

Retos y oportunidades para Recursos Humanos en la Era del Conocimiento



Octavio Ballesta

Email: Octavio.ballesta@Talentoenexpansion.com

Blog: www.Talentoenexpansion.com

Twitter: @Oballesta

Linkedin: <https://ve.linkedin.com/in/octavioballesta/es>

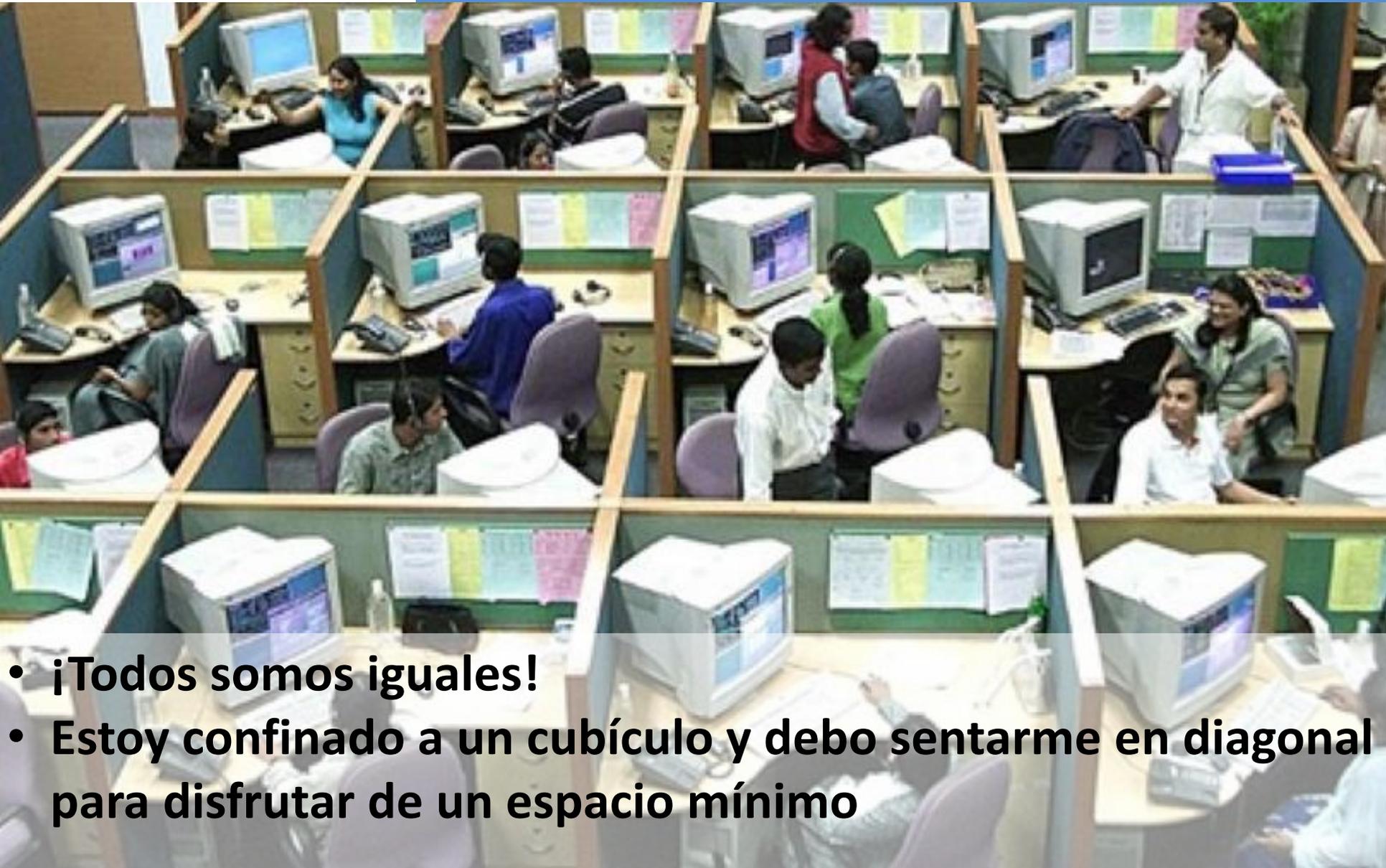
¿Dónde queremos
trabajar?

¿Dónde queremos trabajar? (Espacios abiertos, sin paredes ni tabiques)



- **¡Todos estamos trabajando!**
- **Nuestro supervisor estará feliz al vernos a todos en nuestro puesto de trabajo**

¿Dónde queremos trabajar? (Cubículos mínimos y alienantes)



- ¡Todos somos iguales!
- Estoy confinado a un cubículo y debo sentarme en diagonal para disfrutar de un espacio mínimo

¿Dónde queremos trabajar? (Oficinas de Google en Milan)



- **Ambientes diseñados para potenciar la creatividad y el orgullo de pertenencia!**

¿De donde
venimos?

- En la **Revolución Industrial**, la **gestión de personas** se limitaba a apenas **4 acciones**:
 - 1. Reclutar personas** para trabajar en jornadas inhumanas y emocionalmente degradantes
 - 2. Pagar tan poco como fuese posible** y necesario para obtener el máximo rendimiento financiero
 - 3. Mantener la paz social** acallando oportunamente a los sindicatos
 - 4. Despedir a los trabajadores** aplicando prácticas carentes de un mínimo de sensibilidad interpersonal
- Se gestionaban personas aplicando enfoques orientados al logro de la **eficiencia y eficacia operacionales**.
- Prácticas como las de la **producción en serie**, la **división del trabajo**, los **sistemas de calidad** y la **especialización funcional** aún están vigentes.

De acuerdo a la **organización científica del trabajo** de **Frederick Taylor**:

1. **Los trabajadores no son más que extensiones de las maquinas de las líneas de producción.**
2. Dada su “condición humana” todo trabajador aplica la **ley del mínimo esfuerzo**
3. Un trabajador solo tiene capacidad para desarrollar **actividades mecánicas y repetitivas**
4. **Carecen de iniciativa para innovar**
5. **No generan beneficio a la empresa cuando trabajan en equipo**

Según la **burocracia como expresión de la organización eficiente**, por **Max Weber**:

1. En la organización debía asegurarse **la racionalidad en la división del trabajo**
2. Las **relaciones laborales** deben ser **frías e impersonales**
3. Se establecía la **jerarquía en la estructura organizativa** de acuerdo a criterios de **poder, influencia y autoridad**
4. Las **rutinas y procedimientos** de trabajo se estandarizaban en **guías y manuales**

Una función de RRHH anclada en el pasado



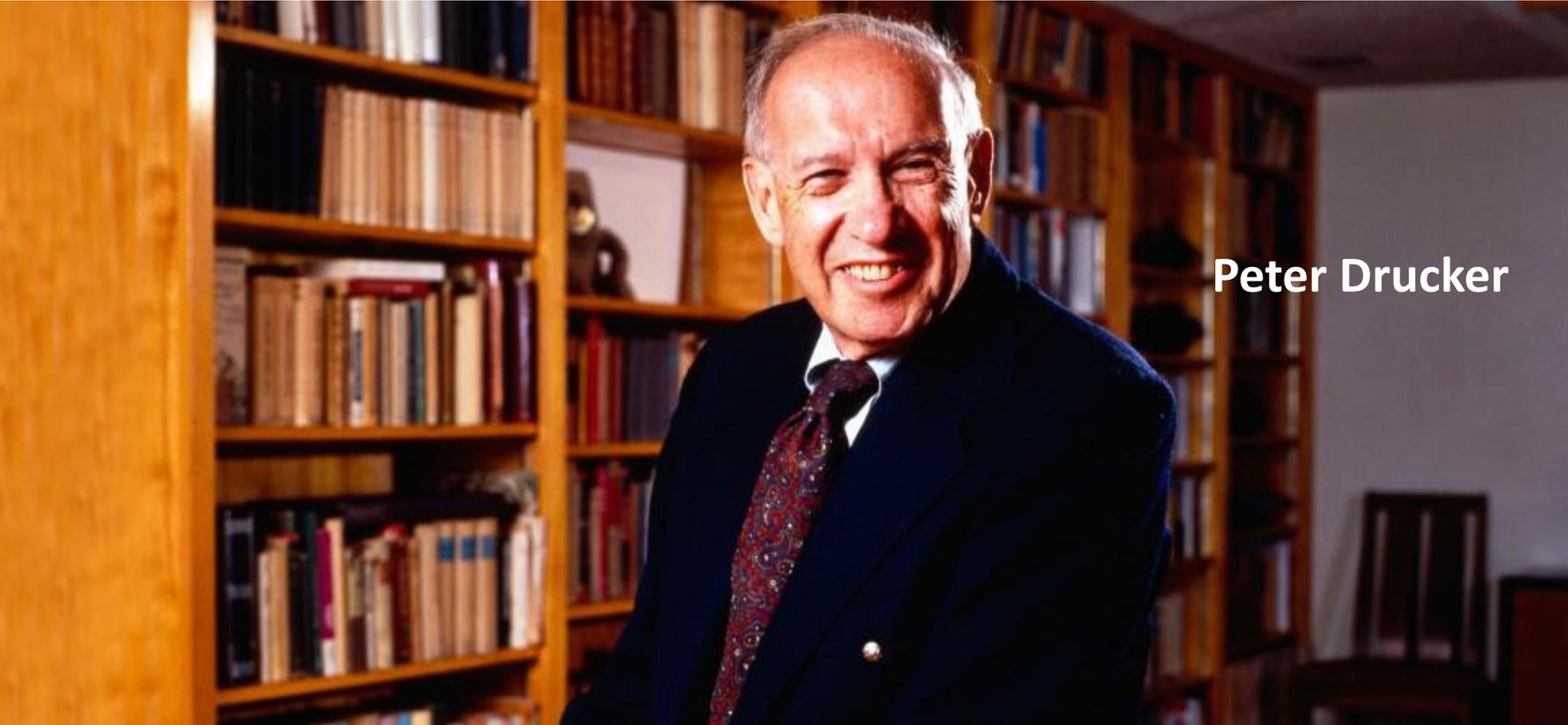
- **¡Somos una función de soporte!**
- **Consultaremos con Finanzas antes de decidir**
- **¡Reclutamos a las personas que la operación precisa!**
- **¡Así es como siempre lo hemos hecho!**
- **¡Ajustamos periódicamente los salarios a la dinámica del mercado!**
- **¡Gestionamos a nuestra gente con apego al control de costes financieros!**
- **¡Esta es nuestra cultura y nos debemos a ella!**
- **¡Estás en la banda 7. Aún no puedes ser líder de proyecto!**
- **¡Ofrecemos a nuestra gente todos los beneficios de ley!**
- **Sabemos que nuestro clima laboral no es del todo bueno, pero es inherente a nuestra cultura**

Aprendiendo
de los mejores



FORO
CAPITAL HUMANO

“La excelencia de un líder se mide por la capacidad de transformar problemas en oportunidades”



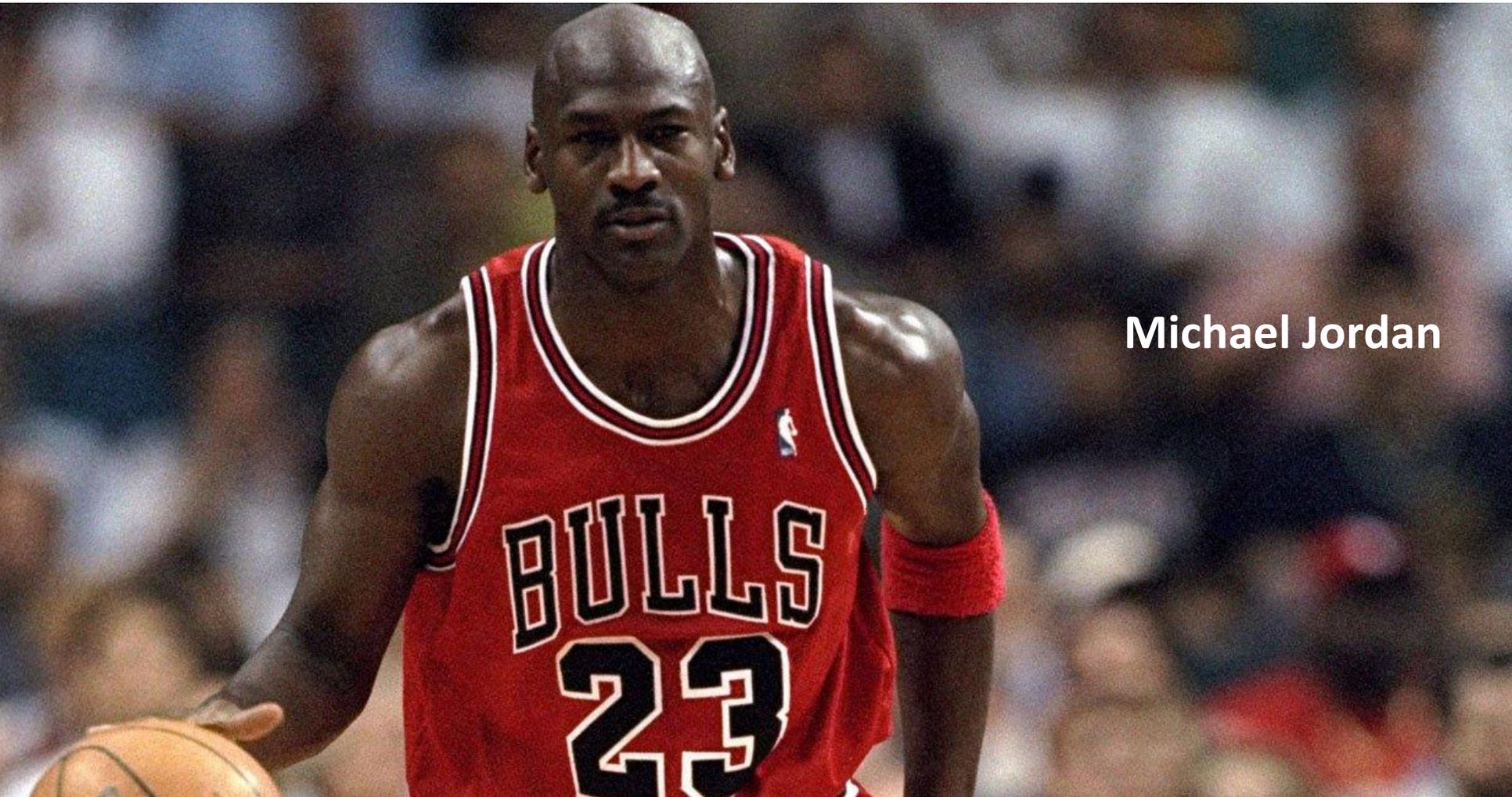
Peter Drucker

“Se trata de atraer a la mejor gente, fidelizarla, consolidar un ambiente creativo y ayudarla a encontrar una manera de innovar”

Marissa Mayer

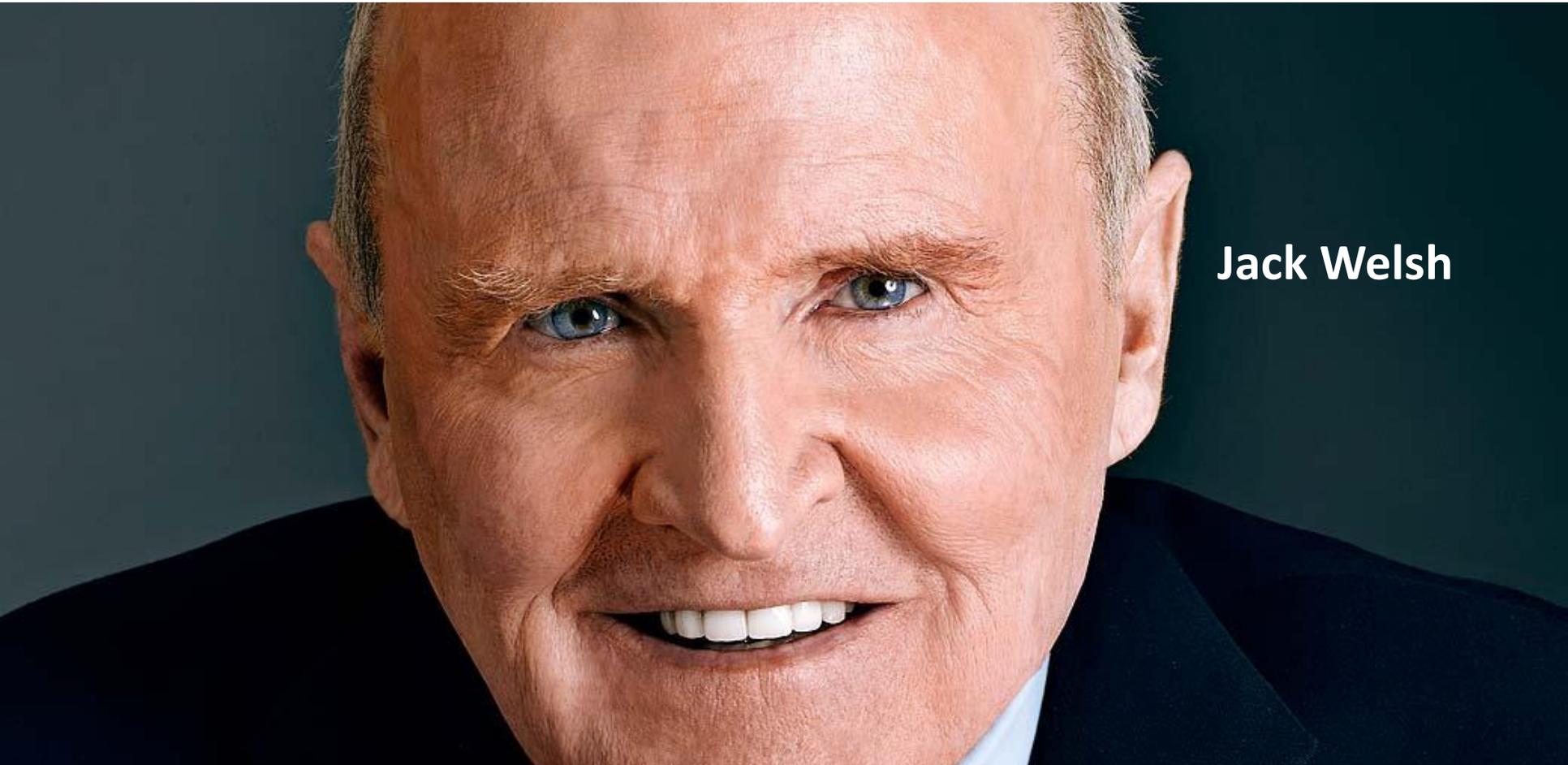


"Algunas personas quieren que algo ocurra, otras sueñan con que pasara, otras hacen que suceda"



Michael Jordan

*"Antes de ser líder, el éxito está en crecer tú mismo.
Cuando te conviertes en líder,
el éxito está en hacer crecer a otros"*



Jack Welch

Si ellos son
nuestros líderes
...

El liderazgo como obstáculo a la transformación empresarial 1/4

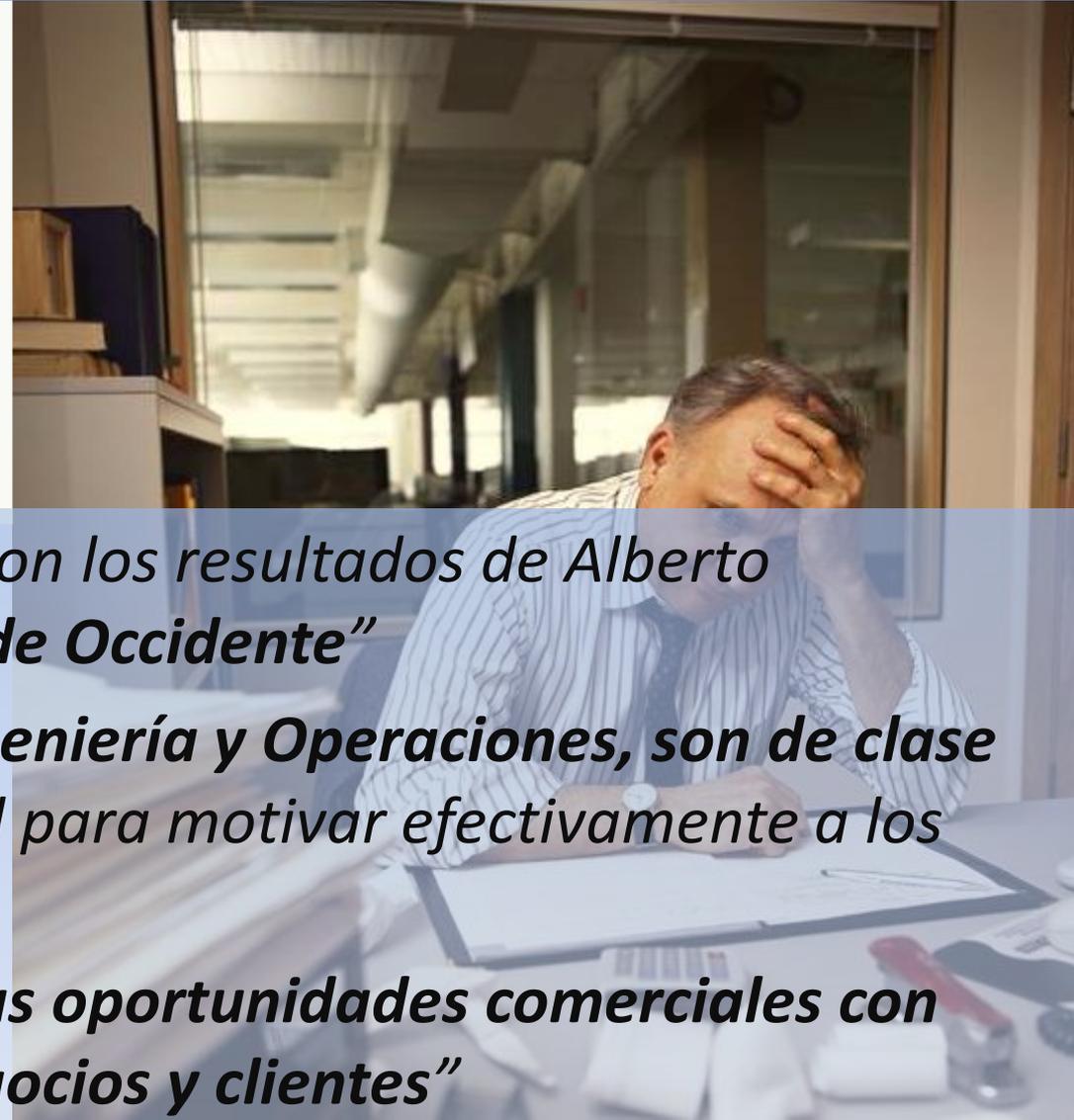
Líderes inmovilizados por
rígidas políticas y
procedimientos
empresariales

- *Decidimos invertir **6%** de nuestra facturación en el desarrollo de **proyectos de innovación.***
- *Agregaremos un departamento a la estructura organizativa vigente, y lo conformaremos con nuestros mejores colaboradores.*
- *Aplicaremos las políticas salariales y perfiles de puestos que rigen a nivel corporativo*



El liderazgo como obstáculo a la transformación empresarial 2/4

Buenos gerentes y
profesionales
especialistas fracasan
cuando juegan
a ser líderes



- ***“No estamos satisfechos con los resultados de Alberto como Líder de la División de Occidente”***
- ***“Sus conocimientos en Ingeniería y Operaciones, son de clase mundial. No así, su actitud para motivar efectivamente a los integrantes de su equipo”***
- ***“No logra concretar nuevas oportunidades comerciales con nuestros asociados de negocios y clientes”***

El liderazgo como obstáculo a la transformación empresarial 3/4

Son malas juntas, la
arrogancia directiva y el
apego a una fuerte tradición
corporativa



- ***“Nuestra cultura basada en sólidos valores y principios ha sido clave para fundamentar nuestro indiscutible liderazgo en el mercado por más de 40 años”***
- ***“No será diferente ahora que nuestro sector de actividad económica está sumido en una profunda crisis financiera”***

El liderazgo como obstáculo a la transformación empresarial 4/4

Líderes sin norte estratégico, emocionalmente desconectados de sus colaboradores



- ***Finanzas ha comunicado que hemos de reducir en 8% nuestros costes operacionales y en 6% el tamaño de nuestra plantilla***
- ***En realidad deberíamos desincorporar las líneas de productos de menor rentabilidad, e invertir en tecnología***

Evidencias de un liderazgo emocionalmente desconectado y de pobre influencia estratégica



- **Índice de rotación de personal por encima del promedio del mercado**
- **Persistencia de un tóxico clima laboral**
- **Predominan los rumores y la comunicación informal**
- **Escaso conocimiento y difusión de la Misión, Visión y Valores de la organización**
- **Pobre compromiso de los colaboradores a su empresa**
- **Las iniciativas de innovación suelen ser más declarativas que efectivas**
- **Líderes y gerentes gozan de un profundo y generalizado descredito**

Herramientas
para un nuevo
liderazgo

Daniel Pink en su libro, **La sorprendente verdad acerca de lo que nos motiva** introduce el concepto de **Motivación Intrínseca**, la cual se construye a partir de las siguientes competencias:

- **Autonomía:** tener control de lo que decidimos y hacemos, y ser responsables de nuestra vida
- **Maestría:** la búsqueda perpetua y consciente de la excelencia personal
- **Sentido de Propósito:** formar parte de algo más grande que nosotros que tiene gran significado, sentido y trascendencia

David Pink



El rol del liderazgo en la creación de valor sostenible en una empresa

Según **Gary Hamel**, la creación de **valor sostenible en una empresa** es el resultado de:

- **35% de Pasión**
- **25% de Creatividad**
- **20% de Iniciativa**
- **15% de Intelecto**
- **5% de Diligencia y**
- **0% de Obediencia**

Gary Hamel



Estados de Flujo para alcanzar resultados excepcionales

Mihaly Csikszentmihalyi, caracterizó el comportamiento de miles de personas al experimentar estados de concentración superlativa, o estados de flujo (flow):

- **Los líderes inspiradores motivan a sus colaboradores** a que actúen y aprendan estimulados por un **significativo sentido de propósito**.

Empresas cuya **Misión** es inspiradora:

- ❖ **Walt Disney:** *“Hacemos feliz a la gente”*
- ❖ **Google:** *“Organizamos la información del Mundo”*

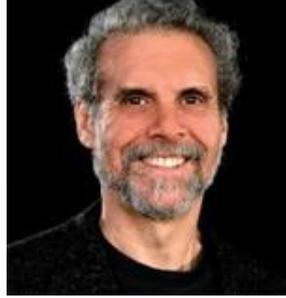


Mihaly Csikszentmihalyi

- **Emociones Positivas:** Aplicando programas de conciliación de la vida personal con el quehacer profesional; implantando políticas de trabajo flexible; desarrollando un estilo de Liderazgo basado en la confianza reciproca y el respeto mutuo
- **Implicación y compromiso:** Al sentir a su organización como propia, el colaborador logra desarrollar un sólido sentido de pertenencia hacia la empresa, y de allí, una poderosa afiliación a su grupo de trabajo.
- **Relaciones Interpersonales:** La organización desarrolla una cultura abierta a la innovación; que respeta y favorece la diversidad, y promueve la comunicación multidireccional e influyente
- **Significado y sentido de propósito:** Un empleado feliz y consciente de sus fortalezas y talentos siente que la visión que sus líderes le invitan a seguir es más grande, y significativa que la suma de los esfuerzos individuales para alcanzar las metas y los objetivos propuestos
- **Sentido de Logro:** La satisfacción y el reconocimiento oportuno y generoso por un trabajo bien hecho.



Martin Seligman



5 competencias de los líderes emocionalmente inteligentes

Daniel Goleman en

“What makes a leader” - 2004

Competencias	Definición	Atributos
Conciencia de ti mismo	La habilidad para reconocer y entender tus estados de ánimo y emociones, así como la capacidad de comprender su impacto en otras personas	<ul style="list-style-type: none"> •Confianza en ti mismo •Sentido autocrítico del humor •Autoevaluación realista
Autocontrol	La capacidad para controlar y atenuar impulsos emocionales disruptivos. La propensión para pensar antes de actuar	<ul style="list-style-type: none"> •Integridad emocional •Apertura al cambio •Confort en la ambigüedad
Motivación	La pasión por trabajar que trasciende el afán por el dinero y el estatus. La capacidad para alcanzar objetivos con energía y persistencia	<ul style="list-style-type: none"> •Fuerte sentido de logro •Optimismo, incluso ante la posibilidad de una falla •Compromiso organizativo
Empatía	La habilidad para entender los estados emocionales de otras personas. Interés en interactuar con las personas de acuerdo a sus estados emocionales	<ul style="list-style-type: none"> •Capacidad para motivar, desarrollar y retener talento •Orientación a los clientes
Habilidades sociales	Capacidad para gestionar relaciones y construir redes. Habilidad para definir temas de interés común y construir relaciones basadas en la empatía	<ul style="list-style-type: none"> •Habilidad para liderar el cambio •Capacidad de persuasión •Pericia en la construcción y dirección de equipos

Líderes transformadores
y el rol de RRHH

Líderes transformadores como agentes de cambio

La curva del compromiso

Fase 1: Conciencia y Comprensión del cambio propuesto

*“Me han dicho que hay un
cambio” “Conozco el porque del
cambio y que va a cambiar”*

Fase 2: Entendimiento y percepción positiva

*“Veo el impacto positivo del cambio
en mi trabajo”
“Conozco las ventajas del cambio”*

Fase 3: Aceptación y Acción

*“Voy a ser parte del cambio”
“Prestaré mi ayuda para alcanzar la meta”*

Fase 4: Consolidación y Compromiso

*“Quiero trabajar aplicando
las nuevas prácticas y enfoques”*



Visión orientada a la Sociedad: El sentido de propósito que inspira la visión se construye en función del gran impacto que tiene el trabajo individual y en equipo, sobre las necesidades de una sociedad, que se beneficia de manera importante del valor agregado por una empresa.

Visión orientada a la empresa: El compromiso se articula en base a la conveniencia de que una organización mejore su competitividad, y asuma un liderazgo reconocido en el mercado

Visión orientada a los clientes: El liderazgo comunica convincentemente cuan importante es para la empresa y para quienes la integran, establecer una dinámica de relaciones con los clientes que genere deleite, en la prestación de un servicio o en el uso de un producto, y potencie además, la lealtad hacia la marca.

Visión orientada a los equipos: Se reivindica el imperativo estratégico de promover las condiciones que faciliten el trabajo colaborativo y con sentido de propósito de profesionales motivados y talentosos, que comparten una visión de importante significación.

Visión orientada a las personas: Se manifiesta cuando el liderazgo ofrece a sus colaboradores, interesantes oportunidades profesionales que les permiten ampliar su espacio de influencia, su ámbito de decisión y su red de relaciones.

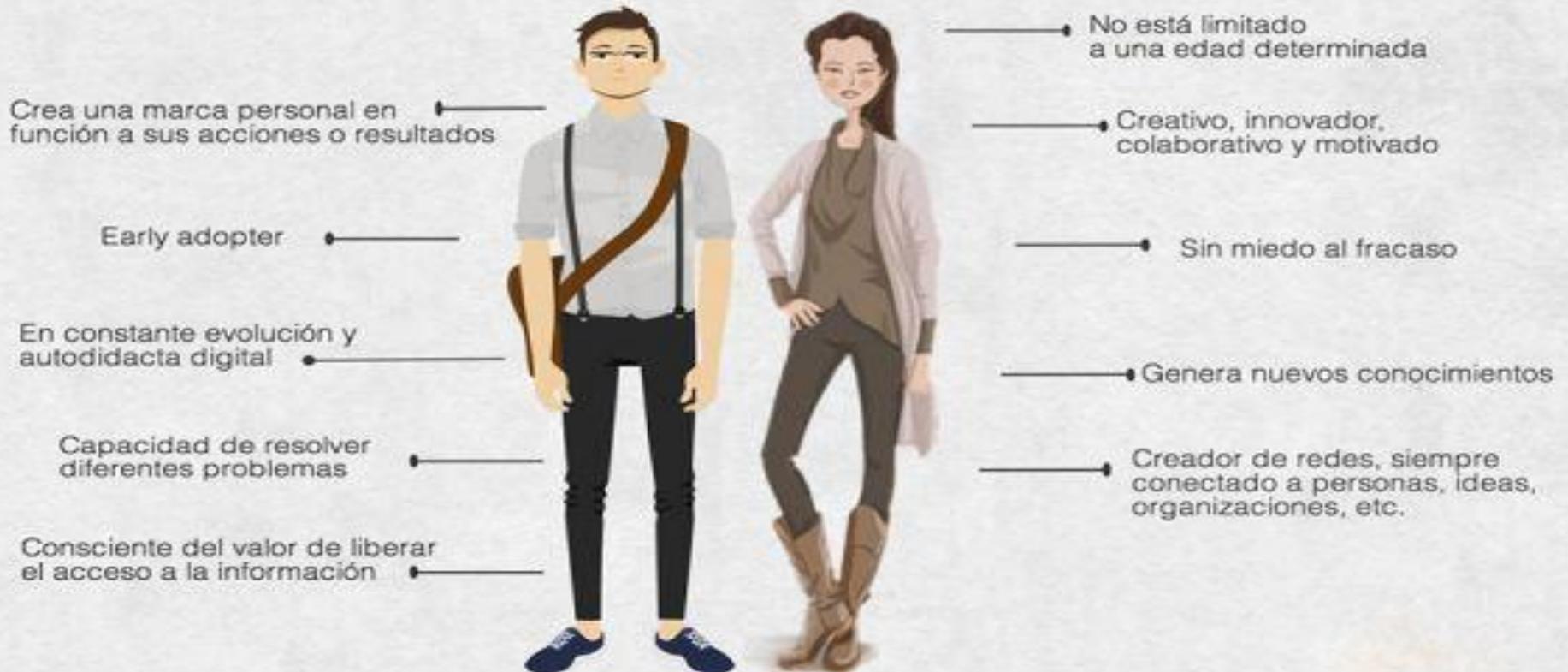
Rol de RRHH en el desarrollo de líderes transformadores en la Era del Conocimiento

- El **desarrollo de líderes** debe extrapolarse a espectros más amplios de la masa laboral, y no restringirlo únicamente, a **talentos de alto potencial**.
- Identificación del **perfil de competencias (organizativas, emocionales y digitales)** de quienes fungirán como **líderes transformadores** a cargo de proyectos de **innovación empresarial** con gran valor potencial de negocios.
- Promover criterios de **diversidad e inclusión** en la fuerza laboral, para conformar **equipos de alto rendimiento** con multiplicidad de enfoques analíticos
- Aplicar **tecnologías sociales** para desarrollar **comunidades de práctica** y **ecosistemas de innovación** que gestionen el conocimiento como diferenciador
- Liderar el **programa de transformación** para implantar una **cultura innovadora**
- Desarrollar, implantar y afinar las **prácticas** para **atraer, motivar, desarrollar y fidelizar a los líderes empresariales**
- Fortalecer el **salario emocional**, colocando el acento, en **motivadores intrínsecos** que sin estar vinculados al salario generan **satisfacción, bienestar y compromiso**

RRHH en la
Era del
Conocimiento

PERFIL DE UN KNOWMAD

El término Knowmad proviene de la unión de las palabras Know (conocer, saber) y Nomad (nómada). Fue creado por John Moravec y describe a los profesionales novedosos, multitarea y que algunos empiezan a identificar como los llamados "nómadas del conocimiento".



- **Mayor compromiso** con los procesos de **transformación empresarial**
- **Participación activa** en la **implantación de tecnologías sociales**
- Un rol relevante en la **gestión de la cultura empresarial**
- Utilización de enfoques basados en la **inteligencia emocional** y la **psicología positiva**, para motivar y generar compromiso
- Promoción de la **Misión, y los valores empresariales** para la **selección y contratación de nuevo talento**
- **Implantación de sistemas de incentivos** para promover el **trabajo colaborativo y en equipos de alto rendimiento**
- **Contratación ágil y flexible** bajo criterios que garanticen **una buena adecuación de las personas con la cultura**
- **Mayores capacidades analíticas** para desarrollar **estudios de inteligencia competitiva en RRHH**
- **Definición de modelos de competencias** congruentes con el desarrollo de **culturas ágiles y fuertes**
- **Desarrollo de líderes con esclarecido pensamiento estratégico, fuerte orientación al logro y disposición para formar a otros**
- **Participación activa** en el desarrollo de **ecosistemas de innovación y comunidades de conocimiento mediadas por redes sociales**

- **Compromiso para construir entornos personales de aprendizaje en una cultura de coaching**
- **Determinación para innovar en practicas de RRHH que faciliten la transformación empresarial**
- **Alianzas con las áreas de Tecnología y Marketing para enriquecer la oferta de servicios de RRHH**
- **Mejorar su posicionamiento directivo para fungir como socio estratégico del negocio**
- **Aporte de prácticas, metodologías y enfoques para implantar una cultura de innovación**
- **Ajustar el catalogo de métricas para posicionar a RRHH como unidad consultiva del negocio**
- **Desarrollo continuo de líderes transformadores en todas las etapas del ciclo de vida del talento**
- **Gestión proactiva de la marca empleadora para instigar compromiso y atraer a valiosos candidatos pasivos en las redes sociales**
- **Prácticas globales de gestión del talento segmentadas por criterios geográficos, tipo de cliente y área de negocios específica**



Gestión de Personas



Atracción y Conexión

Retribución y Bienestar



Fidelización del Talento

Colaborador

El valor financiero
de una nueva
función de RRHH

Para **Dave Ulrich** y **Allan Freed** el **liderazgo**, es el intangible de mayor relevancia para sugerir una **decisión de inversión en acciones de una empresa**

[The Global Leadership and Talent Index](#), Abril 2015

Estos autores han creado el **Índice de Capital en Liderazgo**, para evaluar con cierto grado de objetividad, el rol que **líderes empresariales** ejercen, sobre el **rendimiento financiero de una compañía**

El **Índice de Capital en Liderazgo** se construye considerando **10 factores** distribuidos en **2 dimensiones** distintivas:

- **Individual y**
- **Organizacional**



Los factores inherentes a la **dimensión individual** describen las **actitudes, competencias y cualidades personales** tanto del **líder máximo de la empresa**, como de su **equipo de líderes inmediatos**.

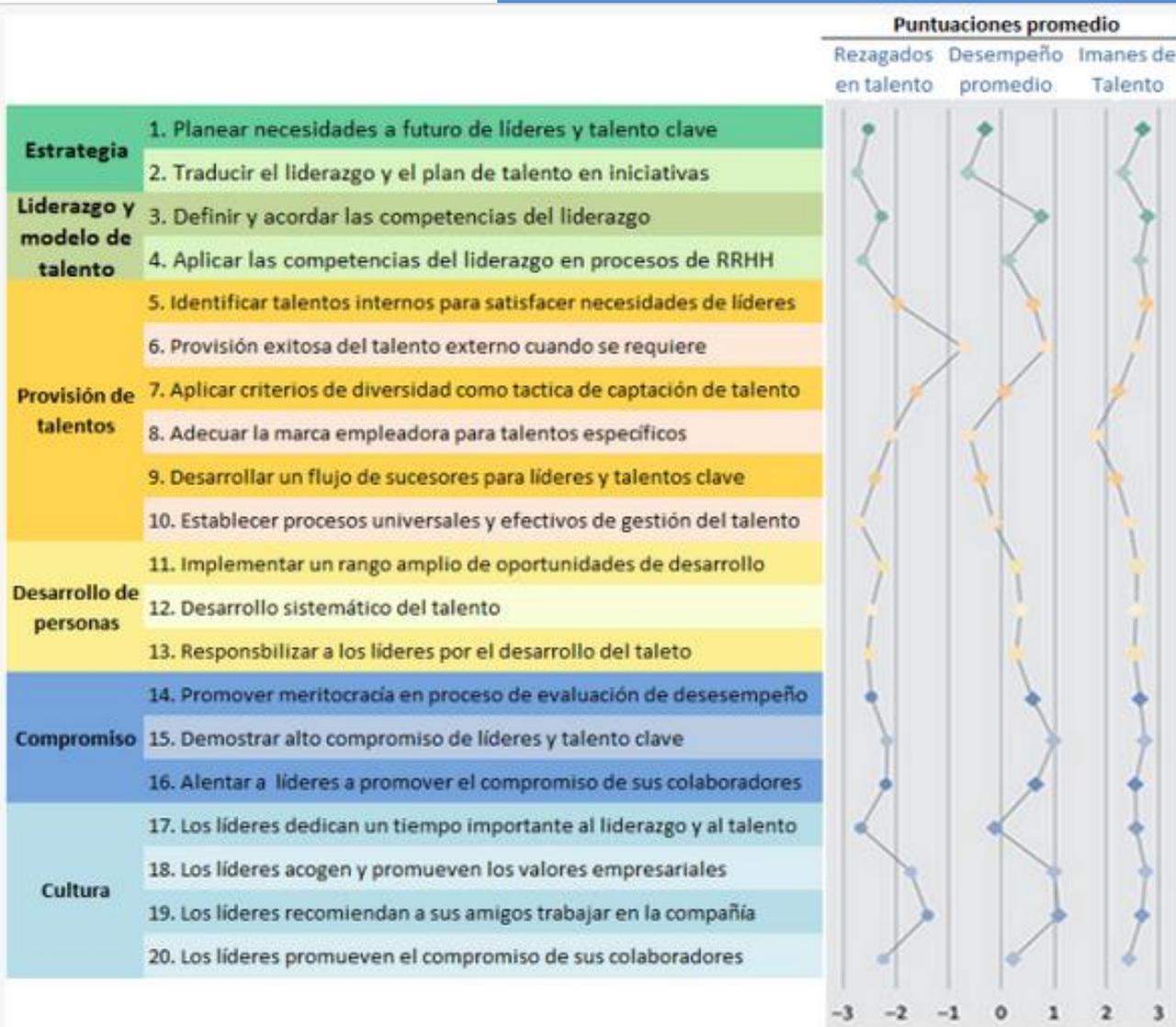
Dimensión Individual

1. **Aptitud personal**: ¿Hasta qué punto los líderes son eficaces, transformadores e influyentes, gracias a sus comportamientos intelectuales, conductas emocionales, competencias sociales, y solvencia moral?
2. **Estratega**: ¿En que medida los líderes articulan un punto de vista coherente sobre el futuro, y como consecuencia de ello, son capaces de ajustar oportunamente el posicionamiento estratégico de la empresa?
3. **Ejecutor**: ¿Hasta qué punto los líderes son creíbles y cumplen con sus promesas, haciendo que las cosas sucedan?
4. **Gestión de Personas**: ¿Cómo contribuyen los líderes a fortalecer las competencias, inspirar el compromiso y motivar a las personas para afrontar las realidades del presente y anticipar las proyectadas a futuro?
5. **Liderazgo diferenciador**: ¿En qué medida se comportan los líderes y son coherentes para satisfacer las expectativas del cliente?

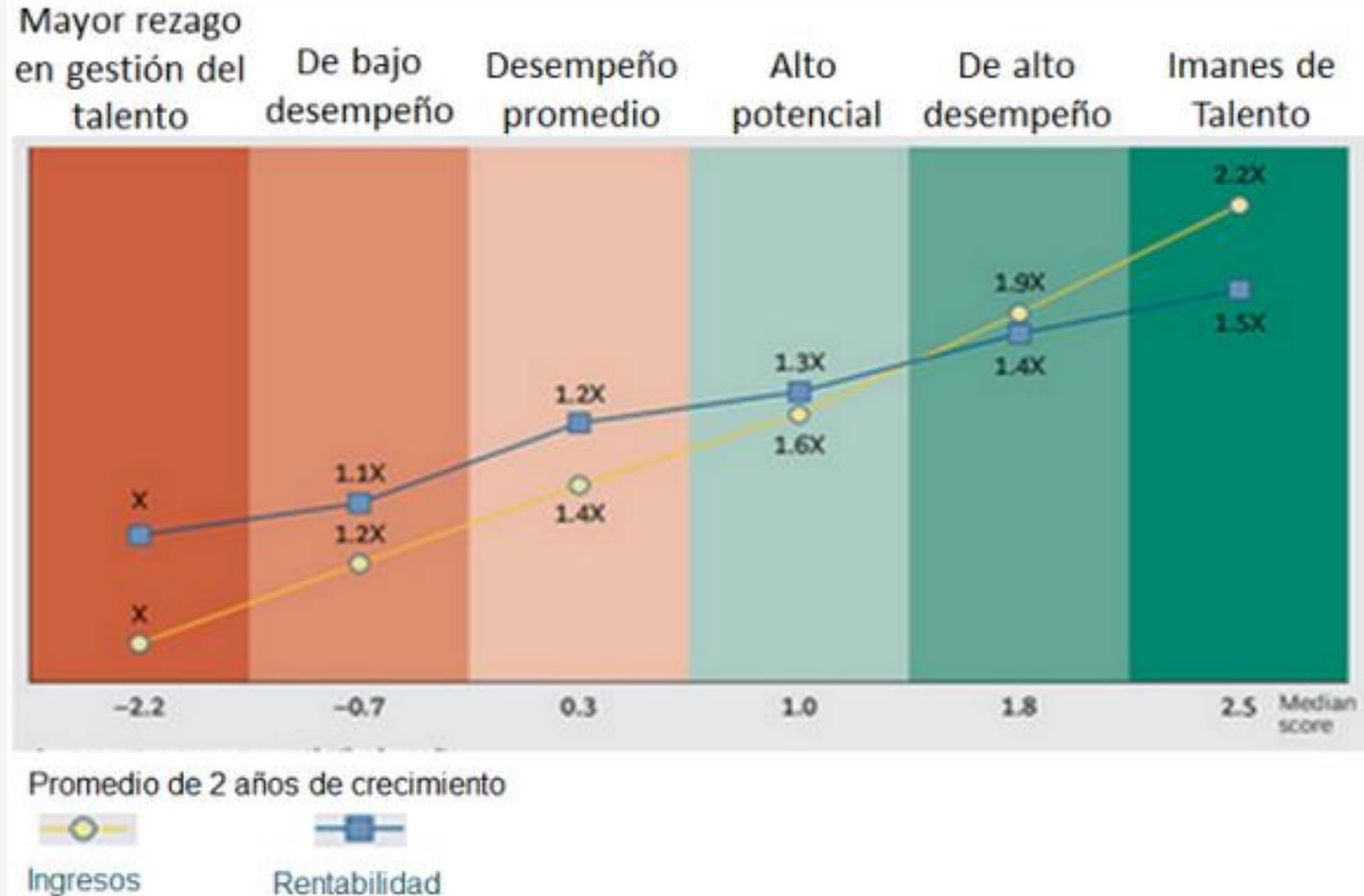
La dimensión **Organizacional** está referida a los **sistemas organizativos** y elementos de la **cultura empresarial**, que los líderes principales desarrollan y refuerzan, para adaptar la dinámica de la empresa a las condiciones cambiantes del negocio.

Dimensión Organizacional

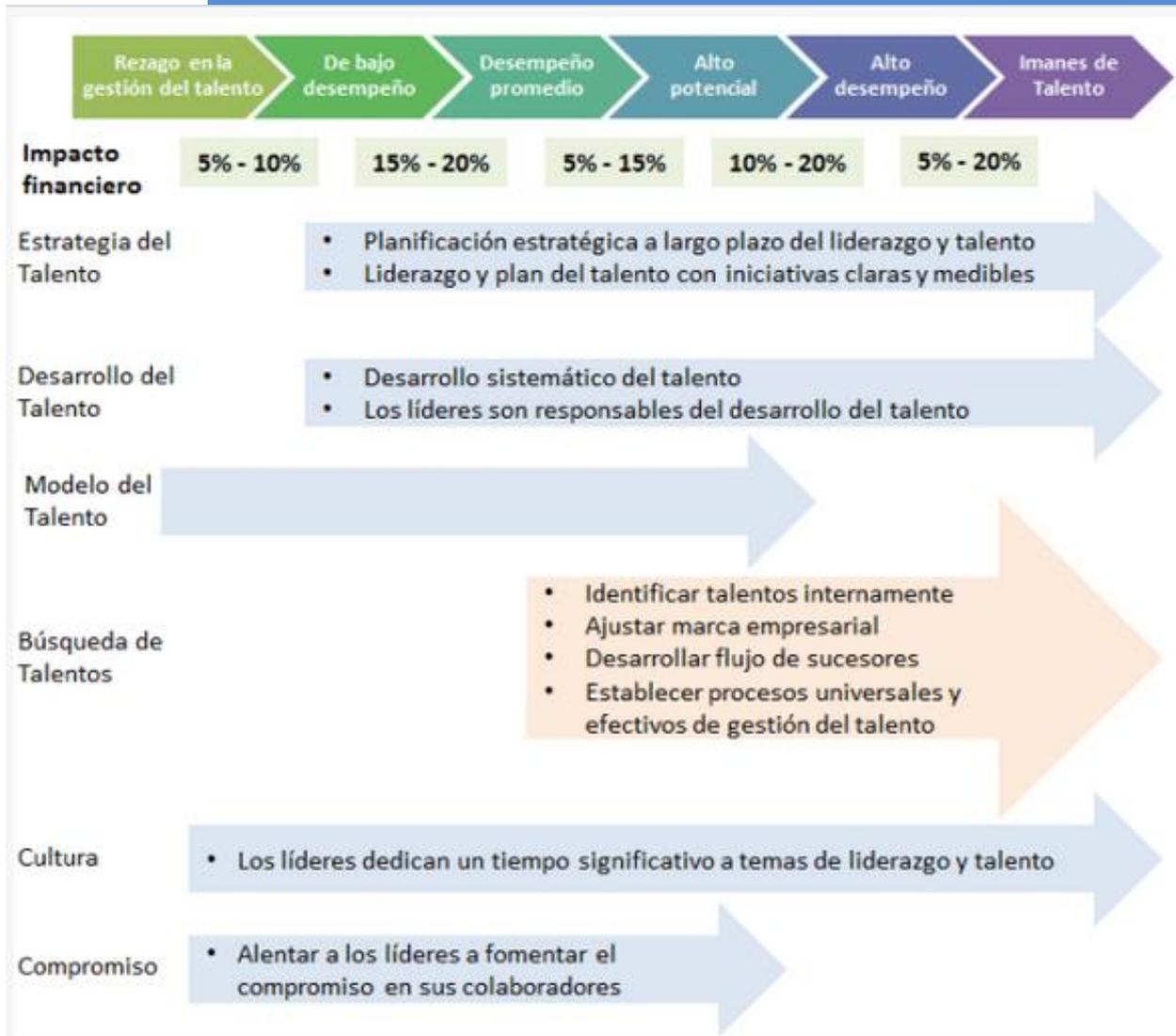
1. **Capacidad de la Cultura:** ¿Hasta qué punto son los líderes capaces de crear y promover en toda la organización una cultura centrada en el cliente?
2. **Gestión del talento:** ¿En qué medida gestionan los líderes el flujo de talento dentro, a través, y fuera de la organización?
3. **Transparencia en la gestión del desempeño:** ¿En qué medida los líderes crean las prácticas de gestión del desempeño que promueven y refuerzan los comportamientos correctos?
4. **Información:** ¿Hasta qué punto los líderes gestionan el flujo de información en toda la organización (por ejemplo, de arriba a abajo, de abajo a arriba y lateralmente)?
5. **Prácticas de trabajo:** ¿En que medida los líderes establecen las prácticas organizativas y los mecanismos de gobierno que aceleren los cambios en el entorno actual de los negocios?



- Las empresas que son **imanes de talento** presentan desempeños superiores en todas las áreas
- Las **empresas rezagadas en Gestión del Talento** presentan su mejor desempeño en la provisión exitosa de los talentos, requeridos por la operación



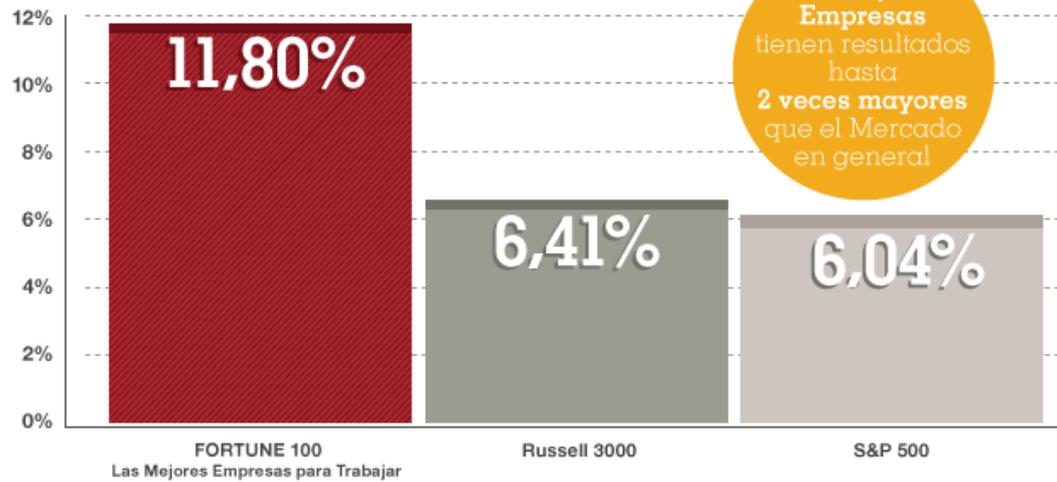
Correlación de capacidades con rendimiento financiero. Fuente: BCG. Leadership & Talent Index Survey



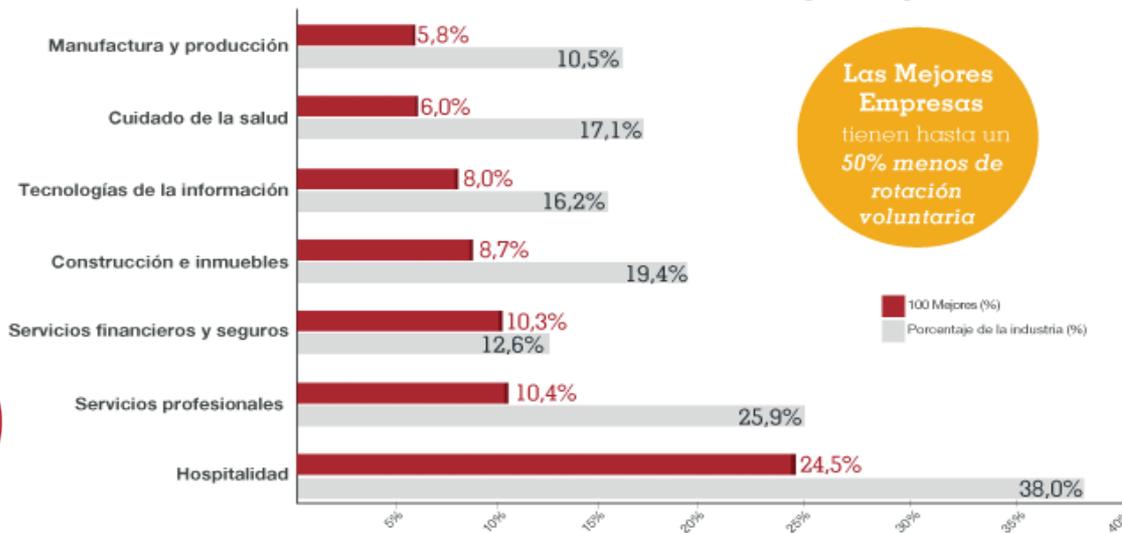


Rendimiento financiero de las mejores empresas para trabajar

Comparativo anual del mercado de valores 1997-2013



Tasa de la rotación voluntaria de Las 100 Mejores por industria



Se valoran 5 dimensiones



Credibilidad



Respeto



Imparcialidad



Orgullo



Camaradería



Valor económico del empleado en la empresa (Bersin by Deloitte, 2014)

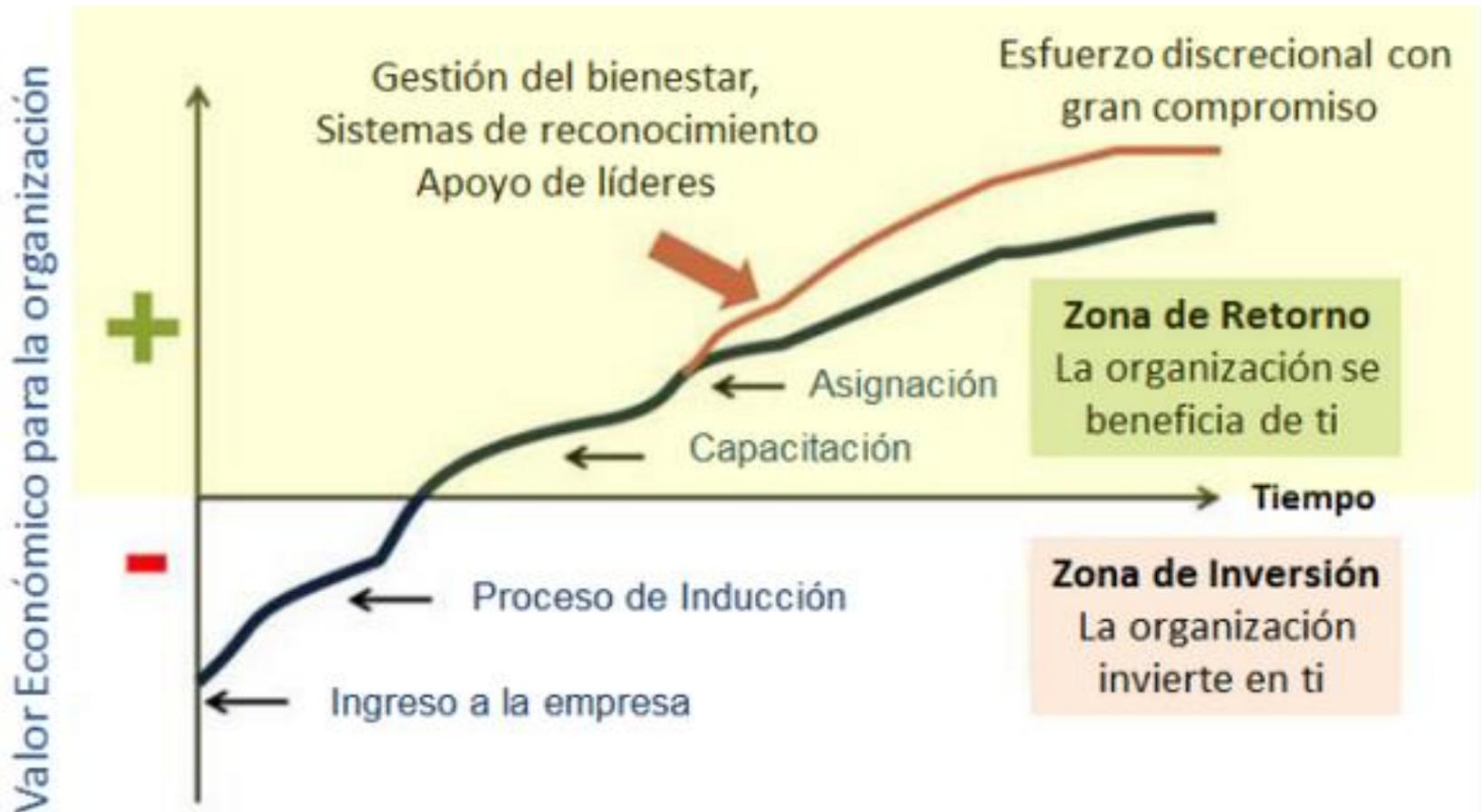
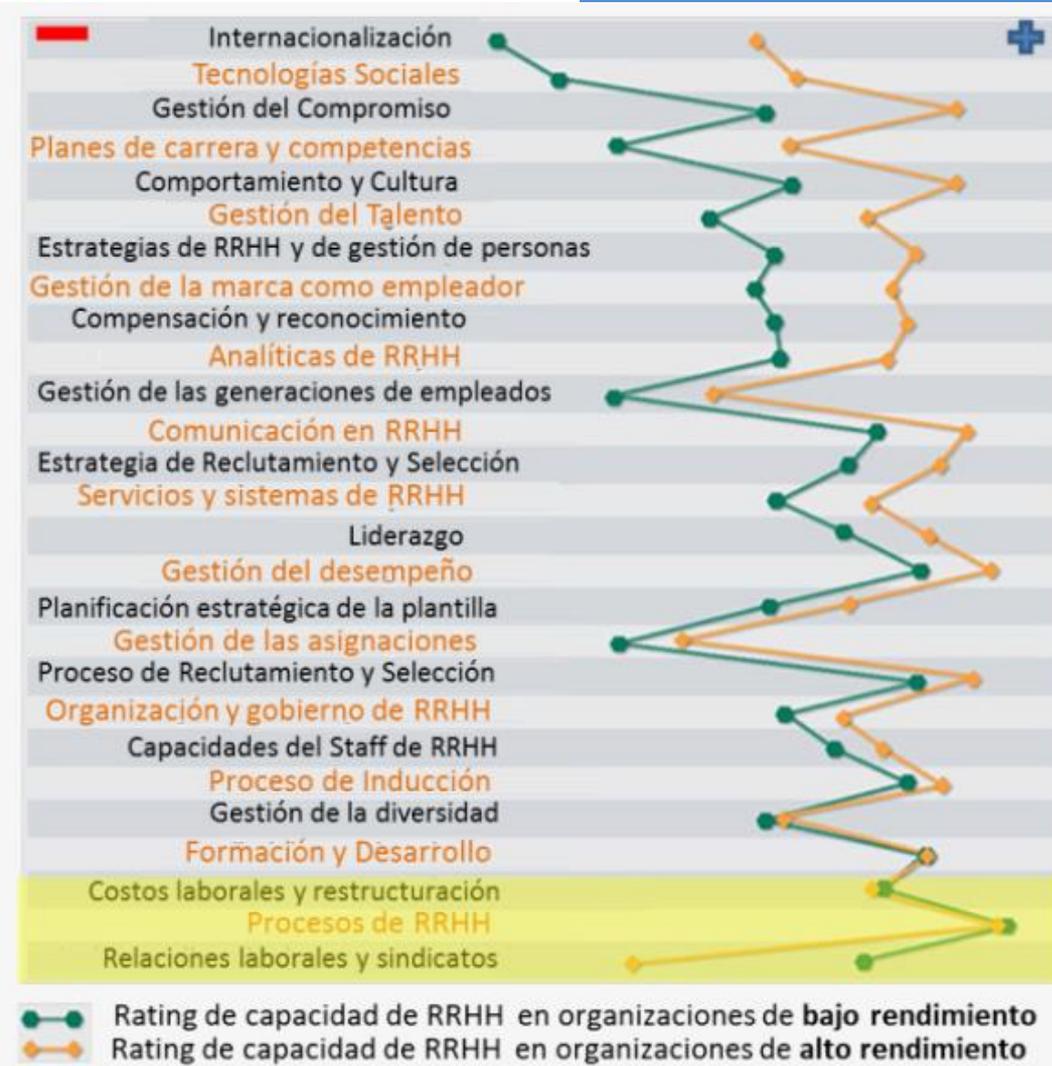


Gráfico del valor económico que un colaborador aporta a la empresa durante el ciclo de vida del talento

En el reporte [Creating People Advantage 2014-2015: How to Set Up Great HR Functions](#) de **Boston Consulting Group**, se definen **27 tópicos de gestión de personas** que pertenecen a **10 áreas relevantes de Recursos Humanos**

Tópicos de RRHH jerarquizados según sentido de urgencia

- | | | |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 1. Liderazgo | 10. Formación y Desarrollo | 19. Procesos de Reclutamiento |
| 2. Gestión del Talento | 11. Gestión de la marca como empleador | 20. Estrategia de Reclutamiento |
| 3. Comportamiento y Cultura | 12. Tecnologías Sociales | 21. Organización y Gobierno de RRHH |
| 4. Formación y Desarrollo de Personas | 13. Compensación y reconocimiento | 22. Procesos de RRHH |
| 5. Gestión del compromiso | 14. Analíticas de RRHH | 23. Costos laborales y reestructuración |
| 6. Planificación estratégica de la plantilla | 15. Capacidades del staff de RRHH | 24. Gestión de la diversidad |
| 7. Planes de carrera y modelos de competencias | 16. Proceso de Inducción | 25. Gestión de las asignaciones |
| 8. Comunicación en RRHH | 17. Gestión de las generaciones de empleados | 26. Internacionalización de RRHH |
| 9. Gestión del desempeño | 18. Sistemas y servicios de RRHH | 27. Relaciones laborales y sindicatos |



- Se clasificaron a las **200 empresas** participantes en el estudio en **2 grupos de 100, de acuerdo a su rendimiento financiero**
- Las **empresas de mayor rendimiento financiero** superaron a las de menor rendimiento en **24 de 27 tópicos** de gestión de personas
- Las **empresas de menor rendimiento financiero** evidencian su pobre madurez en RRHH, cuando superan a las empresas de mejor rendimiento financiero en:
 - Costos laborales y restructuración
 - Procesos de RRHH
 - Relaciones laborales y sindicatos

Baja Alta

Capacidad Percibida ➔



●—● Rating de capacidad de RRHH para las personas **no adscritas a RRHH** (n=331)
●—● Rating de capacidad de RRHH para el **personal de RRHH** (n=2909)

- En muchas organizaciones es común que Recursos Humanos sea percibida como una función que defrauda sistemáticamente las expectativas, no siempre bien comprendidas ni oportunamente atendidas de sus clientes internos.

¿Dónde estamos como
RRHH y adonde
vamos?



Evolución de la función de RRHH (Bersin by Deloitte, 2014)





Diagrama de ámbitos y funciones en RRHH



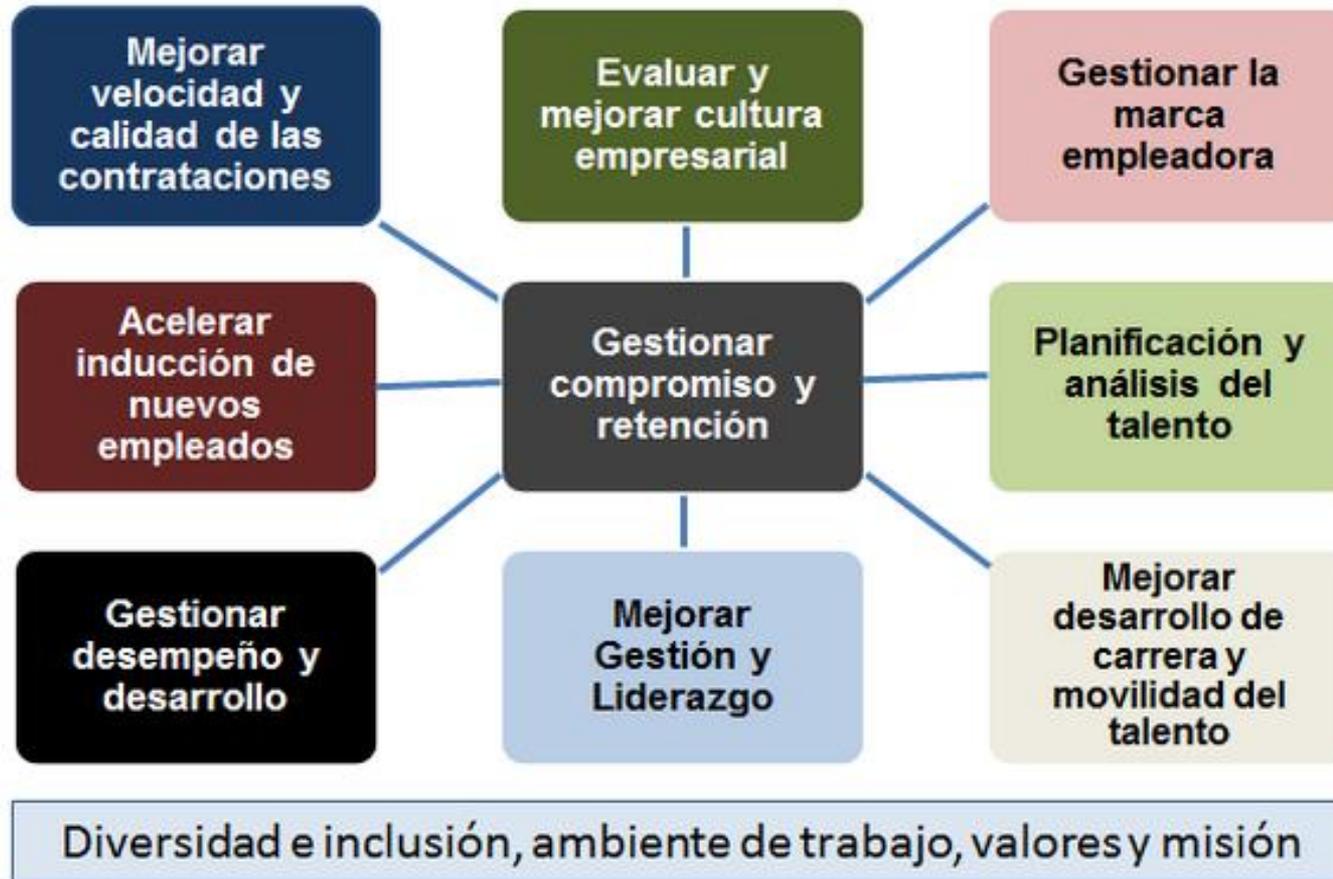
Modelo de Madurez en 5 niveles y 4 vectores de la función de Recursos Humanos

Nivel	Casos de Estudios relevantes al modelo de madurez de RRHH
Casos de Nivel 1 <i>Administración de personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando la gestión de RRHH inhibe el crecimiento de la empresa • Estructuración de RRHH para impulsar la expansión de la empresa
Casos de Nivel 2 <i>Gestión de Recursos Humanos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados del análisis de Clima Laboral son preocupantes ¿qué haremos? • Apostar por el desarrollo de personas, clave para la competitividad de la empresa
Casos de Nivel 3 <i>Gestión del Capital Humano</i>	<ul style="list-style-type: none"> • La Gestión del Talento como herramienta clave de competitividad empresarial • ¿Por qué el Plan de Formación no mejoró la competitividad de la empresa ni su Estado de Resultados?
Casos de Nivel 4 <i>Gestión del Talento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Más que una buena Gestión de Talento para internacionalizar la empresa • Gestionando el compromiso para potenciar el perfil competitivo de la empresa • ¡Innovamos o nuestra empresa desaparecerá!



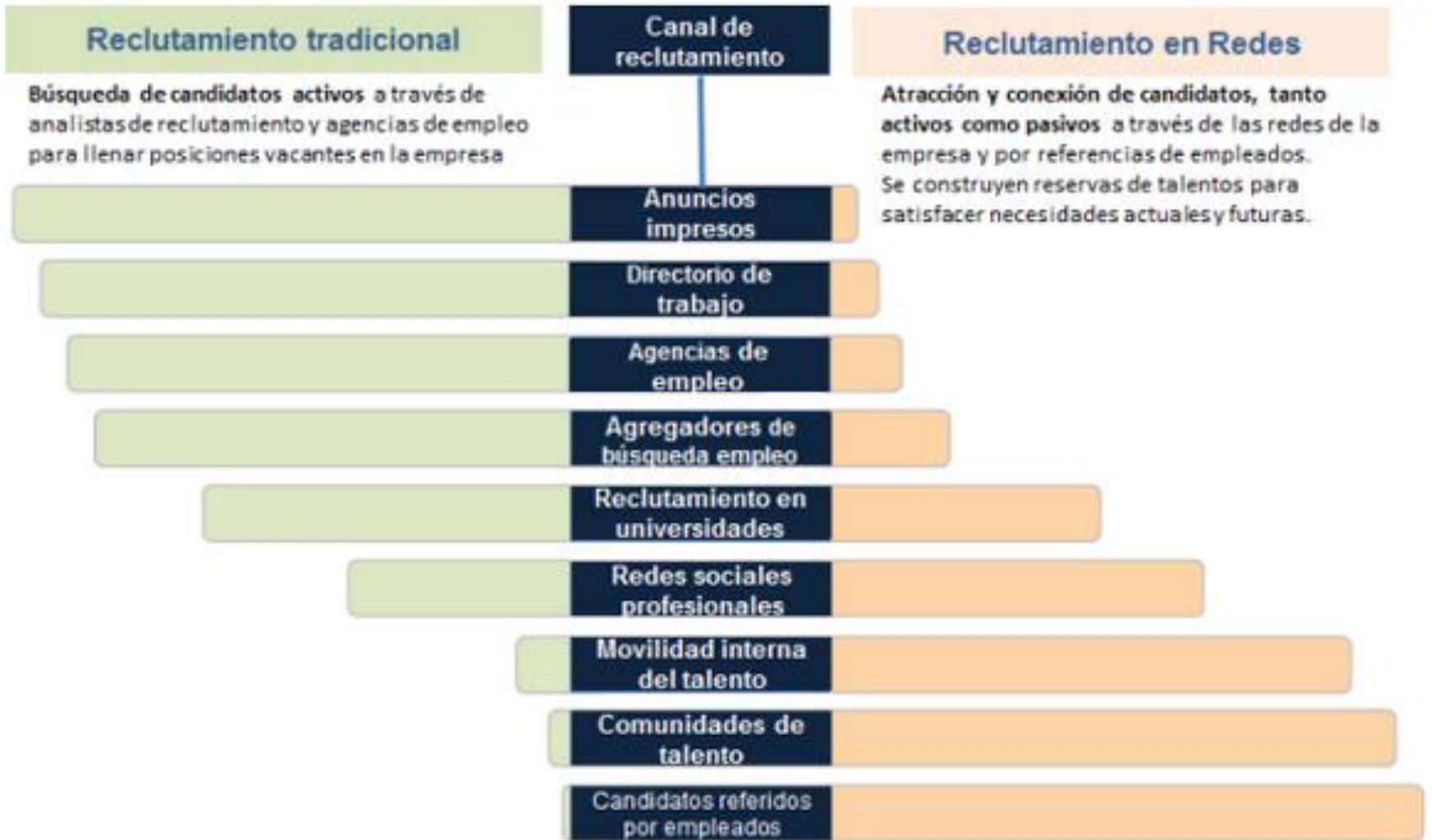
Cuestionamos
nuestras prácticas y
enfoques para
evolucionar!

La gestión del Talento en la empresa competitiva actual (Bersin by Deloitte, 2014)



9 áreas son de prioritaria atención para conformar la gestión del talento de la empresa competitiva actual

Reclutamiento tradicional vs reclutamiento en redes

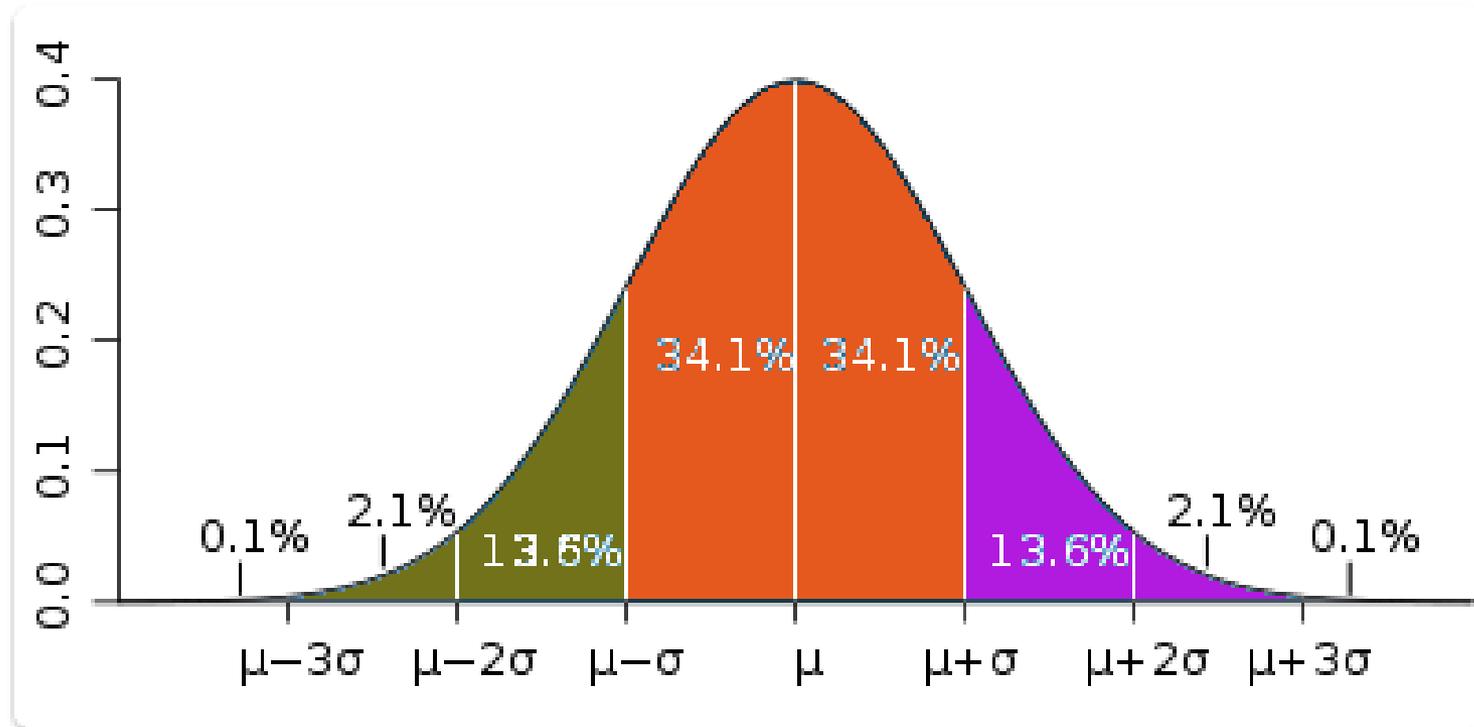


Diferencias entre el reclutamiento tradicional y el reclutamiento en redes



Modelo de madurez en analíticas de Gestión de Personas

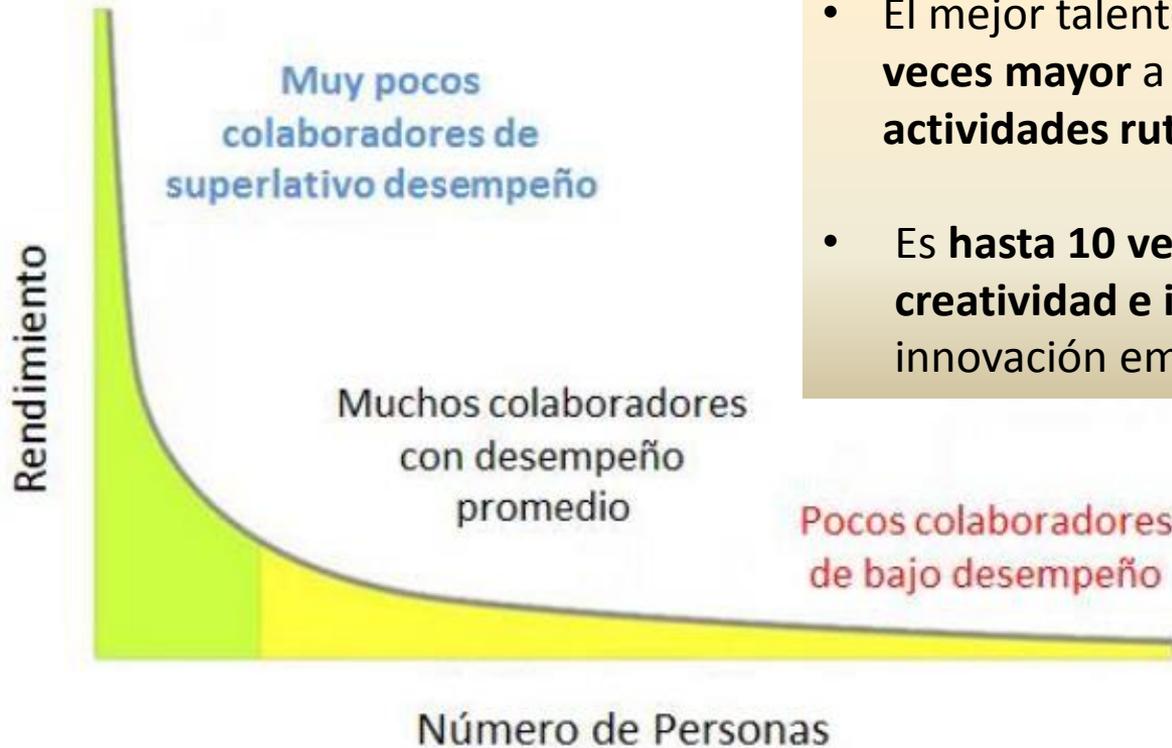




- **Fractura el espíritu colaborativo** en equipos de trabajo de alto rendimiento
- **Desmotiva profundamente** induciendo a la **toxicidad del clima laboral**
- **Penaliza a los talentos de alto potencial**
- **Inhibe la asunción de riesgos** inherentes a la **innovación empresarial**
- Suele estar rígidamente asociada a la **formulación de un plan de desarrollo** vinculado al perfil de un cargo



Cuestionando la evaluación tradicional de desempeño por ranking forzado 2/3

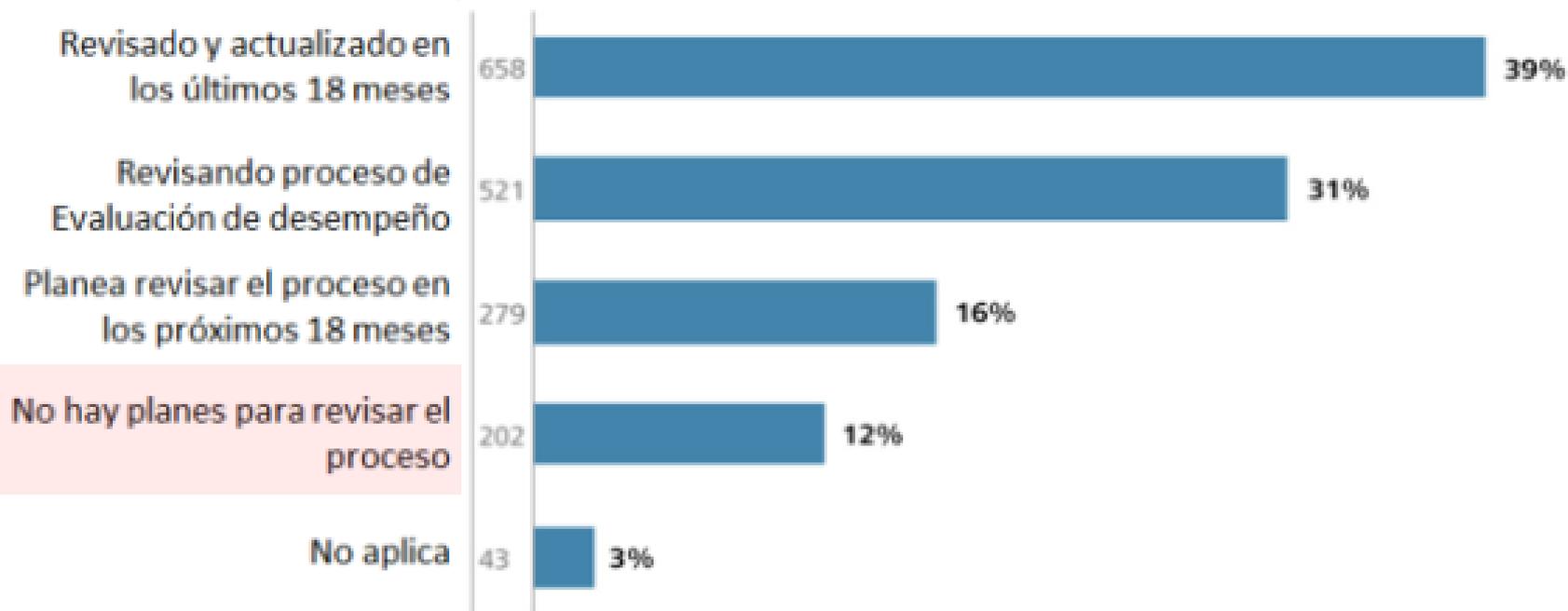


- El mejor talento genera una **productividad 2 veces mayor** a la del **talento promedio** en **actividades rutinarias o procedimentales**
- Es **hasta 10 veces mayor**, en roles cuya **creatividad e ingenio**, son relevantes en la innovación empresarial.

Las personas se distribuyen en función de su rendimiento en una curva de distribución exponencial

En [The Myth of the Bell Curve](#), **Josh Bersin** afirma con data concluyente que la distribución de las personas evaluadas de acuerdo a su rendimiento, es más afín a una curva de **distribución exponencial** que a la tradicional curva de **distribución normal de frecuencias**.

de respuestas



Deloitte University Press | DUPress.com

Actitud ante las iniciativas de actualización de la evaluación por ranking forzado

RRHH ante la revolución
digital

¿Estamos listos para
afrontar el reto?

1. **Convergencia de varias generaciones de profesionales** con diversos propósitos e intereses
2. El trabajo como lo hemos conocido ha cambiado radicalmente. No habrá empleo de por vida
3. Muchos de los **roles actuales** serán **irrelevantes o inexistentes** en **10 años**
4. Aumentan las presiones para demostrar el valor que RRHH realmente aporta al negocio
5. **La gestión de la marca empleadora** es aún más relevante para acceder a los mejores talentos
6. **RRHH potencia su radio de influencia** aliándose con las áreas de **Marketing y Tecnología**
7. Una **gestión estratégica del talento** se orienta a la conformación de una **cultura innovadora**
8. **Utilización de redes sociales** para **atracción, conexión, motivación y desarrollo de talentos**
9. **Desarrollo de superlativas capacidades analíticas** para interpretar y satisfacer las necesidades de las áreas de negocios
10. **Gestión de la diversidad e inclusión** para conformar equipos de **alto rendimiento**
11. Participación cada vez más frecuente en programas de **Gestión del Cambio Organizacional**
12. Construcción de **comunidades de práctica, ecosistemas de innovación, redes de conocimiento, y entornos personales de aprendizaje**
13. Criterios de **retribución variable** para fidelizar a los mejores talentos del mercado
14. Aplicación de tecnologías de última generación para flexibilizar las condiciones laborales
15. **Auge de la revolución digital** (tecnologías sociales, datos y aplicativos en la nube, movilidad, Big Data e Internet de las cosas)

La brecha de capacidades en la empresa actual



Cambios en la magnitud de la brecha de capacidades en la empresa. Fuente: Deloitte Press University, 2015

- El área de **Formación y Desarrollo de Personas** ascendió del lugar **8 (2014)** al **3ero**, en **2015**
- **85% de los participantes** considera al aprendizaje de personas como una actividad **importante o muy importante**
- Apenas el **28%** de la muestra consultada admitió que su **fuerza laboral** ya está **preparada o muy preparada**, para afrontar con éxito, los retos actuales
- Menos del **25%** de las compañías están satisfechas con sus **plataformas digitales de aprendizaje**
- Solo **6%** de las compañías consideran que son excelentes ofreciendo **recursos formativos** accesibles desde **tecnologías móviles**, e incorporando **MOOCs (Masive Online Open Courses)** **videos** y **simuladores** a su plataforma de aprendizaje digital.

5 enfoques tecnológicos convergen en la Economía del Conocimiento

- Tecnologías sociales y de colaboración
- Analíticas de datos de última generación (Big Data)
- Tecnologías móviles (ordenadores portátiles, tabletas, teléfonos móviles y smartwatches)
- El Internet de las cosas
- Aplicativos y datos en la nube (cloud computing)

Y en los próximos años surgirá un enfoque tecnológico aún más disruptivo y de gran impacto potencial en nuestras organizaciones

- **La computación cognitiva**

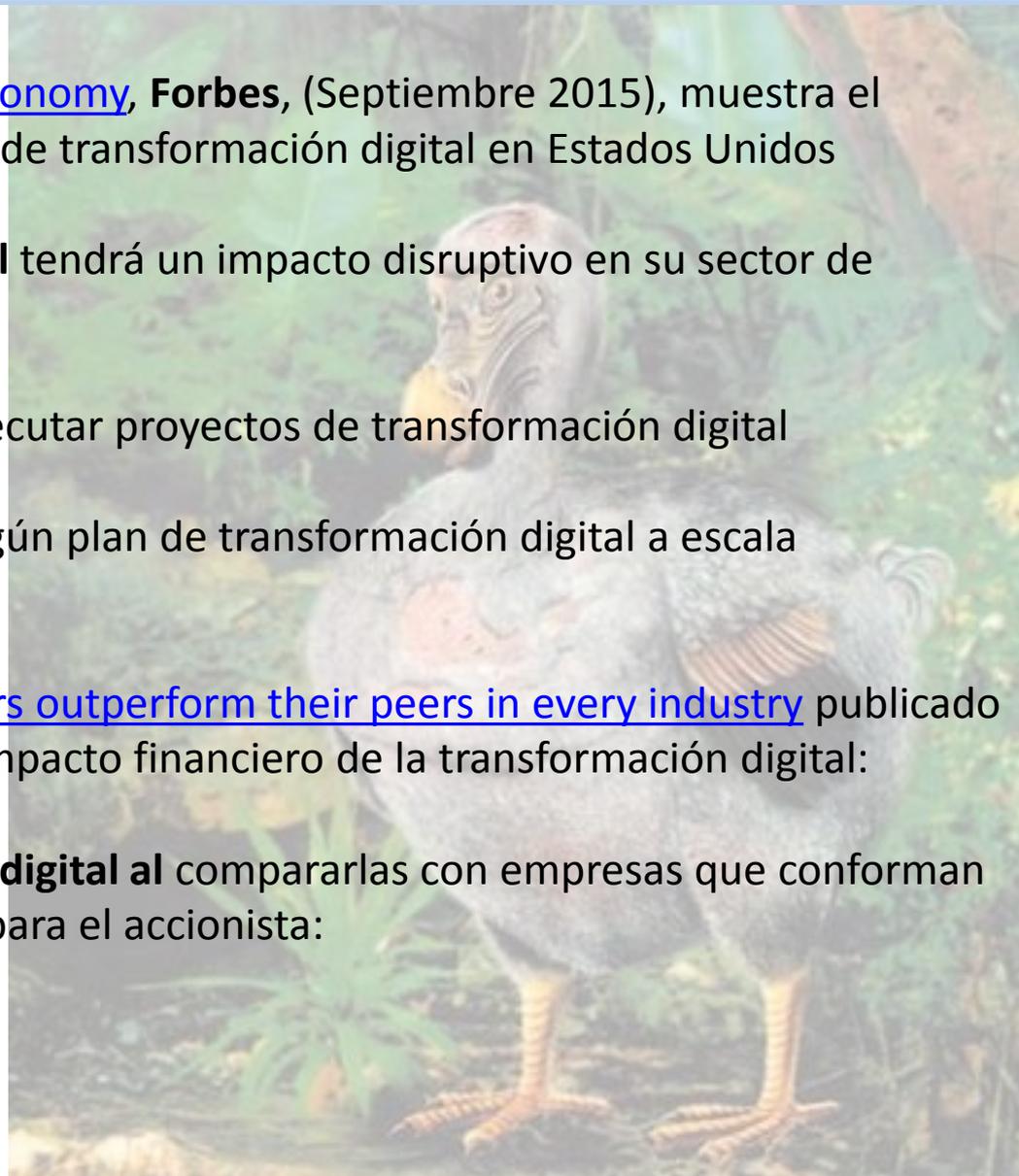


En [Don't Be A Dodo: Adapt To The Digital Economy](#), **Forbes**, (Septiembre 2015), muestra el incipiente grado de desarrollo de proyectos de transformación digital en Estados Unidos

- Para **90%** de los **CEOs** la **Economía Digital** tendrá un impacto disruptivo en su sector de actividad económica
- Solo un **25%** de las empresas planean ejecutar proyectos de transformación digital
- Y menos del **15%** ya están ejecutando algún plan de transformación digital a escala corporativa.

En [The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry](#) publicado por **CapGemini Consulting** se establece el impacto financiero de la transformación digital:

- **Las empresas líderes en transformación digital** al compararlas con empresas que conforman el **índice S&P 500**, generan mayor valor para el accionista:
 - Al incrementar sus ingresos en **9%**
 - Su rentabilidad en **26%**
 - Y su valoración de mercado en **12%**



Impacto de la computación cognitiva en la gestión empresarial

Desafiando la inteligencia del género humano

Video del computador cognitivo Watson de IBM

- La **diferenciación empresarial** podría depender más, de las **singulares capacidades analíticas de computadores cognitivos** capaces de aprender del entorno, que **del talento de los profesionales del conocimiento**
- La **calidad y versatilidad de los algoritmos** de estas maquinas inteligentes, podría tener **mayor relevancia que el capital humano** de la empresa, para construir una solida posición competitiva en un entorno de cambio aun más incierto y acelerado
- **Se ampliará aún más, la brecha competitiva**, entre organizaciones con capacidad de acceder a estos equipos, y aquellas otras, que por diversas causas no tendrán esa oportunidad
- **Con capacidades ampliadas de análisis derivadas de la interacción entre personas talentosas y computadores dotados de inteligencia artificial**, podrán explorarse múltiples hipótesis e ideas, que arrojarán nuevos e insospechados modelos de negocios, productos y servicios
- Se afrontarán los **dilemas éticos** derivados de delegar a maquinas insensibles y carentes de emociones, la **toma de decisiones cruciales**, en asuntos muy sensibles para la sociedad y las personas

- **Numerosos roles** como los de analistas financieros, de Recursos Humanos, biotecnología, y legal **podrían desaparecer**, al ser desplazados por las **capacidades cognitivas y de análisis de maquinas inteligentes**.
- **Las relaciones laborales y la gestión del clima** adquirirían un factor adicional de complejidad y de conflictividad potencial, cuando maquinas inteligentes y con mejores capacidades de análisis interaccionen en un régimen de **24 x 7**, con **profesionales temerosos de perder su estabilidad laboral, influencia organizativa y estatus**.
- **La estructura organizativa se conformará como una redarquía híbrida**, cuyo acceso a una **inteligencia colectiva ampliada** resultará de la interacción desigual, tensa y asimétrica entre **los mejores talentos del mercado y tecnologías cada vez más inteligentes**.
- **Será notable la diferencia en productividad entre equipos con acceso a tecnologías cognitivas**, y aquellos, que por la naturaleza de su aporte aún no lo tendrán. **Es imperativo preservar la integridad emocional** de profesionales que interaccionarán en condiciones desventajosas, con equipos dotados de mayores capacidades analíticas y cognitivas
- **Será dramática y tensa la reinención del profesional del conocimiento** para sobrevivir en un ambiente laboral donde las maquinas tendrán una influencia cada vez mayor.

Ningún sector de actividad económica escapará de la revolución digital



Rolls Royce Silver Ghost 1915



100 años después el vehículo más lujoso del mundo aún tiene:

- **Frenos y acelerador**
- **Volante**
- **Motor de combustión interna**
- **Manubrio**
- **Transmisión**



Rolls Royce Phantom, Edition II 2015

Derribando barreras de entrada en un mercado maduro

Desafiando más de 130 años de historia



El vehículo de conducción autónoma de Google

- Sin frenos ni acelerador
- Sin Manubrio
- Sin Transmisión



El automóvil eléctrico de Tesla

- Motor eléctrico
- Un mínimo de piezas mecánicas
- Se actualiza por software

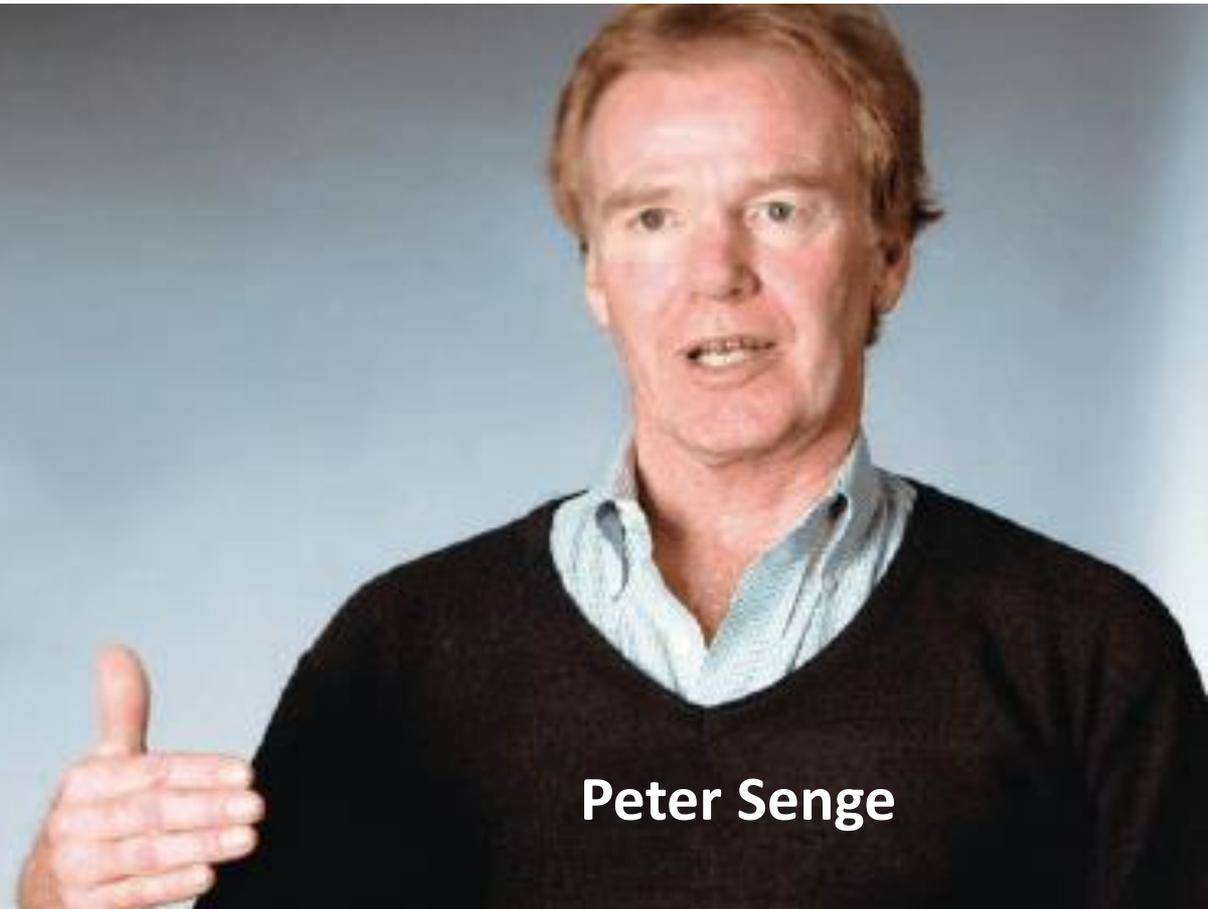
- Ejemplo de innovación disruptiva en una industria madura
- Innovación disruptiva cuando empresas ajenas al sector aplican tecnologías de punta

Derribando barreras de entrada en un mercado maduro

Desafiando más de 130 años de historia

Video del vehículo de conducción autónoma de Google

“Quizás por vez primera en la historia, la humanidad ha sido capaz de crear mucha más información de la que puede absorber, más interdependencia de la que nadie puede gestionar, y acelerar los cambios a un ritmo que difícilmente podemos seguir”



Peter Senge

¡ G r a c i a s !



Octavio Ballesta

Email: Octavio.ballesta@Talentoenexpansion.com

Blog: www.Talentoenexpansion.com

Twitter: @Oballesta

Linkedin: <https://ve.linkedin.com/in/octavioballesta/es>