



Research Insights

# Acelerar la ruta hacia HR 3.0

Diez maneras para transformarse  
en tiempos difíciles

*En colaboración con:*

**joshbersin**  
academy

**IBM Institute for  
Business Value**



## ¿Cómo IBM puede contribuir?

En un entorno sin precedentes tanto para los negocios como para la sociedad, ahora más que nunca se requiere de la comunicación, colaboración, capacidad y cultura continua en la fuerza laboral. Las organizaciones deben adaptarse para mantener a los empleados inspirados y capacitados, y para mantener la Continuidad de Negocios. Para ello, se necesitarán nuevas formas de trabajo, con enfoque en la recapitación de la fuerza laboral.

IBM es un asociado de negocio confiable que le puede proporcionar un enfoque único para reinventar su fuerza laboral, aprovechando la IA, el diseño de experiencia a empleados y las tecnologías digitales para acelerar la innovación. Colaboramos con líderes de negocio como usted, con el fin de ayudarle a mejorar el involucramiento y la productividad de sus empleados, recapitar su fuerza laboral más rápidamente y reinventar nuevas formas de trabajo. Para más información, visite <http://www.ibm.com/talent-management>

## Reinvención de los RR. HH.: ha llegado el momento

La profesión de los Recursos Humanos (RR. HH.) juega un papel fundamental en los negocios. A medida que las empresas tienen que lidiar con problemas tales como la salud pública, la resiliencia, las agitaciones sociales y una rápida transformación de negocios, el departamento de RR. HH. se ha vuelto cada vez más importante.

Históricamente, los departamentos de RR. HH. han sido en gran medida administrativos. Se encargan de la contratación, el pago, la conformidad y el diseño básico del trabajo. Sin embargo, al día de hoy, conforme nos recuperamos de la pandemia, las compañías necesitan de los Recursos Humanos para enfocarse en la experiencia del empleado y la capacitación, la transformación cultural y la evolución hacia nuevos modelos de trabajo. Como muestra claramente nuestra investigación, las compañías que han entrado en esta revolución han tenido un mejor desempeño que sus pares, especialmente en estos momentos de reinvención de los negocios.

En los últimos dos años hemos estudiado cientos de empresas de todo el mundo y hemos descubierto que los departamentos de RR. HH. se dividen en tres categorías. Los departamentos tradicionales de HR 1.0 se centran en el cumplimiento normativo, la administración y la prestación de un servicio altamente eficiente. Los equipos de HR 2.0 se mueven hacia centros de excelencia integrados, y se enfocan en la capacitación y el fortalecimiento de habilidades de los asociados de negocios para entregar soluciones donde se necesite. HR 3.0 (lo cual sólo el 10 por ciento de las empresas ha conseguido), convierte a los RRHH en una organización de consultoría ágil, que no sólo presta servicios eficientes, sino que también opera mediante el pensamiento de diseño para impulsar soluciones innovadoras, herramientas cognitivas y transparencia en la organización.

Lo emocionante de nuestros hallazgos es que HR 3.0 no se limita a solo una idea: es una realidad alcanzable. Como podrá corroborar en este informe, las disciplinas relacionadas al pensamiento de diseño, el uso de herramientas altamente cognitivas y un enfoque en la transparencia, la inclusión y el cambio son solo algunas metas que usted podrá cumplir. Además, el apoyo a estas disciplinas necesita de una capacitación y entrenamientos constantes para desarrollar más aún las habilidades de RR. HH.

A medida que nos recuperamos por la pandemia global, cada organización está reformulando su trabajo, la forma en como apoyan a su personal, el papel que la tecnología desempeña y un nuevo rol de liderazgo. HR 3.0 es un objetivo que toda compañía puede alcanzar, y nos motiva saber que podemos ayudarle a alcanzarlo.

### **Josh Bersin**

Analista en Jefe de Industrias Globales,  
Josh Bersin Academy

Por Amy Wright,  
Diane Gherson,  
Josh Bersin, y  
Janet Mertens

## Principales conclusiones

### **La humanidad: el centro de la Cognitive Enterprise**

Conforme las tecnologías exponenciales, los nuevos modelos de negocio y los cambios globales convergen para ayudar a que las empresas se transformen, elevar el trabajo y las habilidades de los empleados y los equipos se ha vuelto más importante que nunca.

### **HR 3.0 es una necesidad imperativa para el negocio**

Los ejecutivos de las empresas concuerdan casi en su totalidad que los RR. HH. deben ser definidos radicalmente. Los principios rectores de la personalización, las habilidades centrales, la toma de decisiones basada en datos, la transparencia y la agilidad, son el corazón de la transformación hacia el HR 3.0

### **Las mejores empresas ya están tomando acciones contundentes**

Son diez las áreas de acción en RR. HH. surgen como prioridades para la transformación. Las empresas líderes están adelantándose a su competencia al innovar en todas estas áreas.

---

## Introducción

De todos los cambios que el mundo de los negocios está experimentando hoy en día, las implicaciones para el personal son probablemente las más profundas.

No se puede negar que las nuevas realidades del mercado están haciendo que los negocios adapten sus estrategias y modelos para continuar con su transformación digital. Las empresas están desplegando nuevas tecnologías a gran escala, particularmente en aquellas llamadas “exponenciales” por su rápido impacto y crecimiento, con el fin de utilizar los volúmenes masivos de datos que se producen y registran en dispositivos y en el Internet de las Cosas (IoT). También se están utilizando estas tecnologías (particularmente la IA y la automatización) para construir nuevas plataformas comerciales y reestructurar el flujo de trabajo en sus ecosistemas extendidos.

Por otro lado, más recientemente, la pandemia global ha acelerado todo de forma drástica, incluyendo un cambio masivo y sin precedentes en el lugar de trabajo.

Sin embargo, las personas que lo llevan a cabo están en el centro de todo: tanto aquellos que los implementan como los que se ven afectados de forma directa o indirecta. Y, debido a la reducción en términos de contacto personal que se ha vivido últimamente, las empresas se han “humanizado” más: han construido una relación remota con sus empleados, han fomentado un sentimiento de confianza en tiempos de incertidumbre y han cultivado una fuerza laboral diversa y adaptable, capaz de enfrentarse a cualquier situación en el futuro.

De hecho, lo que las empresas necesitan ahora es una fuerza laboral sostenible. Tal como la sostenibilidad para producir energía, que busca cambiar de recursos extraíbles, utilizables y agotables por otros que sean renovables, una empresa debe cultivar la sostenibilidad en su fuerza laboral, y necesita dejar de ver a sus empleados como una fuente de trabajo que puede utilizarse cómo se requiera, para ahora pensarlos como un recurso que debe cuidarse, protegerse y nutrirse.

En la práctica, esto significa construir una fuerza laboral diversa e inclusiva, que conjunte personas con diferentes habilidades, talentos e ideas, y darles espacio para la innovación. También significa ser flexibles en cuanto a la ubicación de donde se realiza el trabajo (especialmente cuando hay eventos inesperados como fenómenos naturales o brotes de enfermedades), sin dejar de garantizar que los empleados tengan acceso total a sus herramientas.

Esto quiere decir que, sin importar donde trabajen, los colaboradores deben sentirse seguros y con confianza de que su empresa los mantendrá saludables. En cierto sentido, cada compañía se vuelve una compañía de cuidados de la salud, ya que saben cuál es la mejor forma de proteger la salud de sus empleados, sin ignorar la salud de la comunidad en dónde operan (lo que para muchos es un asunto a nivel mundial).

Según las pruebas más recientes, esta es una necesidad crítica, y no es opcional. Nuestras encuestas mensuales de consumidores durante la pandemia de COVID-19 han demostrado que los empleados buscan que las empresas para las que trabajan asuman un papel activo en el apoyo a su estado físico y emocional, además de brindarles la capacitación adecuada para trabajar de forma distinta. Por otro lado, los empresarios indican que la complejidad organizacional, las habilidades inadecuadas y el desgaste de la fuerza laboral son los principales obstáculos para su progreso.<sup>1</sup>

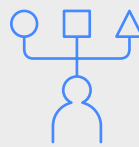
Pero, hay un problema. El estudio revela una desconexión significativa entre lo que creen los empresarios y los empleados sobre la eficacia con la que las compañías solucionan estos asuntos. El 74 % de los ejecutivos creen que han ayudado a sus empleados a aprender las habilidades necesarias para trabajar de distintas formas. Pero sólo el 38 % de los empleados concuerda. El 80 % de los empresarios afirma que apoya el estado físico y emocional de sus empleados. Sólo el 46 % de los empleados dice sentirse así.

Es evidente que el área de RR. HH. tiene el mando aquí, pero también se enfrentan a un enorme desafío. Habilitar a una fuerza laboral para que sea sostenible a través de la confianza y la seguridad de los empleados es una tarea crítica. El trato que reciban ahora será crucial para sus percepciones futuras.



7 de 10

los ejecutivos de RR. HH. consideran que el trabajo está listo para la reinención



Sólo el

10 %

de los ejecutivos de RR. HH. que están ya experimentando el HR 3.0



Los ejecutivos de Talento tienen planeado

redoblar

sus esfuerzos en los próximos dos años para capacitar con nuevas habilidades a sus equipos de RR. HH.

## La evolución del modelo operativo de RR. HH.

Como la mayoría de los departamentos en una empresa, Recursos Humanos ha evolucionado mucho en las últimas décadas para satisfacer las necesidades de un entorno empresarial cambiante (ver Figura 1). En la era industrial, un modelo operativo que ahora se denomina HR 1.0 vio cómo este departamento se centraba en los programas y los puestos de trabajo, mientras que las organizaciones solían tercerizar los sistemas de nómina y administración. Los CHROs fortalecieron sus habilidades administrativas en función de una cultura de calidad y cumplimiento normativo.

La llegada del Internet ofreció nuevas oportunidades para la integración y la globalización que anteriormente no estaban disponibles. Gracias a este desarrollo, la migración hacia el HR 2.0 cambió las tareas y, en vez de enfocarse en los procesos y en la cantidad de personas, la eficiencia se ha vuelto en el objetivo principal. Las funciones de HR 2.0 operaban con un modelo de RR. HH. integrado y bien establecido, con centros de experiencia formalizados

y equipos para ofrecer sus servicios, así como los esfuerzos para capacitar y rotar a los profesionales del área entre diferentes tareas.

Ahora, gracias a un ambiente de negocios que se caracteriza por estar en constante cambio, HR 3.0 es el próximo paso a seguir, lo que representa cambios de paradigmas aún mayores tanto para los CHRO como para sus equipos.

Sin embargo, una definición precisa de este nuevo modelo de operaciones no ha sido esclarecida del todo, por lo que el IBM Institute for Business Value, en colaboración con Josh Bersin, realizaron una investigación a nivel mundial para entender mejor si los ejecutivos de talento están de acuerdo con una visión singular del modelo operativo de HR 3.0 y, si es así, qué están haciendo para alcanzarlo.<sup>2</sup> A través de una encuesta a más de 1,500 ejecutivos de RR. HH. de decenas de diferentes industrias, buscamos analizar cómo la evolución de las funciones de este departamento ha sido más veloz en las compañías líderes, con factores específicos para una reinversión exitosa de RR. HH., y cómo los CHRO más exitosos pueden darnos una ruta hacia la reinversión.

### Figura 1

La evolución de los Recursos Humanos

	<b>Industrial HR 1.0</b>	<b>Internet HR 2.0</b>	<b>Digital HR 3.0</b>
<b>Enfoque clave</b>	Cumplimiento Diseño de administración Programas y empleos	Excelencia en los procesos Estandarización Autoservicio Servicios compartidos	Experiencia de los empleados Cognitivo Personalizado Transparente
<b>Organización</b>	Funciones, Centros de Servicio, Socios de RR. HH., Ubicación	COE, Servicios Compartidos, Socios Comerciales de RR. HH. prácticamente estandarizados a nivel global	Gerentes de Productos, Chatbots Inteligentes, Equipos Emergentes, Socios de Negocios de RR. HH.
<b>Diseño impulsado por</b>	Benchmarking de mejores prácticas	Expertos en procesos	Pensamiento de diseño con los usuarios
<b>Decisiones impulsadas por</b>	Intuición	Analítica con datos históricos de RR. HH.	Insights accionables con IA predictiva y datos robustos internos/externos
<b>Área clave de medición</b>	Evaluación del trabajo Evaluación de desempeño Tasas de abandono Satisfacción de los empleados	Número de empleados Competencias Representación de la diversidad Métricas de eficiencia Relación con los empleados	Habilidades críticas Diversidad en el canal de liderazgo Inclusión Tasa de abandono NPS, encuestas Pulse

# Las mejores empresas del mundo están tomando acciones contundentes para acelerar su transformación de RR. HH. a gran velocidad y con propósito.

## HR 3.0: un punto fundamental para los negocios... y un cambio de paradigma

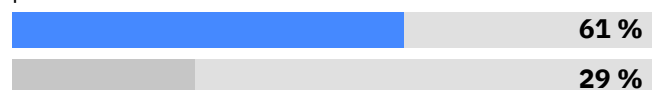
Nuestra investigación muestra que la reinención radical en Recursos Humanos es un imperativo crítico para las organizaciones, especialmente ahora: más de dos terceras partes de los ejecutivos encuestados indicaron que el área de RR. HH. está lista para un cambio. ¿Aún más convincente? Las mejores empresas a nivel mundial (es decir, aquellos que llevan la delantera en utilidades, crecimiento financiero e innovación) tienen la plena confianza de que necesitan reinventar los RR. HH. En comparación con los demás, hasta ocho veces más ejecutivos de RR. HH. provenientes de estas compañías líderes ya han comenzado con el cambio en sus organizaciones.

También nos dimos cuenta de que existe una idea generalizada sobre las características comunes que soportan al HR 3.0: un profundo diseño personalizado y centrado en la experiencia; las habilidades como el centro de la empresa; la toma de decisiones por datos impulsados por IA; prácticas ágiles para una mayor velocidad y respuesta; y una transparencia consistente para preservar la confianza y poner la reputación en menor riesgo.

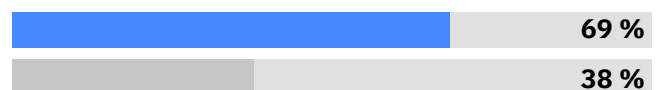
La experiencia de los empleados es fundamental en la versión 3.0, ya que los RR. HH. ayudan a la transformación general de una compañía. Pero, no es suficiente pensar que la experiencia de los empleados se limita únicamente a ellos. En una época en la que la línea entre la oficina y el hogar se desdibuja, la familia de los empleados también vive la compañía y, por lo tanto, deberá considerarse cuando se diseñe y mejore la experiencia de los empleados.

**Figura 2**

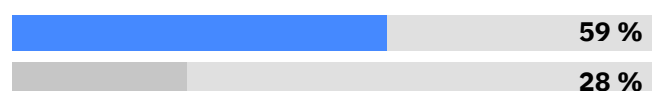
Cinco imperativos para el futuro de los RR. HH.  
Diseño centrado en la experiencia profundamente personalizada



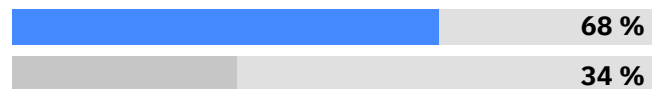
Las habilidades como elemento central



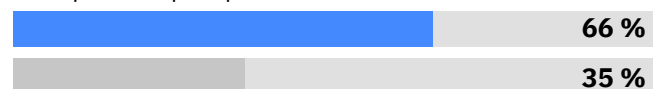
Toma de decisiones basadas en datos, impulsadas por IA



Prácticas ágiles



Transparencia para preservar la confianza



**Nivel de importancia para el futuro de los RR. HH.**

Progreso actual (cumplimiento)



## Burger King (BK) Brasil reinventa su comunicación con los empleados

BK Brasil sabía que el momento era ahora. Las inquietudes generadas por la pandemia hicieron que la aceleración hacia la reinención digital que habían iniciado en 2019 era crucial para mantener a sus empleados informados y comprometidos. Y fue justo a tiempo.

Mediante la IA y los servicios basados en la nube, la empresa pudo mantenerse cerca de su fuerza laboral y rápidamente responder a sus inquietudes con una herramienta de agente virtual durante la pandemia. Antes de poner este proyecto en marcha, las comunicaciones de BK con sus más de 18,000 empleados era centralizada, y la gestión y el lanzamiento dependían del equipo de liderazgo. Después de adoptar el sistema de asistente virtual y conectarlo a las cuentas de WhatsApp de los empleados, ahora ellos pueden recibir información relacionada a RR. HH. a través de sus dispositivos móviles con interacciones de lenguaje natural.

La plataforma no es sólo para las actualizaciones relacionadas con la pandemia. Si bien permite que los empleados tengan acceso a la información oficial sobre el coronavirus por parte del Ministerio de Salud, también difunde la postura de la compañía en diferentes temas. De hecho, además de las (esperadas) preguntas relacionadas al COVID-19, la consulta más frecuente con esta herramienta son los temas relacionados al salario, la remuneración y los beneficios.

En abril de 2020, el asistente virtual de BK respondió en promedio más de 1,100 preguntas por día, con un total de más de 33,100 respuestas al mes.

Para lograrlo, la tarea de RR. HH. se volverá más automatizada e impulsada por la IA, es decir, más centrada en datos y en consultas, lo que la vuelve más ágil que nunca. Sin embargo, lograr esta visión de futuro no es fácil (ver Figura 2). Solo el 30 % de las compañías nos indicaron que ya viven bajo esos principios, y solo 1 de cada 10, con los cinco.

Parece que los ejecutivos de RR. HH. no están seguros de cómo evolucionar su modelo operativo hacia HR 3.0. ¿A qué programas y actividades deben dar prioridad? ¿Qué inversiones acelerarán este cambio?

Para responder estas preguntas examinamos muchas de las prácticas personales de las unidades de RR. HH. alrededor del mundo, en diferentes etapas de madurez. Cada una de estas acciones fue evaluada para determinar su impacto en la transformación de la empresa, con el fin de comprender las actividades en las que RR. HH. tiene más valor. Nuestro análisis ha identificado diez áreas de acción prioritarias y críticas para el modelo HR 3.0 Las Áreas de Acción incluyen toda la gama de las funciones de Recursos Humanos y, en algunos casos, se reinventa la práctica tradicional con las personas.

Las mejores empresas del mundo están actuando en todas estas áreas, mediante acciones concretas para aplicar los principios de HR 3.0 y acelerar su transformación a mayor velocidad y con un propósito establecido.

Según nuestro análisis sobre el por qué las empresas exitosas lo están haciendo tan bien, compartimos también una orientación sobre cómo hacer que el cambio para operar HR 3.0 suceda en cada una de las diez Áreas de Acción. Compartimos además una taxonomía para analizar su progreso hacia el HR 3.0, e incluiremos historias de las empresas más innovadoras que explican su progreso para lograrlo.



En un panorama de negocio caracterizado por cambios constantes, HR 3.0 es el siguiente paso evolutivo.

Las diez áreas de acción son:

	<b>Área de acción</b>	<b>Repercusiones para la empresa</b>	<b>Impacto</b>
<b>1</b>	Mida el desempeño de los empleados de forma continua y transparente	Tanto las capacitaciones como las discusiones continuas sobre el desempeño son esenciales para abordar cuestiones relacionadas con la fuerza laboral o el rendimiento.	Muy alto
<b>2</b>	Invierta en la nueva función de liderazgo	La función de los líderes requiere de habilidades y comportamientos novedosos y diferentes. Identifique a los líderes mediante la analítica e invertir en su desarrollo.	Muy alto
<b>3</b>	Desarrolle y aplique las capacidades en prácticas ágiles y de pensamiento de diseño	Los RR. HH. deberán contar con equipos ágiles que le ayuden a diseñar y gestionar el negocio a través de operaciones, recompensas, administración de desempeño y herramientas de productividad.	Muy alto
<b>4</b>	Compense el desempeño y las habilidades de forma justa y transparente.	Los antiguos modelos de salarios por antigüedad impiden el crecimiento, la innovación y la contratación de personal de alto nivel.	Muy alto
<b>5</b>	Desarrollo continuo de habilidades en el flujo de trabajo	La cultura de los empleados y los líderes debe incluir capacitación formal e informal constante, así como de medios para profundizar en habilidades.	Alto
<b>6</b>	Cree experiencias para los empleados	La fuerza laboral de hoy en día espera experiencias significativas y altamente personalizadas, que den respuesta a sus necesidades y que se mejoren de forma constante.	Alto
<b>7</b>	Modernice su portafolio de tecnología de RR. HH.	La migración a una arquitectura basada en la nube le permite una mayor velocidad, escalabilidad y flexibilidad.	Alto
<b>8</b>	Aplique insights impulsados por datos	La analítica para personas es esencial para comprender, gestionar y mejorar continuamente el desempeño organizacional.	Alto
<b>9</b>	Reoriente y capacite a sus socios de negocios de RR.HH.	RR. HH. debe actuar como asesores estratégicos, entrenadores de confianza y solucionadores de problemas mediante el análisis de datos.	Alto
<b>10</b>	Busque nuevos talentos estratégicamente	El talento se obtiene mediante fuentes novedosas, por lo que las compañías deberán buscar dentro y fuera de su organización para encontrar a los mejores candidatos.	Alto

## Área de acción 1

# Mida el desempeño de los empleados de forma continua y transparente

Un entorno de cambios externos crea la necesidad imperiosa de contar con una fuerza laboral que se adapte y ajuste a las circunstancias. La retroalimentación continua es clave para que esto suceda. Por lo tanto, para HR 3.0, las herramientas de medición de desempeño se diseñan desde la perspectiva de los empleados. Los objetivos y los proyectos son transparentes, lo que permite que las personas visualicen lo que importa, en lo que otras personas están trabajando y el progreso general de la organización para alcanzar resultados. Tanto los directivos como los empleados revisan y ajustan las metas durante todo el año, y hacen cambios conforme sea necesario.

Las evaluaciones son multidimensionales y multicanal. Tanto el crecimiento como la relevancia de las habilidades forman parte del programa de gestión de desempeño. Los gerentes utilizan las puntuaciones de rendimiento obtenidas por los empleados para ayudar que los empleados construyan sus habilidades de forma continua y obtengan un alto desempeño.

### Acciones clave

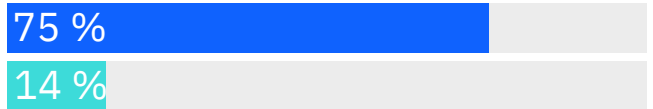
Establezca un ciclo continuo de retroalimentación perpetua durante todo el año

Promueva la transparencia con los empleados mediante metas establecidas y comunicadas

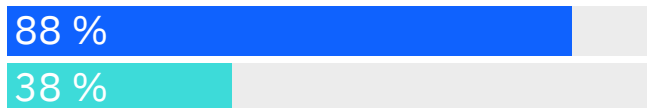
Aplique la analítica para encontrar un punto en común entre el crecimiento y el desarrollo de la fuerza laboral

Evaluar continuamente el rendimiento de los empleados

Actualmente



En 2 años

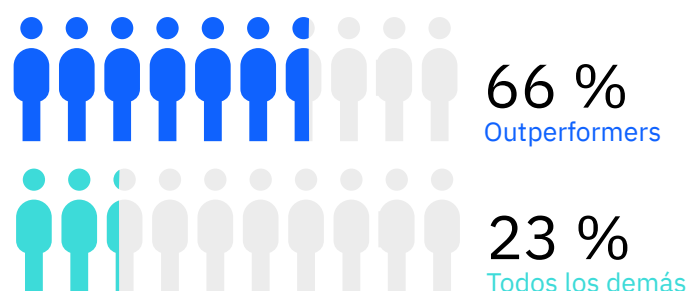


Outperformers  
Todos los demás

Utilizar el desempeño de los empleados para ayudarle a los demás a alcanzar un buen desempeño



Hacer que el fortalecimiento de habilidades sea parte de la gestión del desempeño



En la HR 3.0, las herramientas de medición de desempeño están diseñadas bajo la óptica de los empleados, no de RR. HH.

**Área de acción 1 | Mida el desempeño de los empleados de forma continua y transparente**

## Gestión del desempeño de los empleados

### HR 1.0

- Proceso anual o, en algunos casos, sin un proceso formal
- Objetivos y resultados anuales
- Evaluación de un solo elemento
- Impulsado por la gerencia
- Resultados utilizados para informar sobre compensaciones

### HR 2.0

- Proceso anual
- Objetivos y resultados anuales
- Evaluación basada en una única medida (por ejemplo, productividad)
- Toma de decisiones en equipo y calibración entre organizaciones
- Los resultados se utilizan para informar sobre las remuneraciones, las promociones y las oportunidades internas
- Sitio independiente del programa

### HR 3.0

- Objetivos a corto plazo
- Retroalimentación continua
- Evaluación multidimensional, o no evaluación
- Los directivos son responsables de las calificaciones y las conversaciones
- Los resultados se utilizan para que los empleados alcancen un alto rendimiento, cuenten con un continuo desarrollo de capacidades y puedan aprovechar las oportunidades internas.
- Aplicación móvil que permite la retroalimentación y las actualizaciones continuas



## General Electric: un nuevo enfoque para la gestión del rendimiento

General Electric, una multinacional estadounidense que opera en varios sectores industriales, era bien conocida por su enfoque anual riguroso para gestionar el desempeño (un proceso que seguía presente desde los años ochenta). En 2016, la empresa reinventó totalmente su programa como parte de su transformación digital. El nuevo sistema está impulsado por una aplicación móvil que tanto empleados como gerentes utilizan de forma regular para verificar, discutir metas a corto y largo plazo, y actualizar la lista de prioridades. El diálogo continuo y la responsabilidad compartida son los principios centrales del nuevo enfoque, que promueve la confianza entre gerentes y empleados.<sup>3</sup>

## Área de acción 2

# Invierta en la nueva función de liderazgo

El liderazgo en el HR 3.0 se enfoca en la colaboración, la atención y la capacidad de operar en ambientes inciertos. Los líderes se enfocan en los equipos y exhiben comportamientos tales como agilidad, comunicación y adaptabilidad. Se les ve como entrenadores, lo que faculta a sus equipos a innovar.

La forma para identificar y desarrollar líderes es importante para las organizaciones que operan bajo el esquema HR 3.0. Se identifican líderes que modelan los comportamientos de la organización, además de demostrar un sólido desempeño. Las organizaciones pioneras están utilizando la ciencia y los datos del comportamiento para predecir líderes potenciales, obteniendo información del parecer de los empleados para mejorar las habilidades de liderazgo y el desempeño. Esta inversión está dando frutos: el 83 % de quienes consiguen mejores resultados indicaron que tienen un programa bien establecido para los futuros líderes, en comparación con menos del 30 % de sus competidores.

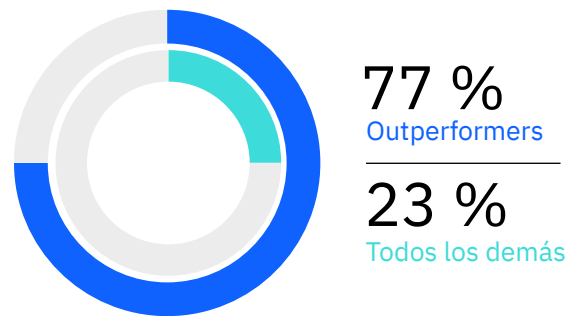
### Acciones clave

Invierta continuamente en el desarrollo de habilidades y el crecimiento de su liderazgo

Aprovechar la IA y el análisis predictivo para identificar nuevos líderes

Fomente la transparencia con la fuerza laboral a través de un diálogo abierto y continuo

Promover la transparencia a través de un diálogo abierto con la fuerza laboral



Cree un sentido de propósito al facultar a sus equipos



Desarrollar continuamente a los líderes



## El liderazgo se desplaza al borde de las organizaciones.<sup>4</sup>

### Área de acción 2 | Invierta en la nueva función del liderazgo

## Desarrollo del liderazgo

### HR 1.0

- Liderazgo basado en la antigüedad
- Jerárquico
- Programas de rotación al principio de su carrera
- Capacitación en aulas
- La capacitación del nuevo liderazgo se hace sólo una vez

### HR 2.0

- Liderazgo basado en el desempeño y antigüedad
- Estructuras organizativas menos jerárquicas
- El desarrollo del liderazgo combina la experiencia (por ejemplo, el coaching ejecutivo) y la educación
- Identificación del potencial de crecimiento basada en liderazgo de equipo
- Evaluación de 360 grados

### HR 3.0

- Liderazgo basado en el desempeño y en los comportamientos
- El líder como coach
- Líder servicial: incluye atributos clave (dirigir un equipo, presta atención en vez de dar órdenes)
- Aprendizaje inmersivo y experimental continuo
- Evaluaciones y analítica predictiva basadas en la ciencia del comportamiento para identificar el potencial
- Puntuaciones de Compromiso del Empleado para el desarrollo de gerentes
- Tutorías y capacitaciones inversas



## Una empresa estadounidense de cuidados paliativos y de atención domiciliar: cultivando la grandeza

Una empresa norteamericana de cuidados de la salud y paliativos recientemente lanzó un proyecto para definir qué es lo que sus líderes identificaban como “grandioso”. Como parte de un enfoque inclusivo y centrado en el diseño, se les preguntó a los actores clave que definieran las habilidades y los comportamientos necesarios para alcanzar el éxito. Se aplicó un análisis de datos a estos tres inputs cualitativos para crear una correlación entre las habilidades y los comportamientos para los resultados del negocio. Los resultados se documentaron en perfiles, creando así una visión integral sobre el éxito del trabajo, optimizando claramente el conocimiento, la experiencia y los atributos personales necesarios para el éxito. Los perfiles se utilizan en todo el ciclo de vida del empleado, es decir, desde su selección y reclutamiento hasta la predicción e identificación de liderazgo para la sucesión, mediante la planeación y evaluación del desempeño.

### Área de acción 3

## Desarrolle y aplique las capacidades en prácticas ágiles y de pensamiento de diseño

Para responder a los cambios externos y las opiniones del usuario final, las organizaciones necesitan una iteración acelerada. Por lo tanto, el enfoque tradicional de cascada para la resolución de problemas ya no es sostenible en ninguna parte de una organización. En vez de ello, las empresas deberán fomentar la co-creación iterativa entre clientes y empleados, siendo el input de los usuarios lo que dará forma a la solución, de principio a fin.

En este contexto, los RR. HH. en la HR 3.0 se torna en un departamento enfocado al diseño mediante resultados, a través de retroalimentación y datos. Las medidas como el Net Promoter Score le ayudarán al equipo de RR. HH. a analizar la calidad de los programas y a tomar decisiones cuando se necesite mejorarlos. Para ello, los CHROs deberán comprometerse para mejorar las habilidades de sus equipos de RR. HH. en aspectos como agilidad, experiencia y pensamiento de diseño. Por ejemplo, los equipos encargados de los proyectos utilizan datos como el parecer de los empleados y sus inputs para desarrollar y probar cambios, coordinándose con equipos emergentes de otras áreas para rápidamente atacar los desafíos de negocio y del personal.

### Acciones

Invierta en capacitaciones para su equipo de RR. HH. en prácticas ágiles y de pensamiento de diseño

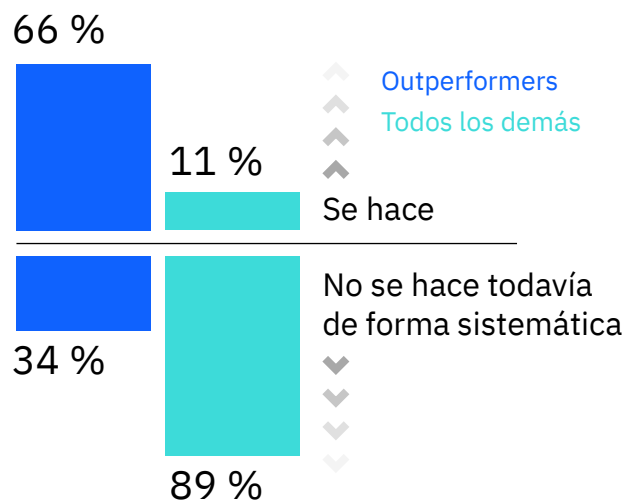
Construya la confianza con la fuerza laboral al co-crear soluciones para sus empleados

Proponga nuevas soluciones de forma iterativa y responda rápidamente a la retroalimentación

Menos de la mitad de los equipos de RR. HH. tienen experiencia en prácticas ágiles reales



Invertir activamente en la formación de sus equipos de RR. HH.



Aplicar el pensamiento de diseño y la experiencia ágil cuando desarrollar soluciones para sus empleados



Outperformers

Todos los demás

El enfoque tradicional de cascada para la resolución de problemas ya no es rentable. En cambio, las empresas deben fomentar la cocreación iterativa.

### Área de acción 3 | Desarrolle y aplique las capacidades en prácticas ágiles y de pensamiento de diseño

## RR. HH. ágil

### HR 1.0

- Enfoque en cascada para la ejecución de programas y la resolución de problemas
- Equipos basados en funciones (aprendizaje, adquisición de talento, remuneraciones)
- RR. HH. medido a través de un calendario y un presupuesto

### HR 2.0

- Centrado en la eficiencia
- Grupos de trabajo de RR. HH. y Tiger Teams
- Un equipo de RR. HH. que sepa y/o esté capacitado en principios de pensamiento de diseño y agilidad
- Sesiones de “brainstorming” con notas autoadheribles
- RR. HH. medido a través de un programa de métricas clave

### HR 3.0

- Centrado en los resultados y la experiencia
- El equipo de RR. HH. incorpora el pensamiento de diseño y la agilidad en la forma de hacer el trabajo y construye el camino de la organización
- Equipos emergentes ágiles de diferentes áreas, que trabajan con rapidez
- Versiones pequeñas e iterativas
- Participación activa de los usuarios
- Pasar de programas a ofertas, las cuales se miden a través del NPS



## Empresa mundial de petróleo y gas: adopción de la agilidad digital

Una empresa mundial de petróleo y gas que opera en más de 70 países recientemente anunció que diseñará una estrategia para reinventar la organización. El equipo de RR. HH. desempeña un papel de liderazgo en los planes de modernización de la compañía, procurando mejorar la experiencia de los empleados y, al mismo tiempo, reduciendo los costos en todo el ciclo de vida de los RR. HH. La empresa reconoce que, a medida que el negocio se transforma, la organización necesitará volverse más esbelta para adoptar la transformación digital. RR. HH. está realizando inversiones significativas en prácticas ágiles y en la adopción de lo digital para trabajar a través de una colaboración con IBM para desarrollar servicios de capacitación y “coaching” de pensamiento de diseño y de operaciones ágiles.



## Área de acción 4

# Compense el desempeño y las habilidades de forma justa y transparente

Los trabajadores modernos esperan transparencia en sus pagos, por lo que las diferencias por raza, género, edad y de otro tipo deberán eliminarse. Los programas proactivos de equidad en pagos impulsados por la IA pueden ayudar a que las compañías paguen sueldos más precisos a través del análisis de datos, internos y externos, que podrían reflejar la competitividad laboral actual.

En el HR 3.0, la compensación está relacionada con las capacidades y el desempeño; el pago se determina en función al valor del mercado para habilidades futuras. Los programas de recompensas y reconocimientos están relacionados con el desarrollo de habilidades, por lo que se promueve la especialización. La asignación de valor monetario permite a los empresarios compensar por los esfuerzos de desarrollo, mejorando así la agilidad del personal para poder cumplir con otras funciones.

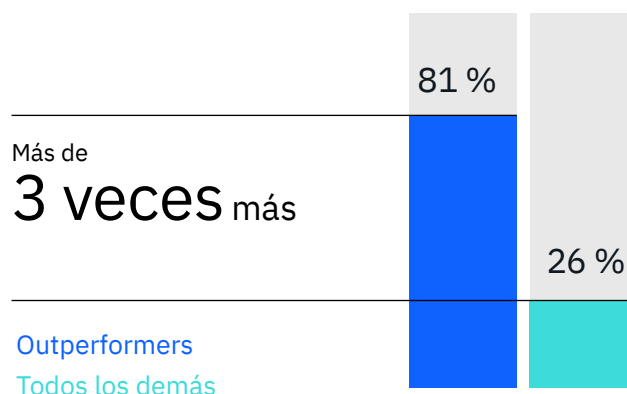
## Acciones

Establezca metas de transparencia en los pagos que se alineen a los valores de la compañía

Aproveche cuidadosamente la IA para identificar y eliminar los sesgos salariales en su empresa

Fomente el desarrollo de sus trabajadores mediante el desarrollo y la comoditización de habilidades críticas

Recompensar a los empleados con habilidades esenciales o críticas



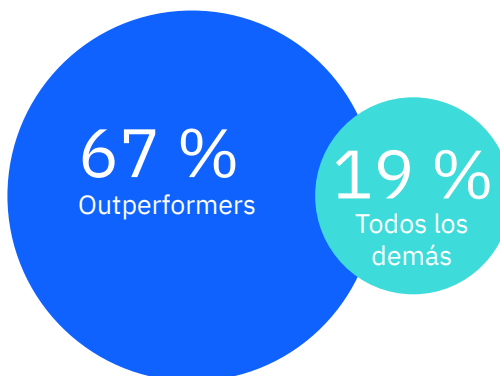
Base las compensaciones según la contribución, no la antigüedad



31 %

En la actualidad, solo el 31 % de las compañías encuestadas indicaron tomar sus decisiones salariales según las contribuciones del empleado, y que son estos justos y equitativos.

Vincular las habilidades con la compensación



“Es muy importante basar las decisiones salariales no solo en las habilidades actuales sino en las futuras, así como en la demanda y en la oferta de estas habilidades”

Nickle Lamoreaux, CHRO, IBM

## Área de acción 4 | Compense el desempeño y las habilidades de forma justa y transparente

### Modelo de compensación

#### HR 1.0

- Modelo de remuneración basado en funciones y antigüedad
- Aumentos anuales estándar
- Cumplimiento de las normas salariales

#### HR 2.0

- Modelo de remuneración basado en el desempeño
- Benchmarking con el mercado externo
- Remuneración total
- Análisis de tendencias y capacitación de gerentes para reducir el sesgo salarial

#### HR 3.0

- Modelo de compensación por habilidades, valor del mercado y por desempeño
- Transparencia en el pago
- La IA se utiliza para identificar y eliminar el sesgo salarial
- Programas de equidad salarial proactiva, a través de la IA



### IBM: uso de la IA para mejorar las decisiones de compensación

En 2016, IBM puso en marcha un proyecto a varios años para incluir IA dentro de sus sistemas de compensación. Buscaba dar decisiones transparentes y basadas en habilidades para promover la retroalimentación continua.

Los gerentes de IBM utilizan este sistema de IA para ayudarles a tomar mejores decisiones relacionadas con la compensación. El sistema de IA ofrece recomendaciones para aumentos de sueldo durante los ciclos de pago en tres niveles: alto, promedio o sin aumento. Esto con el fin de que las decisiones relacionadas a los salarios fuera un reflejo más preciso de las compensaciones en el mercado, conforme la demanda aumenta o disminuye.

Los gerentes también podrían utilizar esta información para explicar las decisiones salariales en función a las habilidades de los empleados, con el fin de que ellos se mantengan competitivos. Este sistema no solo permite tomar mejores decisiones para los salarios, pero también le ayuda a los gerentes a retener empleados cuyas habilidades sean críticas y difíciles de reemplazar.

## Área de acción 5

# Desarrollo continuo de habilidades en el flujo de trabajo

En el sistema HR 3.0, las organizaciones utilizan la IA para personalizar el aprendizaje a escala, brindándole a cada empleado la capacitación correcta en el momento adecuado. Las empresas que operan de esta forma ofrecen su contenido en diferentes modos digitales, lo que permite a los usuarios seleccionar el canal que mejor se adecue a sus necesidades. Los empleados aprenden el flujo de trabajo correcto a través de una infraestructura sólida de gestión de conocimientos, microaprendizaje y plataformas orientadas a la IA.

Por ejemplo, las empresas del sector industrial están utilizando sistemas de aprendizaje adaptativo que despliegan videos cortos de 2 a 3 minutos todos los días, cuando sus operadores entran a trabajar. El aprendizaje está cuidadosamente seleccionado, calendarizado y diseñado para entregar resultados basados en las interacciones con los empleados.

Las organizaciones utilizan el análisis predictivo para identificar con precisión las habilidades que su fuerza laboral posee en todo momento. Las empresas más exitosas también utilizan la IA para analizar las fuentes y tendencias de datos externos. Esto evita que las habilidades se vuelvan obsoletas al detectar cuáles son las que se necesitan para el futuro.

## Acciones

Obtenga una mayor visibilidad en las habilidades con las que cuenta hoy

Aproveche las herramientas digitales para crear experiencias de aprendizaje personalizadas para cada empleado

Fomente una cultura de aprendizaje perpetuo que premie el desarrollo continuo de habilidades

Capacitar y entrenar a su fuerza de trabajo de forma continua



### 41 por ciento

Menos de la mitad de los CEOs dicen contar con las habilidades personales que necesitan para ejecutar de forma exitosa su estrategia de personal<sup>5</sup>

Utilizar la analítica avanzada para saber exactamente con qué habilidades cuenta su fuerza laboral

74 %



Outperformers

13 %



Todos los demás

Uso de la analítica predictiva

Utilizar la IA para identificar las habilidades que necesitará para el futuro



Outperformers

Todos los demás

“No queremos personas que sean adictas a la plataforma de aprendizaje. Queremos que aprendan algo, que lo apliquen y que luego regresen a su trabajo”.

Josh Bersin

## Área de acción 5 | Desarrollo continuo de habilidades en el flujo de trabajo

### Capacitación y desarrollo

#### HR 1.0

- Aprendizaje generalizado
- Capacitación tradicional en aula
- El éxito se mide por el número de grupos entrenados
- Contenido de capacitación desarrollado internamente; es estático

#### HR 2.0

- Personalizado para cada desarrollo profesional
- Eficiencia en el aprendizaje
- Desarrollo y diseño internos
- Cambio masivo hacia el aprendizaje virtual/en línea
- Entregado y gestionado a través de LMS
- Reconozca a los empleados que desarrollan nuevas habilidades

#### HR 3.0

- Personalizado por individuo y a escala
- Aproveche la IA y la analítica para identificar los niveles de las actividades actuales y ofrecer opciones de aprendizaje profesional dentro de la empresa
- Visibilidad de los empleados sobre las funciones y habilidades que importan para el éxito del negocio: más conexión a los negocios, enfoques en carreras de aprendizaje
- Contenido seleccionado, de fuentes internas y externas; ecosistema de aprendizaje (incluyendo aquellos generados por los empleados)
- Aprendizaje inmersivo en el flujo de trabajo
- Incorporación de nuevos métodos de aprendizaje y desarrollo tales como insignias digitales, movilidad interna, aprendizaje entre pares, VR



### KBC: creación de un mercado para el aprendizaje basado en habilidades

KBC, una organización bancaria y de seguros multicanal, identificó la necesidad de capacitar nuevamente a sus trabajadores para prepararlos para el futuro. Para ello, la organización implementó una plataforma de talento completamente digital, que permitía que cada empleado recibiera capacitación personalizada y obtuviera recomendaciones para un crecimiento mayor dentro de la organización. Con un enfoque en la transformación del aprendizaje tradicional a uno autónomo, y una cultura de aprendizaje orientada a las habilidades, la compañía creó un “mercado de habilidades” alineados a su marco global, mudándolo a una plataforma de aprendizaje digital, y ya está pensando en un sistema de insignias digitales. Unos cuantos meses después del lanzamiento inicial, los comentarios de los empleados sobre esta nueva forma de aprendizaje han sido muy positivos. Se espera que la ampliación de la plataforma mejorará la productividad de los empleados, así como su movilidad interna.

## Área de acción 6

# Cree experiencias para los empleados

En el nuevo panorama empresarial, comprometer a los empleados nunca ha sido más crucial (o desafiante) que ahora. Las experiencias de los empleados deben ser significativas, sencillas y coherentes. Las empresas que operan con HR 3.0 invierten en el diseño de experiencias digitales altamente personalizadas y de calidad para el consumidor. La aplicación de principios de buen diseño, las organizaciones consideran el parecer de sus empleados como un aspecto para crear nuevas soluciones y servicios que garanticen que los propios empleados serán la base de todo el diseño.

Las experiencias deberán mejorarse de forma perpetua, generalmente informadas por las necesidades de negocio actuales. Las organizaciones que se comprometen con la recolección y el análisis de datos, así como a las respuestas de retroalimentación podrán rediseñar los servicios de RR. HH. conforme la marcha. Las nuevas plataformas sociales internas y externas harán que la captura, el análisis y la aplicación de los insights obtenidos de los empleados sea más fácil que nunca. Algunos ejemplos incluyen las retroalimentaciones, encuestas, las entrevistas de entrada y salida, así como los foros para reportar acosos, violaciones de seguridad y otras quejas.

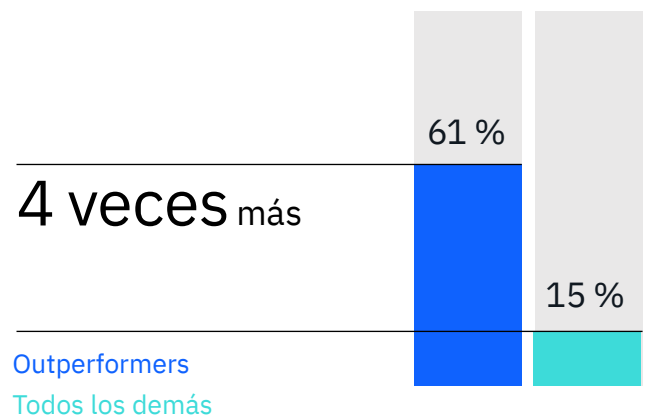
### Acciones clave

Analice la voz de sus empleados con analítica avanzada

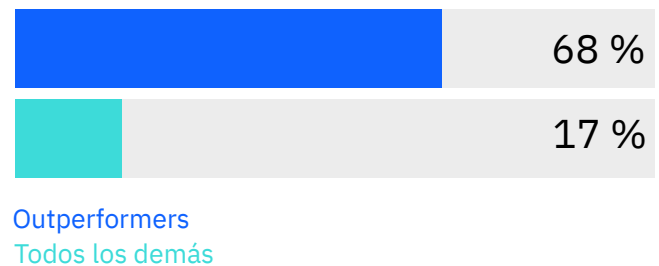
Diseñe las experiencias de los empleados a través de principios de diseño rápidos e iterativos

Construya una coalición de las experiencias de los empleados que derrumbe los silos organizacionales tradicionales

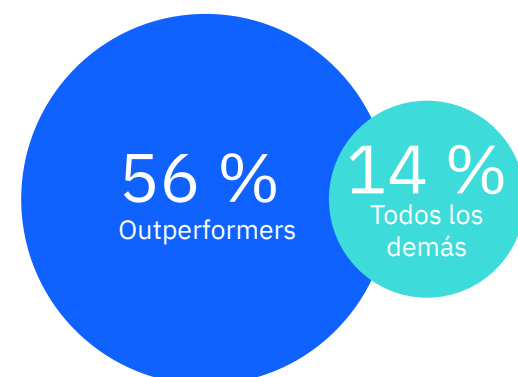
Crear experiencias digitales de nivel consumidor para los empleados



Escuchar a sus trabajadores para mejorar las experiencias



Incorporar la opinión de los empleados en el diseño de las soluciones de RR. HH.



“Para construir una fuerza laboral comprometida, ahora es más importante que nunca entender y actuar sobre las ideas, necesidades y preocupaciones de los empleados”.<sup>6</sup>

IBM Institute for Business Value

## Área de acción 6 | Cree experiencias para los empleados

### Experiencia de los empleados

#### HR 1.0

- Enfoque en herramientas útiles
- Los empleados reciben tanto las herramientas como el entorno básico para realizar su trabajo
- Comunicación descendente, unidireccional, en cascada a través de gerentes
- RR. HH. realiza todas las transacciones
- Input de los empleados a través de la retroalimentación estructurada (por ejemplo, encuestas de sugerencias)
- Enfoque en el ánimo de los empleados

#### HR 2.0

- Enfoque en la productividad y el compromiso
- Herramientas para ayudar a los empleados a trabajar más rápido y producir más
- Medición de compromiso a través de encuestas de satisfacción de los empleados
- ESS y MSS-obtención de información de la Intranet, respuestas de autoservicio
- Transacciones realizadas por empleados y gerentes
- Procesos en silo (por ejemplo, promociones que usen diferentes herramientas para autorizar una transacción, ajustar la compensación, actualizar la evaluación del trabajo)

#### HR 3.0

- La plataforma de experiencia de empleados ofrece una forma simplificada y de “una sola vez” para las interacciones de RR. HH.
- Diálogo continuo, bidireccional y en cualquier momento con los empleados
- Espacios seguros para que los empleados expresen sus opiniones y compartan ideas”
- Enfoque en el diseño centrado en el ser humano, la transparencia, la sencillez, la personalización, la autenticidad
- Las experiencias son medibles (NPS, puntuaciones Sat de los clientes, etc.)
- Aplicar inteligencia artificial y analítica para entender la voz del empleado e incrementar la transparencia social
- Intercambio de conocimientos con IA en el flujo de trabajo



### Empresa de servicios financieros: todo es cuestión de experiencia

Una compañía multinacional financiera de los EEUU basa sus operaciones según la experiencia de sus empleados. Los resultados son claros: el 92 % de sus empleados dicen que es un gran lugar para trabajar, en comparación con el 59 % de los empleados de una empresa típica de aquel país. Los empleados dicen que los factores más importantes son la cultura organizacional que promueve el balance entre el trabajo y la vida personal, la flexibilidad, las oportunidades y el crecimiento. Como símbolo de su compromiso con los empleados, la empresa ha cambiado recientemente el nombre de su departamento de RR. HH. por el de Organización de la Experiencia del Empleado, para centrarse en la creación de experiencias de calidad para el beneficio de los empleados y, en última instancia, de los resultados del negocio.



## Área de acción 7

# Modernice su portafolio de tecnología de RR. HH.

A medida que los ejecutivos de RR. HH. cambian a HR 3.0 y priorizan la experiencia del empleado sobre la excelencia en los procesos, las tecnologías y las herramientas de RR. HH. deben evolucionar a la par. Una arquitectura de datos de RR. HH. coherente e integrada desplegada en toda la empresa es esencial para las organizaciones que operan en esta etapa, al igual que una taxonomía de habilidades comunes para soportar la toma de decisiones basada en las habilidades.

La migración hacia sistemas basados en la nube ofrecen escalabilidad y flexibilidad, lo que antes era muy difícil de alcanzar en RR. HH., y proporciona a los líderes y a los empleados datos seguros, estables y accesibles en cualquier momento y en cualquier lugar. La implementación de la analítica y de la Inteligencia Artificial (IA) sucede durante todo el ciclo de vida del talento en el HR 3.0. Por ejemplo, se puede utilizar la analítica para predecir de forma precisa el desempeño de los nuevos empleados; los agentes virtuales operados por la IA pueden identificar problemas de compromiso entre los gerentes; los sistemas de compensación basados en la IA pueden identificar sesgos y desigualdades salariales, y los chatbots especializados están disponibles para los empleados 24/7. Este enfoque requiere que RR. HH. fortalezca sus habilidades técnicas tanto en IA como en la analítica.

### Acciones clave

Traslade sistemas de RR. HH. a la Nube para obtener escalabilidad y flexibilidad

Aproveche la Inteligencia Artificial en RR. HH. para mejorar la experiencia de los empleados

Desarrolle habilidades de alta tecnología con el equipo de RR. HH. en analítica, IA y machine learning

Implementar una arquitectura de RR. HH. consistente e integrada



71 %

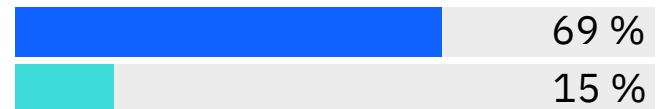
Outperformers

11 %

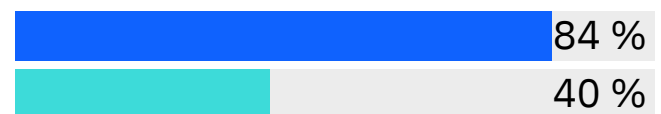
Todos los demás

Definir una taxonomía común de capacidades

Actualmente



En 2 años



Outperformers

Todos los demás

Desarrollar habilidades de IA en RR. HH.

Sólo el 30 %

de las empresas tienen habilidades y capacidades de IA en los RR. HH.





Los sistemas de RR. HH. basados en la nube son esenciales para las implementaciones exitosas de IA, dado a que la mayoría de las aplicaciones de IA en la nube comparten datos entre sistemas que son tradicionalmente distintos.<sup>7</sup>

## Área de acción 7 | Modernice su portafolio de tecnología de RR. HH.

### Tecnología de RR. HH.

#### HR 1.0

- Formularios
- Hojas de cálculo de Excel
- Bases de datos
- Soluciones a la medida

#### HR 2.0

- Software ERP a nivel local
- Centrado en la eficiencia
- Estandarización de la tecnología, globalización, todo el mundo utiliza el mismo producto
- Producto enfocado a satisfacer necesidades específicas de funcionalidad
- Conectividad móvil
- Introducción al autoservicio

#### HR 3.0

- Arquitectura abierta basada en la nube
- Enfoque en la experiencia del usuario
- Herramientas para empleados que puedan proporcionar conectividad y soporte en cualquier lugar y momento.
- Plataformas de negocio que habilitan flujos de trabajo inteligentes en toda la empresa
- Taxonomía común de la función/habilidad
- La Analítica y la IA están instauradas en todas las soluciones de RR. HH. (por ejemplo, bots, agentes virtuales, automatización inteligente)



### Una empresa multinacional de salud: creación de un sistema de RR. HH. moderno y basado en la nube

Bajo el supuesto de que las personas son el corazón de las empresas, una compañía multinacional de bienes de consumo y dispositivos médicos en los EEUU adoptó un sistema de información de recursos humanos basados en la nube (HRIS) hace varios años, como un sistema de registros. Ahora, dado a que busca involucrar y motivar a los empleados en este nuevo ambiente, la compañía puede confiar en las herramientas de colaboración virtual que permiten que los trabajadores sean productivos incluso desde una plataforma remota (pero robusta) de aprendizaje en línea, que mantiene actualizadas sus habilidades y su responsabilidad personal, lo que ofrece datos confiables sobre los trabajadores y ayudar así con las decisiones de talento. La empresa también utilizó su plataforma de RR. HH. en la nube para introducir flujos de trabajo inteligentes en toda el área de RR. HH., así como para crear un sistema virtual para la incorporación de nuevos empleados.

## Área de acción 8

# Aplique insights impulsados por datos

Los datos le brindan a los RR. HH. la capacidad de tomar decisiones basadas en evidencia, que se pueden correlacionar con una estrategia general de negocio. Los datos internos y externos no estructurados en tiempo real, junto con la analítica avanzada y la IA, pueden hacer que se tomen mejores decisiones relacionadas al talento en toda la empresa. HR 3.0 se basa principalmente en la capacidad de integrar nuevos datos de forma eficiente desde fuera de su firewall; por ejemplo, estadísticas del mercado laboral, con fuentes tradicionales desde dentro de la compañía, como el HRIS y los datos financieros.

Con el fin de orientar los conocimientos a partir de los enormes volúmenes de datos que recopilan, las empresas líderes están invirtiendo fuertemente en la analítica de RR. HH., así construyendo una profunda experiencia en la función de RR. HH. para capitalizar esa inversión.

### Acciones clave

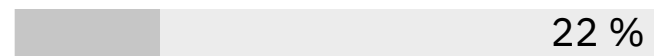
Consulte los datos dentro y fuera de la empresa para obtener una visión global de la fuerza de trabajo

Invierta en la IA para descifrar estos nuevos y valiosos recursos, compuestos por datos de los empleados y los candidatos

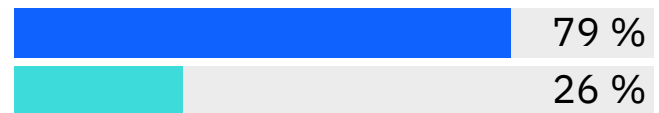
Utilice los datos para mejorar los resultados del negocio y de la fuerza laboral de forma continua

## Obtener y analizar datos externos para futuros proyectos

Actualmente – todas las empresas



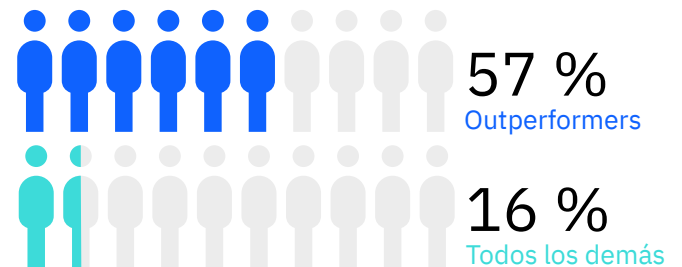
En 2 años



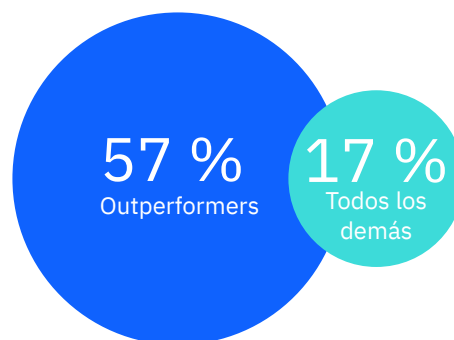
Outperformers

Todos los demás

## Utilizar la IA y la analítica para tomar mejores decisiones relacionadas al talento



## Invertir para mejorar la experiencia en el análisis de datos



“Actualmente, los CHROs tienen que estar 100 % más enfocados en los datos.”

CHRO, Electrónica, EE.UU.

## Área de acción 8 | Aplique insights impulsados por datos

### Datos de RR. HH.

#### HR 1.0

- Informes
- Tarjetas de puntuación
- Benchmarking externo; encuestas de mejores prácticas

#### HR 2.0

- Los datos están estandarizados e integrados, o en proceso de integración, en toda la empresa
- Las fuentes de datos son internas y estructuradas
- Datos aislados e históricos (versus tiempo real)
- Proliferación de tableros no integrados

#### HR 3.0

- Inversiones significativas en inteligencia artificial y analítica a través de RR. HH.
- Utilice una combinación de datos estructurados y no estructurados
- Analítica Predictiva
- Aproveche los datos de fuentes internas (por ejemplo, Finanzas) y externas (por ejemplo, estadísticas del mercado laboral, redes sociales)
- Aplique los insights para mejorar el desempeño organizacional y los programas de RR. HH.
- Gestión sólida de los datos, con enfoque en la privacidad y en la seguridad de la información de los trabajadores



### Forum Engineering: uso de la IA para encontrar mejores candidatos<sup>8</sup>

La empresa japonesa Forum Engineering se especializa en ofrecer personal temporal a compañías de tecnología e ingeniería. Su proceso tradicional de asignación era lento, subjetivo y, muchas veces, inexacto. La empresa recurrió a la IA a través de una solución de computación cognitiva para navegar entre los datos estructurados y no estructurados dentro de sus propios archivos y así identificar a los candidatos más apropiados para cada vacante. Actualmente toma en cuenta factores como personalidad, intereses y comentarios de los clientes sobre los trabajadores; Forum Engineering es ahora seis veces más rápida para llenar los puestos de trabajo con empleados idóneos.

Área de acción 9

# Reoriente y capacite a sus socios de negocios de RR.HH. como consejeros estratégicos

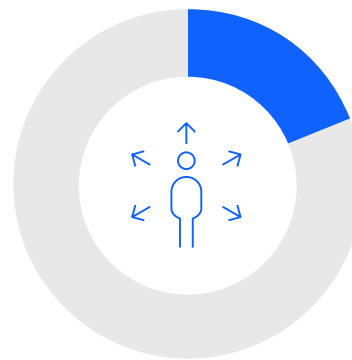
La función del Asociado de Negocios de RR. HH. (HR Business Partner, o HRBP) fue concebida hace casi veinte años, y ha evolucionado mucho conforme las funciones cambian. Para HR 3.0, los CHROs están extremadamente enfocados en la transparencia dentro de su modelo de administración de RR. HH. Como resultado, han trabajado para redefinir mejor las funciones de RR. HH. clave, incluyendo HRBP. Las organizaciones con mejores resultados están orientadas en su mayoría a la importancia de esto.

¿Qué aspecto tiene HRBP en el HR 3.0? Es una función muy estratégica enfocada únicamente en aconsejar a los líderes de negocio Sénior para resolver problemas de negocio. Las capacidades que los profesionales de RR. HH. requieren en esta nueva función van más allá del conocimiento técnico de RR. HH. - un profesional de RR. HH. completo”.<sup>9</sup> Los HRBPs deberán capacitar para ofrecer consultoría, prácticas ágiles, conocimiento organizacional y experiencia en la industria, si es que quieren volverse “coaches” confiables y agentes de cambio para el negocio que ofrecen.

**Acciones clave**

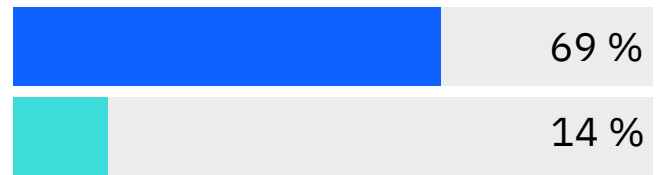
- Repiense el papel del HRBP como asesores estratégicos
- Desarrolle una visión empresarial sólida y una experiencia fuerte con sus HRBP
- Fomente relaciones con el negocio y alinee a los líderes para demostrar valor

Ayudar a los profesionales de RR. HH. a adquirir una visión empresarial



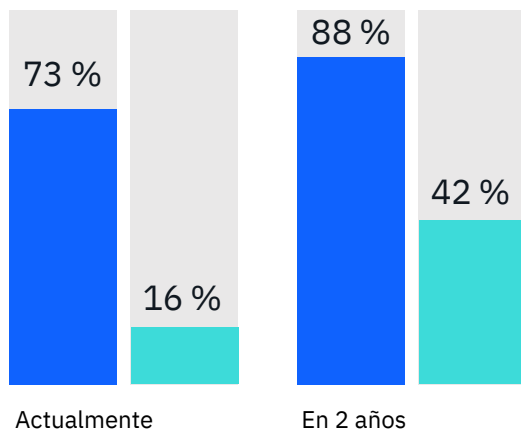
sólo **19 %** los informes de RR. HH. exhiben la visión empresarial

Garantizar la claridad entre todas las funciones clave de RR. HH.



Outperformers  
Todos los demás

Ayudar a los HRBP a enfocarse en asesorar a los líderes de negocio sénior



Outperformers  
Todos los demás

“Tener éxito en el mercado es lo que comienza a definir a un Socio de Negocios de RR. HH... Ahí es donde creamos valor”.

Dave Ulrich, 2019<sup>10</sup>

Área de acción 9 | Reoriente y capacite a sus socios de negocios de RR.HH. como consejeros estratégicos

## Socios de negocio de RR. HH.

### HR 1.0

- Centrado en las transacciones
- Servicio prestado a todos los empleados

### HR 2.0

- Centrado en las transacciones
- Servicio dirigido únicamente a los gerentes de primera línea
- Eficiencia
- Información de noticias

### HR 3.0

- Asesor estratégico con experiencia en RR. HH. y visión empresarial
- Servicios centrados en los asuntos de los líderes de negocio Sénior
- HRBP como coaches confiables, solucionador de problemas enfocados a datos y agente de cambio
- Los HRBPs de datos crea nuevas oportunidades de negocio para aprovechar estratégicamente los datos de la fuerza laboral



## Deutsche Telekom: alinearse a los RR. HH. para impulsar la transformación

Deutsche Telekom AG, un proveedor de telecomunicaciones con 211,000 empleados en más de 50 países alrededor del mundo, está transformando su departamento de RR. HH. para alinearse con los métodos ágiles de negocio y así abordar las necesidades de los trabajadores que surgieron por la pandemia. Sus prácticas para unos “RR. HH. resistentes” han ayudado a más de 100,000 en Alemania a migrar a un modelo de trabajo remoto literalmente de un día para otro, y les apoya con un enfoque integral hacia el bienestar físico, mental y financiero.

En una época en donde todos los empleados están físicamente distantes, estas nuevas prácticas de RR. HH. han hecho que la gente se sienta conectada al propósito de la compañía. Como resultado, además de un excelente rendimiento financiero, Deutsche Telekom también detectó incrementos extraordinarios en el involucramiento de los empleados, (10 puntos porcentuales, de 75 % a 85 %).

## Área de acción 10

# Busque nuevos talentos estratégicamente

Los CEOs y CHROs entienden que atraer y retener a los mejores talentos es fundamental para el éxito de las empresas.<sup>11</sup> Para que las empresas prosperen, la adquisición de talento es un esfuerzo estratégico que prioriza la velocidad y la precisión. En HR 3.0, las organizaciones utilizan inteligencia artificial en todo el proceso de incorporación para atraer nuevos y novedosos talentos basados en habilidades específicas, mejorar la marca y personalizar cada experiencia del candidato. La inteligencia artificial también optimiza el proceso de contratación y permite que los reclutadores tomen decisiones informadas y equitativas.

Lo que se utiliza para medir el éxito en la contratación bajo el HR 3.0 es el Net Promoter Score entre los candidatos y los gerentes de contratación.

### Acciones clave

Cree experiencias personalizadas a los candidatos para obtener a los mejores

Defina y construya una fuerte marca, que se alinee con la estrategia de la empresa

Adopte la IA de forma ética para construir una fuerza de trabajo que sea flexible y adaptable

Invertir en IA para mejorar la contratación

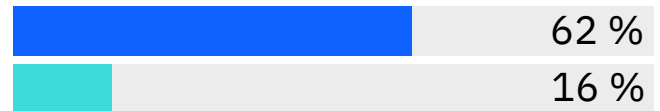


## Hasta 6 veces más

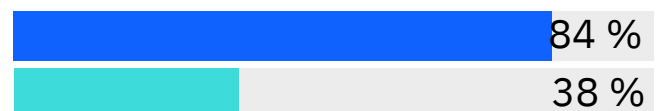
Outperformers (en comparación con los otros) están aprovechando la IA en el mundo de la adquisición del talento.

Crear una marca fuerte de trabajo y garantice la incorporación del mejor talento

Actualmente

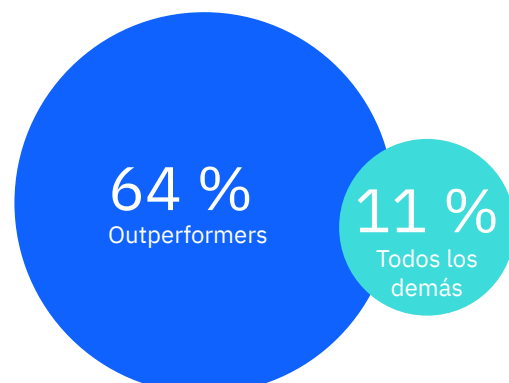


En 2 años



Outperformers  
Todos los demás

Utilizar la IA y otras técnicas novedosas de evaluación para encontrar nuevos talentos



El despliegue de la IA en el reclutamiento permite un proceso de contratación más rápido y preciso, y una mejor experiencia del candidato.

## Área de acción 10 | Busque nuevos talentos estratégicamente

### Adquisición de talentos

#### HR 1.0

- Reclutamiento específico por país
- Procesos en silos
- Uso prolífico de las agencias de reclutamiento
- Se revisa el mayor número posible de candidatos
- Los reclutadores evalúan a los candidatos basándose en las capacidades requeridas
- Se mide por la cantidad de vacantes llenadas

#### HR 2.0

- Normas globales de contratación
- Proliferación de sistemas de seguimiento de candidatos (ATS)
- Centros de servicios compartidos como fuente de candidatos
- Tercerización del reclutamiento
- Filtrado de candidatos a través de analítica de textos para acelerar la revisión de hojas de vida
- Se mide mediante el costo por contratación

#### HR 3.0

- Práctica de contratación global ágil y optimizada
- Experiencias personalizadas centradas en el candidato
- Candidatos segmentados por habilidades
- Agregación de herramientas sociales y digitales
- Enfoque en el ánimo de los empleados
- Medido por el NPS del candidato y los gerentes de contratación



### Una empresa de salud administrada: en busca del talento adecuado

Con un crecimiento exponencial, una compañía de salud de los EEUU se dio cuenta que necesitaba un enfoque más efectivo para competir por el talento. Específicamente, un enfoque más efectivo para obtener candidatos, ya que de los 20,000 nuevos empleados que cada año contrata, la adquisición y la inversión de talento permanecieron con un costo neutral. El equipo de adquisición de talento ha decidido reimaginar los procesos de talento con flujos de trabajo automatizados, la inteligencia artificial y los recursos humanos, para entregar mejores resultados. Al integrar la IA en los flujos de trabajo, la empresa ha podido segmentar los requerimientos de trabajo según la analítica, las condiciones del mercado y la oferta laboral, con variables de precio y experiencia. La empresa ahora puede clasificar el 97 % de sus requisitos según la complejidad y el tipo sin intervención manual, mientras que se obtiene un aumento de 50 puntos en la satisfacción del gerente de contrataciones y una reducción de 30 % en horas/hombre por contratación.



## Conclusión

Incluso si las compañías más importantes están transformando su modelo de RR. HH., queda claro que la HR 3.0 no es el destino, sino sólo una parada en el camino. El mundo está cambiando con demasiada rapidez como para permitir siquiera una pista de complacencia. Hemos entrado en una nueva era de riesgo que requiere que las empresas cambien su forma de planificar, crear estrategias, realizar inversiones y operar en el día a día. Está cambiando la forma de interactuar con sus clientes y, en muchos casos, también los clientes en sí.

Sobre todo, está alterando su relación con la fuerza laboral en su conjunto, así como su forma de interactuar con los empleados individuales. La pandemia ha provocado cambios permanentes en la relación entre los patrones y los empleados. Los empleados esperan más de sus patrones, especialmente en cómo los entienden y consideran el contexto en el que realizan su trabajo: su ambiente laboral, sus circunstancias familiares y sus comunidades.

Apenas estamos viendo algunas de las ramificaciones finales de las experiencias hiperpersonalizadas de los empleados y el soporte holístico que se espera que los empleadores proporcionen. No cabe duda de que los desarrollos futuros que surgirán durante el próximo año harán que cambiemos aún más. Conforme seguimos enfrentando oportunidades sin precedentes para construir empresas que hagan de este un mundo mejor, la HR 4.0 evolucionará hacia un modelo que nos lo permita.

## Sobre los autores



### **Amy Wright**

Managing Partner,  
IBM Talent & Transformation  
[linkedin.com/in/amy-wright-3820951/](https://www.linkedin.com/in/amy-wright-3820951/)  
[amy.wright@us.ibm.com](mailto:amy.wright@us.ibm.com)

Amy Wright es la Directora del área de IBM Talent and Transformation. Amy les ofrece a los clientes de IBM software y servicios innovadores de RR. HH. a sus clientes, ayudándoles a transformar el talento en su empresa y reinventarse.



### **Josh Bersin**

Analista Global de Industrias,  
Decano de la Josh Bersin Academy  
[linkedin.com/in/bersin](https://www.linkedin.com/in/bersin)  
[info@bersinacademy.com](mailto:info@bersinacademy.com)

Josh Bersin es un analista global de industrias que ha estudiado las mejores prácticas en RR. HH., tecnología en RR. HH. y todo lo relacionado con la administración del talento por más de 20 años.



### **Diane Gherson**

Vicepresidente sénior, IBM  
[linkedin.com/in/diane-gherson-1b93b77](https://www.linkedin.com/in/diane-gherson-1b93b77)

En su papel como CHRO de IBM de 2013 a 2020, Diane rediseñó todos los aspectos de la agenda de personas y los sistemas de gestión de la empresa para dar forma a una cultura de aprendizaje continuo, innovación y agilidad. Transformó digitalmente los recursos humanos de IBM, incorporando la inteligencia artificial, la automatización y el pensamiento de diseño en todos los productos y servicios, para crear experiencias a los empleados como si fueran consumidores.



### **Janet Mertens**

Líder Global de Investigación en RR. HH. -  
IBM Institute for Business Value  
[linkedin.com/in/janet-mertens/](https://www.linkedin.com/in/janet-mertens/)  
[jmertens@ca.ibm.com](mailto:jmertens@ca.ibm.com)

Janet Mertens es la Líder Global de Investigación de RR. HH. en el IBM Institute for Business Value. Janet es la encargada de dirigir el desarrollo de liderazgo del pensamiento en una gran variedad de temas relacionados al talento en los ejecutivos sénior de RR. HH. de la actualidad.

## Reportes relacionados

### **Enterprise guide to closing the skills gap**

IBM Institute for Business Value

<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/closing-skills-gap>

### **CHRO guide to workplace re-entry**

IBM Institute for Business Value

<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/return-to-work>

### **Women, leadership and the priority paradox**

IBM Institute for Business Value

<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/womeninleadership>

### **Agility, skills and cybersecurity**

IBM Institute for Business Value

<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/economiccomp>

## El socio ideal para un mundo cambiante

En IBM colaboramos con nuestros clientes, reuniendo insights empresariales, investigación avanzada y tecnología para darles una ventaja distintiva en el entorno rápidamente cambiante de hoy en día.

## IBM Institute for Business Value

El Institute for Business Value de IBM, que forma parte de IBM Services, desarrolla insights estratégicos basados en hechos para los altos ejecutivos de empresas sobre cuestiones críticas del sector público y privado.

## Más información

Para obtener más información sobre este estudio o el Institute for Business Value de IBM, comuníquese con nosotros en [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). Siga @IBMIBV en Twitter y, para obtener un catálogo completo de nuestra investigación o para suscribirse a nuestro boletín mensual, visite: [ibm.com/ibv](http://ibm.com/ibv).

## Notas y fuentes

- 1 <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/covid-19-consumer-survey>].
- 2 <https://joshbersin.com/about-2/>
- 3 Baldassarre, Leonardo, y Brian Finken. “GE’s Real-Time Performance Development.” Harvard Business Review. 12 de agosto de 2015. <https://hbr.org/2015/08/ges-real-time-performance-development>
- 4 “Building the Cognitive Enterprise: A blueprint for AI-powered transformation.” IBM Institute for Business Value. 2019.
- 5 Unpublished 2018 C-suite data. IBM Institute for Business Value. Consultado en octubre de 2020.
- 6 “Amplifying employee voice: How organizations can better connect to the pulse of the workforce.” IBM Institute for Business Value. 2015. [http:// www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/employeevoice/](http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/employeevoice/)
- 7 Guenole, N., and Feinzig, S. The business case for AI in HR. IBM Smarter Workforce Institute. 2019.
- 8 Forum Engineering Inc. “Cognitive staffing solution removes subjectivity from the matching process, leveling perceptual bias.” IBM. 2018. <https://www.ibm.com/case-studies/forumengineering>
- 9 The full stack HR professional. Joshbersin.com, consultado en julio de 2020. <https://joshbersin.com/2019/11/the-full-stack-hr-professional/>
- 10 What does it mean to be an HR partner today? Myhrfuture.com, consultado en julio de 2020. <https://www.myhrfuture.com/blog/2019/10/14/what-does-it-mean-to-be-a-hr-business-partner-today>
- 11 Survey: Business Leaders Start 2020 with Lingering Concerns About Talent Shortages & Recession Risk. Prnewswire.com, consultado en julio de 2020. <https://www.prnewswire.com/news-releases/survey-business-leaders-start-2020-with-lingering-concerns-about-talent-shortages--recession-risk-300980320.html>

## Acerca de Research Insights

Research Insights son conocimientos estratégicos basados en hechos, formulados para ejecutivos de las empresas, que abarcan cuestiones críticas del sector público y privado. Se basan en los resultados del análisis de nuestros propios estudios primarios de investigación. Para obtener más información, comuníquese con IBM Institute for Business Value [eniibv@us.ibm.com](mailto:eniibv@us.ibm.com)

© Copyright IBM Corporation 2020

IBM Argentina  
Pje. Ing. Enrique Butty 275  
C.A.B.A – Argentina  
Producido en los Estados Unidos de América  
Octubre de 2020.

IBM, el logo de IBM e [ibm.com](http://ibm.com) son marcas registradas de International Business Machines Corporation, incorporadas en muchas jurisdicciones de todo el mundo. Los nombres de otros productos o servicios podrían ser marcas registradas de IBM u otras empresas. Una lista actual de las marcas comerciales de IBM está disponible en la web en “Información de derechos de autor y marcas registradas”, en: [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Este documento está actualizado conforme a la fecha inicial de la publicación y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países donde opera IBM.

LA INFORMACIÓN DE ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA “TAL CUAL”, SIN NINGUNA GARANTÍA, EXPLÍCITA O IMPLÍCITA, NO INCLUYE NINGUNA GARANTÍA DE COMERCIALIZACIÓN E IDONEIDAD PARA UNA FINALIDAD CONCRETA NI CUALQUIER GARANTÍA O CONDICIÓN DE NO INFRACCIÓN. Los productos de IBM están garantizados de acuerdo con los términos y condiciones de los acuerdos bajo los cuales se proporcionan.

Este informe está destinado a ser una guía general exclusivamente. No pretende ser un sustituto de una investigación detallada ni del ejercicio del criterio profesional. IBM no será responsable de ninguna pérdida sufrida por ninguna organización o persona que confíe en esta publicación.

Los datos utilizados en este informe pueden derivarse de fuentes de terceros e IBM no verifica, valida ni audita de forma independiente dichos datos. Los resultados del uso de dichos datos se proporcionan “tal cual” e IBM no ofrece ninguna declaración ni garantía, expresa o implícita.



