítica relacional y utilizar lo que los hallazgos le indiquen sobre sus necesidades, a fin de crear productos y servicios que mejoren su experiencia

- **Construir una base de talento:** comprenda las competencias que su organización necesitará en los años venideros y las brechas que deberá cubrir. En lugar de pensar en crear puestos totalmente nuevos, ¿podría crear una fuerza laboral apta para asumir un trabajo basado en tareas o en proyectos? Para realizar esto, genere una base de talento, comenzando con una base de datos sobre el conjunto de competencias que se requieren, las competencias de los colaboradores, quién está trabajando en qué cosa y dónde. Asimismo, requiere pensar sobre la agilidad y movilidad del equipo, en específico, a nivel internacional. El apoyo de la administración para compartir e intercambiar talento, así como el establecimiento de políticas estrictas sobre privacidad de datos de los colaboradores, será un factor integral para la confianza en esta nueva forma de operar. De igual modo, piense en las evaluaciones de trabajo, descripciones de puestos y categorías salariales
- **Generar un propósito real:** reconozca que la cultura, los valores de la compañía y el objeto son factores vitales en un EVP y aportan al éxito organizacional y la reputación, particularmente cuando se trata de factores ASG. Tenga en cuenta cómo lograr que el propósito deje de ser solo un bonito lema y se convierta en algo real y significativo

para su personal. Incorpore un propósito en la forma en que recluta y la manera en que los integrantes de su equipo priorizan la toma de decisiones o la forma en que opera el liderazgo. Promueva una cultura en donde los colaboradores adopten el propósito de impulsar los nuevos productos y servicios que hayan creado

- **Priorizar el bienestar:** comprenda que los colaboradores más jóvenes esperarán más que nunca que sus patrones se preocupen por la salud mental, enfermedad mental y el bienestar del personal. Piense en estas como tres áreas de enfoque por separado y la manera en que los requisitos para cada una de ellas puede dar forma a las políticas y programas. Haga que los colaboradores se sientan como “socios” y no solo como trabajadores. Piense en cómo la salud mental y el bienestar representa un beneficio que puede ofrecer en su EAP haciendo una auténtica diferencia en sus vidas. Quizá convenga capacitar a personas que impulsen la importancia del bienestar en el negocio, o el uso de herramientas digitales que generen un pulso continuo en cuanto al bienestar que lleve a la acción

Cuando los colaboradores pasan por una gran disrupción, existe poco tiempo para que RR.HH. se sienta a esperar que la estrategia de la compañía se desarrolle y que los colaboradores estén felices de seguir asistiendo a su trabajo todos los días. Por lo tanto, para las pioneras, las labores en estos seis temas son una tarea continua. Este enfoque específico en la mejora y la innovación distingue a las funciones de RR.HH. de las demás, y ayuda a garantizar que pasen de un cambio constante a un estado genuino de flujo. Por supuesto, las funciones de RR.HH. enfocadas a ser pioneras podrían estar a la cabeza, pero no existe motivo para que otras no puedan alcanzarlas o superarlas.

# Referencias

- 1 Mihaly-Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, 2008
- 2 <https://advisory.kpmg.us/articles/2022/american-worker-survey-summer-2022.html>
- 3 <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2022/08/kpmg-2022-ceo-outlook.html>
- 4 <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2019/11/the-future-of-human-resources-2020.html>
- 5 <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/09/the-future-of-hr-lessons-from-the-pathfinders.html>
- 6 "The CEO as Coach: An Interview with AlliedSignal's Lawrence A. Bossidy." *Harvard Business Review*, August 1, 2014. <https://hbr.org/1995/03/the-ceo-as-coach-an-interview-with-alliedsignals-lawrence-a-bossidy>.
- 7 Graham, Richard. "Smarter Working: The Civil Service Journey." *Civil Service*, January 24, 2019. <https://civilservice.blog.gov.uk/2019/01/24/smarter-working-the-civil-service-journey/>.
- 8 "About Max Planck Society." Max Planck Neuroscience. Accessed November 10, 2022. <https://maxplanckneuroscience.org/about/max-planck-society/>.
- 9 Howes, Lewis. "20 Lessons from Walt Disney on Entrepreneurship, Innovation and Chasing Your Dreams." *Forbes*. *Forbes Magazine*, July 19, 2012. <https://www.forbes.com/sites/lewishowes/2012/07/17/20-business-quotes-and-lessons-from-walt-disney/?sh=418dd51d4ba9>.
- 10 <https://advisory.kpmg.us/articles/2022/american-worker-survey-summer-2022.html>
- 11 Fussman, Cal. "General Motors CEO Mary Barra Talks Cars, Hard Work, and the Bailout." *Esquire*. *Esquire*, August 21, 2020. <https://www.esquire.com/lifestyle/cars/interviews/a44325/what-ive-learned-mary-barra/>.
- 12 Somoskovi, Akos, Sevim Ahmedov, and Max Salfinger. "It Is Health That Is Real Wealth & Not Pieces of Gold & Silver." *The Indian journal of medical research*. Medknow Publications & Media Pvt Ltd, March 2013. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3705649/>.
- 13 Karen Doyle. "24 Warren Buffett Quotes about Investing, Business and Life." *Nasdaq*. Accessed November 10, 2022. <https://www.nasdaq.com/articles/24-warren-buffett-quotes-about-investing-business-and-life>.

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

## Contacto

### Olivia Segura

Socia de Asesoría en  
Gestión de Talento y  
Cambio Organizacional  
KPMG México



Traducido con el permiso de KPMG International.

Las declaraciones realizadas en este informe y los estudios de casos relacionados se basan en los resultados de nuestra encuesta y no deben interpretarse como una aprobación de KPMG a los bienes o servicios de las empresas.

Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2023 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.