



Un mensaje para RRHH

Expandiendo el foco y extendiendo la influencia

Estimado RRHH,

De todos los capítulos que escribimos este año, el que más nos entusiasmaba y, francamente, más nerviosos nos ponía, era este. A lo largo de la década pasada, hemos producido mucho respecto a RRHH a través de nuestro informe de Tendencias Globales de Capital Humano. De hecho, mirando hacia atrás, hemos escrito al menos 13 capítulos respecto al tema, sin incluir los llamados a la acción que hemos incorporado en distintas secciones. Nuestra pasión por esta temática nos ha llevado a utilizar palabras que van desde “transformación” a “reinención” e incluso “revolución”, a medida que comenzamos a reflexionar sobre el impacto que las tecnologías digitales podían tener en la función. Pero fundamentalmente, nuestro foco constante ha sido respecto a lo que RRHH debía hacer para satisfacer las necesidades cambiantes del negocio; reconociendo que la función de RRHH siempre ha sido más que una función de soporte, sino una pieza central del funcionamiento organizacional, una pieza que cuenta con la habilidad de influir al activo más poderoso de cualquier organización: su gente.

Después de 10 años de reflexión sobre este tema, es bueno preguntarse ¿ha marcado una diferencia? Afortunadamente, la respuesta es sí. El 65% de los encuestados de nuestro informe global de 2020 dijo que RRHH ha progresado en la última década, pero sabemos que no podemos detenernos aquí. Porque a pesar del progreso logrado, este año nuestros encuestados informaron una brecha de 64% entre la importancia y la preparación, con un 75% que dijo que la evolución del rol de RRHH será importante o muy importante para el éxito de la función en los próximos 12 o 18 meses, pero solo el 11% dijo estar muy preparado para abordar esta tendencia.

Este hallazgo nos conduce a una pregunta fundamental: dada la importancia creciente del elemento humano en el trabajo y la brecha constante en la preparación de RRHH, ¿RRHH permanecerá como una función diferenciada o estos 10 años de progreso estarán opacados por la persistente visión de que RRHH nunca llegará a estar preparado, significando el fin de la función de RRHH como la conocemos?

Los datos surgidos de nuestra encuesta proporcionan una respuesta bidimensional. Mientras que el 93% de los encuestados cree que RRHH permanecerá como una función diferenciada en los próximos 5 años, una mayoría (el 55%) también considera que RRHH cambiará sustancialmente o radicalmente en los próximos 12 o 18 meses, sin una diferencia destacable entre las visiones que corresponden a encuestados de RRHH y a encuestados que no son de RRHH. No hay duda de que se avecina un cambio, pero creemos que debe ser más que una transformación o una reinención, o incluso una revolución: requiere ser fundacional, y es allí donde la verdadera historia dará inicio.

Al repasar esos 13 capítulos pasados y aquellas recomendaciones realizadas en ellos, se han basado en tres supuestos fundamentales:

1. Los resultados derivados del trabajo son estables (las organizaciones saben qué necesitan hacer y cómo deben hacerlo).
2. Los roles y las posiciones de trabajo son predecibles (compuestos por trabajo fijo y trabajo basado en tareas.)

3. Las personas son reemplazables e intercambiables (el trabajo mecanizado permite a la mayoría de las personas hacer la mayoría de los trabajos).

Pero estos supuestos no sirven más como supuestos para hacer crecer a RRHH, ya que en el futuro del trabajo ya no serán válidos. La falsa noción de que el trabajo y los colaboradores son partes mecanicistas e intercambiables en una línea de ensamblaje ha reforzado la preocupación por la automatización —reemplazamiento de los trabajadores por las máquinas— y ha minimizado la oportunidad de focalizarse en cómo el trabajo puede ser reinventado y cómo los colaboradores pueden formar parte de equipos como participantes e innovadores. La visión mecanicista, iniciada por Frederick Taylor con sus teorías de gestión científica,¹ ha sido reemplazada en los últimos 100 años por el reconocimiento de que la motivación del trabajador puede mejorar la productividad, y se ha desmentido aún más a medida que las influencias sociales, políticas y tecnológicas han puesto el elemento humano en el centro y frente del trabajo.

A medida que las estrategias de negocio evolucionan para hacerle frente a la disrupción, y las empresas reconocen que la productividad ha estado estancada y en descenso durante las dos últimas décadas,² las organizaciones están siendo desafiadas a repensar las visiones desactualizadas y establecer un nuevo conjunto de verdades para la empresa social en el trabajo:

- Más allá de focalizarse en mejorar la forma en la que se realiza el trabajo hoy en día, las organizaciones necesitan considerar primero qué trabajo deberán hacer en el futuro, considerando los resultados derivados del trabajo como en un constante estado de cambio y trabajando en un continuo estado de reinención.
- Debido a que el trabajo se ha vuelto menos mecanicista y sus resultados derivados se encuentran evolucionado, los trabajos se han vuelto cada vez más fluidos y dinámicos, y algunos líderes de opinión creen que el final del trabajo fijo y basado en tareas está cerca. Este cambio se está acelerando a medida que las formas de trabajo se transforman de rígidas estructuras jerárquicas en redes de equipos, de rutinas prescritas y descripciones de trabajo en descripciones amplias de cargos, de habilidades limitadas en capacidades ampliadas.
- La posible implicancia para los humanos es que deben ser vistos no como engranajes intercambiables de una organización, sino como individuos con experiencias, pensamientos, actitudes, necesidades y valores únicos y dispares; todo lo que genera que la gestión del elemento humano en el trabajo sea más importante y compleja de lo que nunca fue.

FIGURA 1

RRHH necesita expandir su alcance de influencia y área de foco para gestionar efectivamente el elemento humano del trabajo



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

A medida que estas verdades cambian, también lo hace la base fundacional de RRHH. En el nuevo mundo del trabajo, la base fundacional de RRHH debe expandir su foco y extender su influencia —dos conceptos que explicaremos con mayor detalle a continuación.

La buena noticia es que nuestros encuestados reconocen este cambio. Del 55% de los encuestados que indicaron que RRHH cambiará sustancial o radicalmente en los próximos 12 a 18 meses, una inmensa mayoría —75%— consideró que el cambio supondría una expansión en la responsabilidad de RRHH. Esta expansión necesita centrarse en dos dimensiones distintas: el alcance de su influencia y sus áreas de foco (Figura 1). En el mismo sentido de la evolución de empresas tradicionales a empresas sociales, RRHH también necesita expandir su alcance de influencia desde las líneas de la función

FIGURA 2

Resultados de RRHH: Cambiando de hoy a mañana

Área de impacto	Resultado hoy	Resultado de mañana
Desarrollar habilidades de liderazgo	Desarrollar líderes con las habilidades requeridas para los roles de liderazgo actuales	Desarrollar equipos de liderazgo y capacidades para oportunidades futuras y desconocidas que permitan liderar en la ambigüedad y operar con una mentalidad de organización y ecosistema
Reconvertir (<i>reskilling</i>) a la fuerza laboral	Brindar programas de aprendizaje basados en habilidades para segmentos críticos de la fuerza laboral	Generar experiencias de aprendizaje personalizadas y basadas en equipos que desarrollen continuamente capacidades relevantes para la organización y al ecosistema más amplio
Promover el trabajo en equipo y la agilidad	Experimentar con el uso de equipos en una estructura organizativa establecida (a menudo jerárquica o matricial)	Incorporar formas colaborativas de trabajo en toda la organización y el ecosistema, convirtiendo a los equipos en el elemento central de análisis y acción para el rendimiento y la gestión
Desarrollar la experiencia y la marca en la fuerza laboral	Implementar programas específicos de la experiencia del colaborador focalizados en fortalecer la marca interna de la fuerza laboral	Diseñar una experiencia humana completa que integre la fuerza laboral y las perspectivas de los clientes tanto internamente como externamente
Acceder a nuevas capacidades	Contratar nuevos talentos de acuerdo con la demanda del negocio	Crear procesos de acceso a demanda a las capacidades requeridas (humanos o máquinas) a través de toda la organización y el ecosistema
Integrar la automatización en la forma en que se realiza el trabajo	Introducir herramientas digitales para aumentar la eficiencia y la eficacia de los procesos específicos de RRHH	Digitalizar el flujo del trabajo en toda la organización
Definir y promover el propósito de la organización	Elaborar y reforzar las declaraciones/ principios de misión y valores	Involucrar a la fuerza laboral en la reinención continua del trabajo para vincular el propósito con el significado: personal, organizacional y social

Fuente: Deloitte analysis.

tradicional a la organización y al ecosistema en su conjunto, y necesita ampliar su foco desde los colaboradores a la organización como un todo, y, en última instancia, al trabajo y a la fuerza laboral en sí mismos. Llamamos a este cambio “RRHH exponencial”.

¿Cómo se ve esta expansión en el terreno de la acción? Existen muchas oportunidades y potenciales impactos, pero para comenzar examinaremos las principales áreas donde nuestros encuestados del informe de 2020 indicaron que RRHH podría tener un mayor impacto. La evolución de estos resultados se resume en la Figura 2.

Como cualquier transformación, esta requerirá algunos cambios significativos. Cuando los encuestados identificaron los mayores desafíos que RRHH deberá enfrentar para maximizar su impacto, cuatro representaron los más relevantes de la lista:

- **Aumentar nuevas capacidades (47%).** Vemos a las funciones de RRHH logrando esto a través de la adopción de una nueva mentalidad: adoptar nuevas características y comportamientos que puedan ayudar a que la organización prospere en la era digital.
- **Cambiar el diseño organizacional de RRHH para incorporar un trabajo más ágil y basado en equipos (45%).** Las funciones de RRHH lograrán sus objetivos a través de la aplicación de un nuevo lente: adoptar un modelo operativo que permita a RRHH flexibilizarse en función de las necesidades dinámicas del negocio.
- **Aumentar la eficiencia de las actividades de RRHH a través de la automatización (38%).** Las funciones de RRHH lograrán esto utilizando facilitadores: desplegando tecnología avanzada para promover la productividad, el valor y simplificar la experiencia.
- **Expandir las expectativas y el nivel de los líderes de RRHH (24%).** Los líderes de RRHH pueden lograr sus objetivos elevando su foco: generando valor tangible y medible en toda la organización.

Moverse en esta dirección requerirá que RRHH aborde algunos desafíos clave. Los resultados de nuestra encuesta de este año apuntan a dos barreras clave: la forma en que RRHH está típicamente estructurado y la falta general de alineación de RRHH con las áreas donde se puede lograr el mayor impacto de negocio.

En relación a la estructura, los resultados de la encuesta identificaron cierta resistencia. A pesar de las claras señales de que puede ser necesario un cambio de estructura, una mayoría de los encuestados (42%) considera que la estructura de RRHH debe permanecer alineada a las áreas funcionales de RRHH. Pero en un mundo donde la alineación al trabajo y a la fuerza de trabajo es requerida más que nunca, la alineación funcional tradicional es algo que creemos que debe ser reconsiderada.

Con respecto a la alineación de RRHH al impacto del negocio, los encuestados identificaron algunas brechas críticas. Mientras que el desarrollo de líderes, la mejora de la fuerza laboral y la promoción del trabajo en equipo fueron las tres áreas principales donde los encuestados pensaron que RRHH podría tener mayor impacto, dos de estas tres áreas — liderazgo y trabajo en equipo— obtuvieron el puntaje más bajo en términos de la preparación percibida por los encuestados. En base a estos hallazgos, creemos que las organizaciones deberían analizar con mayor profundidad la priorización del trabajo y el esfuerzo de RRHH.

A pesar de estas barreras, la transformación hacia un RRHH exponencial ya está en marcha en varias organizaciones. Alexion Pharmaceuticals, por ejemplo, culminó una transformación organizacional de tres años al reunir a sus funciones de RRHH, TI y Defensa del Paciente en una nueva función de Experiencia Humana.³ Esta nueva función refleja la creencia de Alexion de que no se puede hablar sobre la experiencia de los colaboradores sin comprender cómo esa experiencia impacta a los pacientes, lo que representa un cambio en la forma en que esta organización piensa sobre los resultados de su trabajo. De la misma forma, una organización global líder en el cuidado de la salud, decidió utilizar un marco más inclusivo y holístico para el talento, tanto interno como externo. En estrecha colaboración con TI y Compras, este marco se encuentra ahora bajo la función de Personas & Cultura, posibilitando un mayor conocimiento de las capacidades y mejorando el acceso al talento para la planificación estratégica de la fuerza laboral. Al hacer que la función de Personas & Cultura co-cree con personas de TI y Compras, los procesos, las prácticas y la elección de las soluciones tecnológicas aseguran la consistencia en la experiencia para toda la fuerza laboral, con un fuerte énfasis en los momentos que importan. Esto también permitirá ofrecer las soluciones adecuadas para una necesidad de negocio específica, independientemente de si la mejor solución de talento es adquirir, construir, pedir prestado o unir.⁴ RRHH de Highmark Health ha respondido a la mayor fluidez e imprevisibilidad de los trabajos creando una nueva organización llamada thinkUP, que lleva a la organización y el ecosistema a reimaginar la forma en que se realiza el trabajo y los roles que son necesarios para hacerlo en tiempo real. Este proceso incluye todo, desde la organización y el diseño del proceso, hasta el uso de tecnologías avanzadas, automatización y econometría.⁵

También estamos viendo algunas señales de lo que sucede cuando esto no ocurre. En muchas organizaciones grandes, la posición de CHRO ha sido eliminada y los equipos de RRHH han sido trasladados bajo otros líderes de la C-suite o líderes de área. Estos ejemplos refuerzan que RRHH está en un punto de inflexión importante. Si bien los encuestados generalmente están de acuerdo en que hay una gran oportunidad por delante, también reconocen que existen dudas sobre la capacidad de RRHH para aprovecharla. El 26% de los encuestados que no pertenecen a RRHH dijo que no confía en la capacidad de RRHH para realizar los cambios necesarios, y un 37% adicional señaló que solo tenía cierta confianza. Incluso los encuestados que eran profesionales de RRHH expresaron un nivel de duda: solo el 13% de los encuestados manifestó estar muy seguro de que los cambios eran factibles.

En la próxima década, RRHH tiene la oportunidad de adaptarse al futuro, expandir su alcance y su foco, y asumir un rol de liderazgo en la vanguardia del trabajo, el lugar de trabajo y la fuerza laboral. En este rol expandido, RRHH se vuelve un facilitador vital para la habilidad de una organización para prosperar en un mundo en el que ya no aplican las viejas reglas, y en el que las nuevas están evolucionando rápidamente. RRHH exponencial se enfoca en humanizar el mundo del trabajo, es una fuente clave para fortalecer la organización del futuro que busca potenciar al máximo el capital humano en el entorno dinámico actual.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Jodi Baker Calamai, Kraig Eaton, Michael Liley, Art Mazor, Jeff Mike, Dave Pearson, y Kristen Starodub** por su contribución en este capítulo

Referencias

1. Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management* (Norwood, MA: Plimpton Press, 1911).
2. The Conference Board, "Global productivity growth remains weak, extending slowing trend," press release, Abril 15, 2019.
3. Conversaciones entre ejecutivos de la compañía y colegas de los autores.
4. Ibid.
5. Ibid.

