



# El futuro de Recursos Humanos en la nueva realidad

Es hora de empezar a jugar a largo plazo



5 Mejora de Productividad



“

Nunca ha habido un mejor momento para estar en Recursos Humanos. Cuestiones como el trabajo flexible, el *reskilling* y *upskilling* y la transformación digital que eran importantes antes, ahora son fundamentales

”

”

**Roberto Di Bernardini,**  
**Chief Talent Officer en**  
**Banco Santander**  
**(España)**

# Prefacio

La lección de 2020  
para Recursos  
Humanos:

Pensar en grande y  
jugar a largo plazo



## Le damos la bienvenida a la encuesta de Recursos Humanos 2020. Y ¡qué año ha sido!

La encuesta de 2020 ha captado las perspectivas de casi 1,300 ejecutivos de Recursos Humanos (RR.HH.) en medio de la gestión de las continuas incertidumbres de una pandemia mundial. Nunca habíamos realizado encuestas en tiempos como este, y los líderes de RR.HH. jamás habían intentado liderar en un momento así.

Los cambios que exige una nueva realidad significativamente alterada obligan a RR.HH. a repensar su papel.

Los impactos inmediatos de COVID-19 y la puesta en escena del trabajo a distancia masivo elevaron la visibilidad y la contribución de la función de RR.HH. al negocio. De hecho, más de 80% de los directores ejecutivos afirman que RR.HH. ha desempeñado un papel de liderazgo en la respuesta al COVID-19.

Si bien la Alta Dirección se apoyó en las áreas de RR.HH. para movilizar a la gente ante la disrupción producto de la pandemia, el verdadero valor a largo plazo de la función radica en su capacidad para impulsar el rendimiento en toda la empresa, aprovechando al máximo a la fuerza laboral, los datos y la tecnología.

### Se requiere una acción decisiva, aunque con información incompleta... pero ¿por dónde empezar?

Como siempre, el conocimiento es la base para la acción. Los hallazgos de este informe revelan la forma en que los líderes de RR.HH. han cambiado las prioridades, las inversiones y la mentalidad, y que algunas áreas se han mantenido firmemente en consonancia con los hallazgos anteriores. Es desalentador que, entre esos descubrimientos persistentes, RR.HH. siga siendo visto como una función de "administrador". Este año, casi 60% de los directores generales (CEO) y vicepresidentes ejecutivos (EVP) sí vieron a sus áreas de RR.HH. como lo que son.

Es hora de que RR.HH. se salga de los márgenes, tomando impulso desde este momento único. Leer este estudio y compartir los hallazgos con el equipo, es ya un inicio en el proceso de construcción para promover mejores prácticas y acelerar el paso hacia un futuro más prometedor.

### Manténgase seguro,



**Robert Bolton**

Director Global del Centro de Excelencia de Personas y Cambio de KPMG International Socio, KPMG en el Reino Unido

# Contenido

01 | **05 Resumen Ejecutivo**

02 | **06 ¿Cómo responderá RR.HH.?**

03 | **07 Lecciones de empresas líderes**  
11 Construir una cultura con propósito  
12 Reconfiguración de habilidades para el futuro  
14 Aprovechar el análisis de datos

04 | **17 Conclusión: la nueva realidad**  
exige un juego a largo plazo de RR.HH.

05 | **21 Agradecimientos y demografía**



# Introducción

Desde 2015, la transformación digital, incluida la automatización y la inteligencia artificial (IA, por sus siglas en inglés), incidieron en la reinención del mundo del trabajo.

KPMG desarrolló un plan para las capacidades requeridas por una organización transformada digitalmente denominado KPMG Connected Enterprise. Ahora, debido a COVID-19, vemos la transformación digital no como una opción, sino como un imperativo. La forma en que una organización está configurada para explotar las tecnologías digitales es una fuente fundamental de ventajas competitivas.

Debido al impacto atomizador de la automatización y la IA, ya habíamos visto antes de la pandemia la necesidad de una fuerza laboral reconfigurada, diferente en tamaño, habilidades y composición. Como observó un cliente: "Estamos pasando de un mundo en el que empatamos personas con trabajos, a un mundo en el que vinculamos habilidades con tareas".

Por lo general, el horizonte de inquietud de nuestros clientes era de entre cinco y ocho años; esa era su "zona nebulosa de incertidumbre". En respuesta, KPMG introdujo una nueva disciplina: la conformación de la fuerza laboral que proporcionó una forma de construir una fuerza de trabajo futura basada en la exploración del horizonte, los escenarios comerciales y el diálogo sustentado en evidencia, con los líderes de las unidades comerciales.

Con las ambigüedades derivadas de la pandemia por COVID-19, la zona de incertidumbre se ha reducido, siendo ahora de 6 a 18 meses. Hoy más que nunca se necesitan las disciplinas de la conformación de la fuerza laboral. Nuestro estudio *2020 Global CEO Outlook* lo confirma, al señalar que el mayor desafío para acelerar la transformación digital es la falta de información sobre los escenarios operativos futuros, según los directores generales encuestados. En resumen: es difícil predecir cómo será el lugar de trabajo después de una pandemia. Además de esto, la misma encuesta coloca el riesgo del talento como la mayor amenaza para el crecimiento a largo plazo, escalando 11 lugares en solo un año.

Este estudio sobre el futuro de RR.HH. enfatiza la necesidad de que sus funciones brinden un valor comercial duradero mediante la creación de la fuerza laboral necesaria para competir en un futuro digital. Uno de nuestros hallazgos clave enfatiza la necesidad de capacitar al talento en nuevas habilidades esenciales. Además, 77% de los encuestados planea desarrollar y ampliar las habilidades digitales de hasta 30% de su personal durante los próximos dos a tres años.

Una empresa transformada digitalmente requiere un nuevo tipo de función de RR.HH.; una que esté más conectada, que impulse una cultura de innovación y permita nuevas formas de colaboración. Un pequeño grupo de líderes de RR.HH., ha descubierto cómo establecer esa conexión y convertirse en verdaderos impulsores de valor. En este informe se destacan sus acciones y mayores niveles de desempeño.

El futuro es incierto, pero la necesidad de avanzar hacia él es mayor que nunca. Esta es la paradoja que solo los líderes de RR.HH. más capaces pueden superar. Este estudio puede ser de utilizado para que la función y las empresas se orienten hacia el futuro.

Le deseamos mucho éxito en su viaje.



**Miriam Hernandez-Kakol**

Global Head de Management Consulting,  
KPMG International

# Resumen Ejecutivo

La pandemia de COVID-19 ha convertido rápidamente a las personas en la prioridad número uno en casi todas las organizaciones del mundo. Como resultado, los líderes de RR.HH. están ahora a la vanguardia de la reinvención de la forma en que se realiza el trabajo. Esto ha creado una nueva oportunidad para que la función de RR.HH. trascienda las presiones inmediatas para centrarse en la ingeniería estratégica de un futuro exitoso.

RR.HH. ya se enfrentaba a un dilema antes de la pandemia. Más de la mitad de todos los líderes encuestados en el verano de 2019 para el informe [El futuro de RR.HH. 2020 de KPMG](#) reconocieron que la función rápidamente se volvería irrelevante a menos que modernizara su enfoque de planificación para las necesidades futuras de fuerza laboral.

Esos resultados se publicaron en noviembre de 2019. En unos pocos meses, lo que se esperaba de la función de RR.HH. ya se había transformado. A medida que las oficinas de todo el mundo cerraban sus puertas y millones de personas se veían obligadas a trabajar desde casa, los ejecutivos recurrieron a RR.HH. para que les proporcionara la orientación y la formación que necesitarían para operar a distancia. Esta fue una oportunidad para que los ejecutivos de RR.HH. demostraran que podían ser líderes estratégicos en una crisis.

Sin embargo, cuando KPMG realizó su encuesta de RR.HH. en julio y agosto de 2020 para comprender cómo el COVID-19 estaba afectando a RR.HH., descubrió que la mayoría de los ejecutivos continuaba cuestionando el valor estratégico de RR.HH. para la organización.

## Encuesta RR.HH. 2020: resumen de los hallazgos

— **Los directores de RR.HH. (CHRO, por sus siglas en inglés) no están de acuerdo con el papel de RR.HH.** Alrededor de 60% de los CEO y vicepresidentes ejecutivos (EVP) encuestados afirman que sus organizaciones consideran la función de RR.HH. como un “administrador” en lugar de un impulsor de cambio; 74% de los CHRO no están de acuerdo con dicha afirmación. Esta desconexión entre RR.HH. y el nivel C muestra que las áreas de RR.HH. deben ser más audaces a la hora de demostrar su valor estratégico a los responsables de la toma de decisiones.

— **Algunas organizaciones se están adaptando de manera más eficaz a la crisis.** En la encuesta, las empresas líderes en RR.HH. que KPMG define como aquellas que demuestran un desempeño superior de la función en varias áreas, son más positivas sobre el futuro y es más probable que adopten tecnologías de vanguardia en comparación con sus pares de menor desempeño; también anticipan menos despidos relacionados con el COVID-19 (10% de la fuerza de trabajo contra 17% del resto de la muestra).

— **RR.HH. es visto como un factor de valor en 100% de las organizaciones de empresas líderes en RR.HH.** Ese reconocimiento de que RR.HH. es más que un simple administrador, por parte de las empresas líderes en la función, hace posible que dicha área impulse un cambio sistémico, involucrando a la fuerza laboral y creando experiencias positivas para los colaboradores.

— **La fuerza de trabajo va a cambiar dramáticamente en los próximos dos años.**

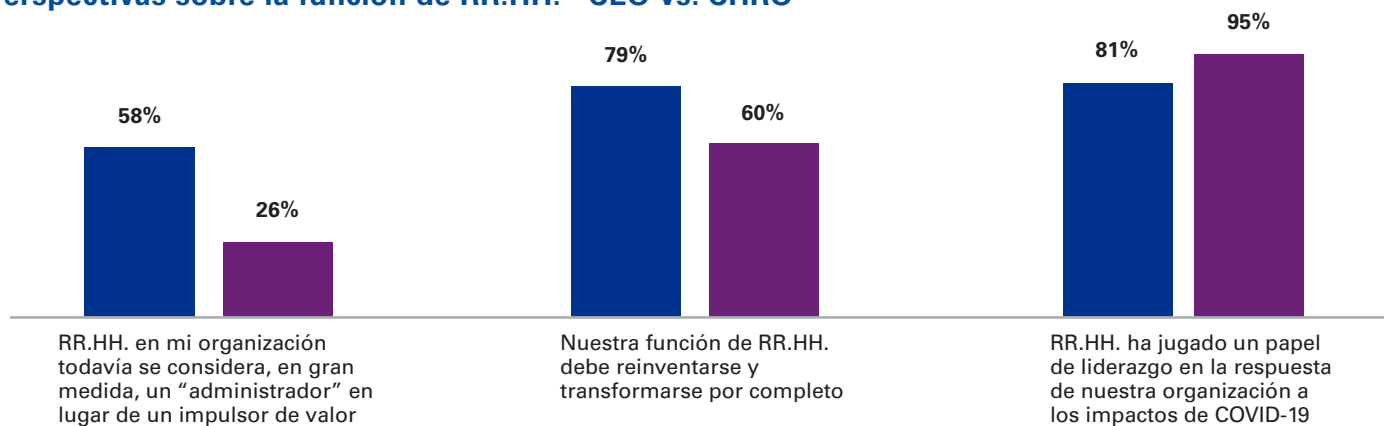
En promedio, es probable que las empresas despidan a 17% del personal; también afirman que aproximadamente 35% de la fuerza laboral podría requerir que sus habilidades sean reconfiguradas para asumir nuevas tareas (*reskilled*) o mejoradas y ampliadas (*upskilled*), y que es probable que 39% continúe trabajando a distancia.

# ¿Cómo responderá RR. HH.?

Los líderes de RR.HH. saben que el trabajo que realizan agrega valor estratégico, pero a menudo ocurre a la sombra de la organización y es difícil vincularlo directamente con los resultados comerciales. Las respuestas a la encuesta sugieren que los líderes de RR.HH. deben hacer más por demostrar el valor que aportan a la organización.

COVID-19 les está dando la oportunidad de hacer esto. Más de 80% de los directores generales dicen que RR.HH. ha desempeñado un papel de liderazgo en la respuesta al impacto de COVID-19, lo que demuestra que la Alta Dirección depende de RR.HH. para reunir a la fuerza laboral en tiempos disruptivos.

## Perspectivas sobre la función de RR.HH. - CEO vs. CHRO



■ CEO ■ CHRO

Fuente: KPMG 2020 HR Pulse Survey.

Sin embargo, los datos también sugieren que RR.HH. tiene algunas brechas fundamentales que cerrar para ser considerado un verdadero socio estratégico.

Aproximadamente cuatro de cada cinco CEO y EVP dicen que la función de RR.HH. debe reinventarse por completo para responder de manera más efectiva a las disrupciones futuras. Esta transformación incluye la modernización de los procesos de RR.HH., el gobierno, la gestión de la información, la tecnología y su propio modelo de entrega.

Las empresas líderes en RR.HH. están a punto de lograr esta transformación y pueden ofrecer una hoja de ruta para otros líderes en la función.

“ En nuestros simulacros de gestión de crisis, nos habíamos centrado en grandes crisis geopolíticas, ataques terroristas y grandes trastornos comerciales, pero nunca nos habíamos planteado realmente una crisis en la que el principal activo afectado fueran los propios colaboradores. COVID-19 ha puesto a RR.HH. en el centro de cómo entendemos la gestión de crisis y el tipo de disrupciones para las que debemos estar preparados. ”

**Arturo Gonzalo Aizpiri,**

Director Gerente Ejecutivo de Personas y Organización, Repsol (España)

# Lecciones de empresas líderes

Para ascender a los rangos estratégicos, la función de RR.HH. necesita transitar la planificación para la nueva realidad. En lugar de centrarse exclusivamente en los problemas a corto plazo, requiere considerar el desafío más estratégico de dar forma a la fuerza laboral para impulsar una ventaja competitiva a mediano y largo plazo.





Las empresas líderes en RR.HH. de nuestra investigación ya iniciaron su transformación. Su enfoque a largo plazo y sus prioridades impulsadas por un propósito los convirtieron en líderes estratégicos antes de COVID-19; ahora, los está ayudando a superar la pandemia con mayor agilidad que sus pares.

## Quiénes son las empresas líderes en RR.HH.?

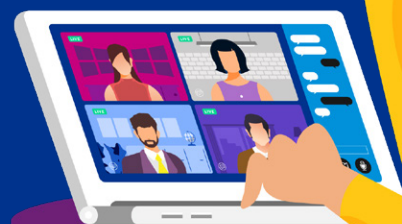
Nuestra investigación identifica un grupo de organizaciones (aproximadamente 10% de la muestra, con variación entre geografías) cuyas funciones de RR.HH. demuestran excelencia en varias áreas clave:

- Mencionan que RR.HH. se considera dentro de su organización como un impulsor de valor en lugar de un administrador
- Desempeñan un papel vital en el establecimiento de la cultura adecuada en toda la empresa
- Poseen toda la experiencia del colaborador para su organización
- Son competentes en el uso análisis de datos para delinear y reclutar a la fuerza laboral futura
- Confían en que su organización puede atraer, retener y desarrollar al talento que necesita para cumplir con sus objetivos de crecimiento

Estas empresas líderes reportan mejores resultados en varias áreas. Tienen niveles más altos de confianza y moral de la gente, una perspectiva más positiva para el futuro y desempeñan un papel de liderazgo en la respuesta de la organización al COVID-19. También es más probable que se encuentren en la etapa de nueva realidad para hacer frente al impacto de la pandemia.

Las funciones de RR.HH. en las organizaciones líderes no esperan a que surjan problemas antes de intervenir; buscan oportunidades para fortalecer a la organización y a su fuerza laboral.

Entienden que su éxito depende de su capacidad para dar forma a la fuerza laboral del futuro, cultivar una cultura impulsada por un propósito y diseñar una experiencia del colaborador "grado cliente", y están adoptando análisis y conocimientos basados en evidencia para lograr estos objetivos. Dichos puntos focales proporcionan un marco para la excelencia en el liderazgo de RR.HH. y permiten a las empresas líderes en RR.HH. navegar las crisis de manera más eficaz.



Lo que aprendimos de los datos de la encuesta y de las entrevistas con los CHRO es que, al pasar a la nueva realidad, las funciones de RR.HH. están cambiando sus prioridades y formas de trabajar. La siguiente tabla destaca algunos de estos cambios.

### RR.HH.: Prosperando en la nueva realidad

De	A
Mentalidad analógica	Mentalidad digital
Seguir prácticas de <i>big data</i> y enfoques de “así es como siempre se ha hecho”	Cuestionar las suposiciones de <i>big data</i> y utilizar pruebas y análisis predictivos para validar decisiones
Priorizar el cumplimiento del proceso	Dar prioridad a la arquitectura de un sistema de alto rendimiento para la fuerza laboral, pero evitar mediar en la relación entre el gerente de línea y el colaborador
Arbitrario en los conflictos	Entrenar a líderes en resolución de conflictos
Apoyar las estructuras de gestión jerárquica	Apoyar la capacitación entre pares y los modelos de liderazgo plano
Reaccionar ante los problemas a medida que surgen	Solucionar proactivamente las necesidades futuras e implementar proyectos que requieren dirección
Centrarse en la gestión individual del talento	Centrarse en la capacidad y el desempeño de toda la fuerza laboral
Operar como si hubiera una “respuesta correcta”	Operar con el espíritu de la experimentación informado por la evidencia

“Tengo mucha suerte de que la función de Recursos Humanos de Canada Goose siempre se haya considerado un recurso invaluable para el negocio.”

**Kara MacKillop**

Vicepresidente Ejecutivo, Director de Personal de Canada Goose con sede en Toronto

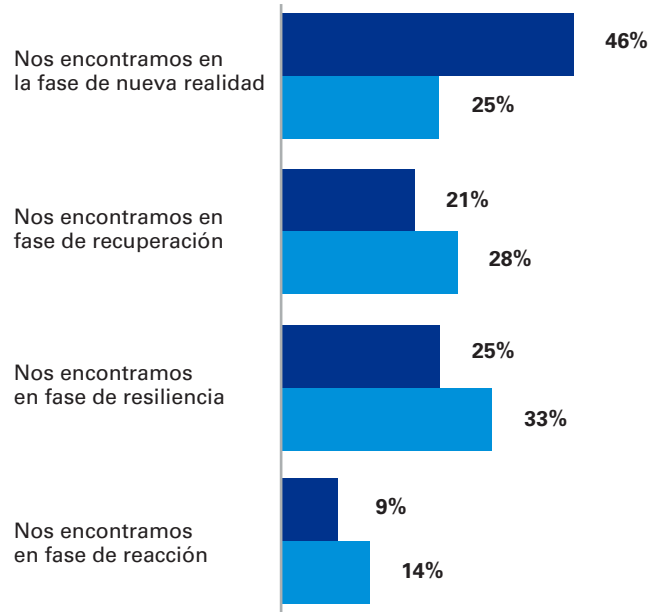
Esa alineación hizo posible que el equipo de MacKillop fuera parte de todas las decisiones importantes que ocurrieron como resultado de la pandemia, incluido el cierre temporal de las tiendas de la fábrica; el envío de 4,000 colaboradores a casa en solo dos días; el lanzamiento de programas de apoyo a estos y, posteriormente, el regreso de cientos para comenzar a fabricar equipos de protección personal. “Nuestros líderes están tan cerca de las operaciones que, si tiene que ocurrir algún cambio, podemos verlo y abordarlo rápidamente. Nada de eso hubiera sido posible sin la asociación estratégica de RR.HH. con la empresa”, afirma.

Empresas como Canada Goose pueden lograr ese tipo de asociación porque sus funciones de RR.HH. son proactivas, en lugar de reactivas. En muchas empresas líderes en RR.HH. esta mentalidad proactiva se basa en el uso de datos y análisis para predecir nuevas necesidades de la fuerza laboral, como involucrar a trabajadores remotos; capacitar a los gerentes para liderar a distancia y desarrollar o adquirir nuevas habilidades a través de capacitación, automatización y nuevas contrataciones.

Los líderes de RR.HH. que quieran convertirse en asesores estratégicos del negocio pueden seguir el ejemplo de estas empresas para enfocarse más en el futuro y tener un propósito. Los datos de la encuesta de las empresas líderes en RR.HH. muestran que la función puede generar el mayor valor al invertir en tres actividades principales que ayudarán a sus organizaciones a ser más resilientes:

1. Mejorar la **cultura** y la experiencia del colaborador en un entorno de trabajo a distancia
2. Asumir la iniciativa de **upskilling** en la organización
3. Utilizar el **análisis de datos** para medir y mejorar la productividad, comprender las necesidades de talento y diseñar la fuerza laboral futura

### Etapa al lidiar con los impactos de COVID-19: Empresas líderes en RR.HH. vs. no líderes en RR.HH.



■ Líder en RR.HH. ■ No líder en RR.HH.

Fuente: KPMG 2020 HR Pulse Survey.

#### Reacción

Gestionar el riesgo de talento a medida que la organización responde a los desafíos inmediatos

#### Resiliencia

Apoyar y desarrollar líderes y colaboradores para gestionar la incertidumbre

#### Recuperación

Apoyar a la organización para restablecer e identificar oportunidades

#### Nueva realidad

Adaptarse al nuevo mundo



## Construir una cultura con propósito

Las empresas han confiado durante mucho tiempo en la interacción cara a cara y la gestión de personas para construir una cultura auténtica y un lugar de trabajo atractivo. Ahora, el lugar de trabajo se define por largas horas de trabajo individual y administrativo, a través de reuniones en línea. Si RR.HH. no toma medidas para involucrar a la fuerza laboral, la cultura de la organización, cuidadosamente seleccionada, se disolverá en un ambiente de aislamiento, ansiedad y fatiga. Esto pone en riesgo la productividad, el aprendizaje en el trabajo y la retención de los colaboradores.

Los ejecutivos también reconocen la importancia de crear una experiencia positiva para la gente si quieren atraer y retener al mejor talento. Incluso antes de la pandemia, en la [investigación de RR.HH. de KPMG, de 2019](#), los ejecutivos clasificaron el diseño de la experiencia del colaborador entre sus tres iniciativas principales de RR.HH., y esa necesidad solo se ha intensificado durante esta crisis.

La experiencia del colaborador es un factor definitorio de la cultura corporativa de una empresa. Mientras 79% de los CEO coinciden en que RR.HH. juega un rol vital en establecer la cultura adecuada para la compañía, solamente 52% dice que es dueño de la experiencia del colaborador. Esto se compara con 98% de las empresas líderes en RR.HH., mostrando nuevamente que estas organizaciones entienden que dicha función es la guía de la cultura. El entorno actual ofrece una oportunidad para reinventar no solamente la fuerza laboral, sino también el lugar de trabajo. Existe una necesidad crítica para los líderes de RR.HH. de ser proactivos y dar forma a la experiencia del colaborador en un mundo que está radicalmente alterado por modelos de trabajo híbridos, a fin de reemplazar la experiencia de cultura que viene de estar en un entorno de oficinas físico, por algo que resulte duradero y adaptable.



“ La crisis de COVID-19 ha cambiado la forma en que la empresa se relaciona y percibe la función de Recursos Humanos. ”

**Darren Cornish,**  
Director de Servicios a Personas,  
Aviva (Reino Unido)

### Caso de estudio

#### Cómo Aviva se mantuvo fiel a su propósito y valores durante la crisis

La encuesta muestra que las empresas que más confían en sus perspectivas de crecimiento tienen mayores probabilidades de afirmar que su propósito y valores corporativos juegan un papel central en cómo responden al COVID-19. Piense en Aviva, la compañía de seguros británica; una multinacional con miles de colaboradores en el mundo.

En los meses previos a la pandemia, el equipo de liderazgo de Aviva había estado trabajando en una declaración de propósito organizacional: “Contigo hoy, para un mejor mañana”. Cuando comenzó la pandemia, vieron esto como la primera oportunidad para mostrar que esa declaración era más que solo una línea en un cartel. “Esto se convirtió en el trampolín de cómo nosotros como empresa enfrentaríamos el despliegue de la situación de COVID-19, y cómo daríamos prioridad a los colegas”, dijo Darren Cornish, Director de Servicios a Personas de Aviva.

En cuanto cerraron las oficinas de la compañía en marzo, el equipo de RR.HH. les comunicó a todos que les mantendría el pago total a lo largo de la crisis y que la compañía encontraría maneras flexibles para cubrir sus necesidades. Adaptaron sus horarios de trabajo para apoyar a los miles de colaboradores se desempeñaban como padres educando en el hogar y a quienes estaban inhabilitados para cumplir sus horas contractuales. También alentaron a los empleados con experiencia en el sector de la salud a volver a la asistencia sanitaria como parte de la fuerza laboral, si así lo elegían, con pago total, para apoyar la salud y el bienestar de toda la comunidad. “Nos movimos muy rápido para decir: aquí hay pruebas que dejan a nuestra gente absolutamente claro que son nuestra prioridad”, dice Cornish.

Aviva ha visto los beneficios de priorizar el bienestar de sus empleados. Cornish menciona que los niveles de productividad se han mantenido aproximadamente iguales y que los colaboradores están proactivamente encontrando maneras de ser más flexibles en sus hábitos laborales para cumplir con su trabajo, mientras se cubren las necesidades de sus equipos y colegas.

Esto también ayudó a Cornish y su equipo a probar su valor a la organización. “A lo largo de la crisis, la función de RR.HH. ha ganado un lugar más sólido en ‘la parte más alta de la casa’ y tiene una reputación y una marca más fuertes dentro de toda la organización”, afirma Cornish. “Esto ha cambiado cómo las empresas se comprometen con la función de RR.HH. y la manera en que la perciben”.

## Reconfiguración de habilidades para el futuro

Los altos ejecutivos ven ahora el desarrollo del talento como la clave del éxito futuro, particularmente en los mercados donde la transformación es la nueva normalidad. En la encuesta de RR.HH. de este año, la reconfiguración de habilidades para nuevas tareas (*reskilling*) se clasifica como el factor más importante en la conformación de la futura fuerza laboral (72% afirma que es importante) y, en promedio, los encuestados esperan que 35% de los colaboradores necesiten *reskilling* en los próximos dos años.

El “riesgo del talento” ocupaba el último lugar en la lista de preocupaciones de los directores generales antes del COVID-19; sin embargo, la investigación *2020 CEO Outlook* de KPMG muestra que desde que comenzó la pandemia, ha escalado 11 puestos hasta convertirse en la principal amenaza para el crecimiento a largo plazo. Los CEO reconocen que mantener a su gente capacitada, comprometida y productiva es crítico para sobrevivir la crisis. Esto incluye la capacitación de los gerentes sobre cómo dirigir equipos remotos, clasificada como prioridad para 38% de los encuestados, lo que la convierte en la segunda más importante para la función de RR.HH. en general (después de salvaguardar el bienestar de los colaboradores).

Muchas empresas también están buscando formas de rentrenar al talento no tecnológico en habilidades técnicas, para llenar las lagunas de conocimiento y crear una fuerza laboral más ágil. En la encuesta *KPMG postCOVID-19 CIO* (realizada en junio y julio de 2020), 62% dijo que la escasez de habilidades está impidiendo a su empresa seguir el ritmo del cambio, y que la principal prioridad de la estrategia de datos es la ampliación de las habilidades de análisis de datos (53%).

La falta de conocimientos tecnológicos entre el personal no especializado en tecnologías de la información también es un problema fundamental. Solo 19% de los encuestados en *KPMG 2020 CIO* dicen que su organización es muy eficaz o extremadamente eficaz para garantizar que el personal no especializado en tecnología tenga los conocimientos tecnológicos adecuados; aunque incluso antes de COVID-19 la encuesta *KPMG 2019 CIO* encontró que los líderes de tecnología más avanzada tenían tres veces más probabilidades de mejorar las habilidades de las personas que no pertenecen a TI, como una forma de apoyar mejor a los equipos multifuncionales.

Estos programas de mejora y ampliación de habilidades (*upskilling*) centrados en la tecnología ayudan a construir una fuerza laboral más ágil y a abordar la escasez de habilidades críticas en torno a la inteligencia artificial, el análisis de datos y la ciberseguridad. La encuesta a CIO de 2019 identificó estas habilidades como las más difíciles de encontrar en la actual reserva de talentos. Los ejecutivos reconocen que el desarrollo del talento no va a ser fácil. Resulta difícil el *reskilling* en la pandemia: los gerentes y los miembros de los equipos deben recibir rápidamente una nueva formación sobre cómo trabajar y dirigir con eficacia en un entorno remoto, pero los formatos tradicionales de formación presencial ya no son una opción. Esto está obligando a los líderes de RR.HH. a adoptar soluciones de aprendizaje digital. Están ofreciendo eventos de formación en vivo a través de plataformas en línea como Zoom o Microsoft Teams, desplegando contenido digital y adaptando sus propios cursos personalizados para crear un entorno de aprendizaje virtual asíncrono o en vivo.

El aprendizaje es crítico tanto para los colaboradores como para los empleadores, pero no está exento de desafíos. En el enfoque tradicional, se debe “ir” a algún lugar para aprender; es necesario navegar por un sistema que tarda demasiado en llegar, y una vez allí, puedes no encontrar nada.

Un nuevo enfoque llamado “aprendizaje en el flujo de trabajo” saca el aprendizaje del aula (virtual) y lo integra directamente en la experiencia de escritorio del trabajo diario. Coloca el aprendizaje en aplicaciones como el correo electrónico, el *software* de colaboración, la mensajería instantánea y la funcionalidad de búsqueda. La barra de búsqueda del escritorio puede proporcionar resultados de aprendizaje; sus robots de chat de RR.HH. son capaces de dar consejos de aprendizaje y la bandeja de entrada puede hacer la programación.

### Ejemplo de *upskilling* en el flujo de trabajo:<sup>1</sup>

Un representante del servicio de asistencia técnica de TI de nivel 1 ha trabajado con su gerente para establecer el objetivo de pasar a la gestión de activos (una responsabilidad de nivel 2). Sus objetivos están documentados en el sistema de gestión de la actuación profesional y ha completado una capacitación digital de “nivel de concientización” en el sistema de gestión del aprendizaje. Poco después, recibe una llamada del servicio de asistencia técnica en la que se le pide ayuda para adquirir Microsoft Project. La tecnología habilitada por la voz reconoce la solicitud e interactúa con el sistema de aprendizaje para identificar al colaborador, sus objetivos de rendimiento y que haya completado la capacitación básica. A continuación, aparece un *chatbot* en su herramienta de gestión de servicios y una lista de verificación de micro aprendizaje que le ayuda a seguir los pasos del proceso de solicitud de gestión de activos. Esta es capaz de apoyar con su solicitud a la persona que llama y proporcionarle Microsoft Project.

### Ejemplo de microaprendizaje en el flujo de trabajo:<sup>2</sup>

Un nuevo gerente de cuenta recién contratado está captando información de los clientes en un programa de gestión de relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés), pero no está seguro de cómo se definen las etapas de oportunidad dentro del proceso de ventas de su nueva empresa. Los microaprendizajes perfectamente integrados en el CRM pueden entrenar al nuevo colaborador en la captura de las etapas de oportunidad con precisión, junto con todos los demás puntos de datos dentro del CRM. Estos microaprendizajes pueden ser llevados al nuevo empleado, incluyendo un video de “cómo hacer” para clasificar las oportunidades de ventas. El uso del microaprendizaje puede ser reportado a través del ecosistema de aprendizaje para proporcionar datos adicionales que impulsen la mejora continua de la experiencia.

“ La pandemia ha acelerado todo, especialmente la necesidad de digitalizar. ”

**Roberto Di Bernardini,**  
Chief Talent Officer en Banco Santander (España)

### Estudio de caso

## Cómo Banco Santander está poniendo la tecnología en el corazón del *reskilling*

Las empresas de servicios financieros ya se enfrentaban a disrupciones cuando se produjo la pandemia. La banca en línea, los cambios en las regulaciones y la demanda de una perfecta experiencia del cliente estaban forzando a la industria a reinventarse a sí misma y a su fuerza laboral para un entorno más ágil y digital.

“Antes de COVID-19, la industria financiera ya se había embarcado en un programa de cambio digital”, dice Roberto Di Bernardini, Chief Talent Officer de Banco Santander, que tiene su sede en Boadilla del Monte, España. Eso incluía asegurarse de que las habilidades de la fuerza laboral pudieran adaptarse al nuevo entorno impulsado por la tecnología. Luego llegó 2020. La pandemia ha acelerado todo, particularmente la necesidad de digitalizar”, afirma.

La pandemia ha puesto al *reskilling* en la cima de la lista de prioridades de Banco Santander. Con los colaboradores trabajando a distancia, ya no son una opción la formación formal en aula y el entrenamiento presencial, y es poco probable que eso cambie. La pandemia hizo que el banco cerrara 70% de sus sucursales y se espera que no todas vuelvan a abrirse porque los clientes se han adaptado a la banca en línea. “Esto llevará inevitablemente a la reestructuración”, dice Di Bernardini. “Y aquí es donde el *reskilling* y *upskilling* de los colaboradores es importante.”

Por ejemplo, los cajeros que trabajaban en las sucursales tendrán que formarse como agentes de centros de contacto, y es probable que esos servicios tengan que volver a ser prestados por la empresa para ofrecer una experiencia bancaria más centrada en el cliente. “La necesidad de *reskilling* y *upskilling* afecta a toda la fuerza laboral, no solo a los que están en la base”, dice. “Todos necesitarán entender y usar el espacio digital de una manera diferente.”

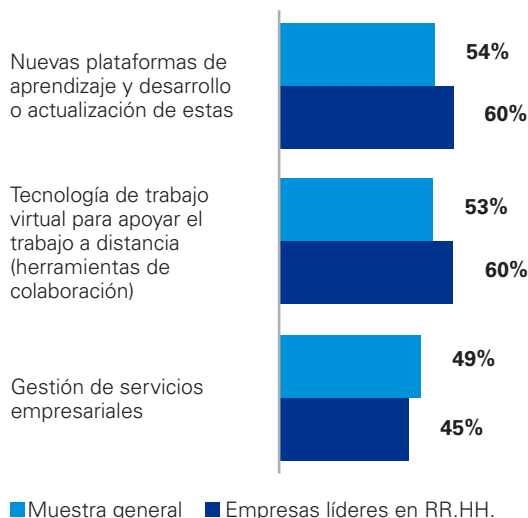
En respuesta, Santander ha utilizado su experiencia digital para crear una plataforma que puede albergar todo el contenido de la formación de manera digital. “La única frustración es que no se haya hecho antes”, dice Di Bernardini. “Porque el *upskilling* y *reskilling* son ahora fundamentales.”

Di Bernardini observa la necesidad del cambio como una oportunidad para los líderes de RR.HH. de expandir su impacto y demostrar su valor a la organización. “Nunca ha habido mejor tiempo para estar en RR.HH.”, dice. “Temas como trabajo flexible, *reskilling* y *upskilling*, y transformación digital eran importantes antes. Ahora, son críticos.”

La necesidad del *reskilling* también está haciendo que RR.HH. se replantee sus inversiones en tecnología. En el informe del año pasado sobre el [futuro de los RR.HH.](#), 56% de las organizaciones líderes (y 38% en general) identificaron “mejorar las capacidades analíticas” como uno de los tres principales planes de inversión en tecnología de RR.HH.

Ahora, esas prioridades de inversión han cambiado. En la encuesta actual, 60% de las líderes (54% de todos los encuestados) clasificó la inversión en nuevas plataformas de aprendizaje, desarrollo y tecnologías de trabajo virtual como dos de las tres principales prioridades de inversión en tecnología.

## Las principales áreas de inversión en tecnología de RR.HH. en los próximos 12 a 24 meses



Fuente: KPMG 2020 HR Pulse Survey.



## Aprovechar la analítica

La realización de pronósticos sobre la fuerza laboral y la gestión del rendimiento y la productividad siguen figurando entre las cinco principales aptitudes que requiere la función de RR.HH., pero la aplicación del análisis y ciencia de los datos tiene ahora una prioridad mucho menor.

Esto podría ser un descuido costoso. Si RR.HH. no continúa invirtiendo en el análisis de la fuerza laboral, podría obstaculizar el éxito de sus inversiones a corto plazo. La tecnología para apoyar el aprendizaje y el trabajo a distancia es clave para hacer frente a las demandas actuales, pero RR.HH. debe ser capaz de supervisar el impacto de esos esfuerzos. Los datos y el análisis también ayudarán a la función a identificar las actividades que deben automatizarse y las lagunas de conocimientos que tendrá que cubrir mediante nuevas contrataciones o asociaciones.

“La aplicación del análisis y ciencia de los datos es un prerrequisito para llevar a cabo la previsión de la fuerza laboral, y prácticamente cualquier decisión basada en la evidencia que la función de RR.HH. necesite tomar”, explica Kate Holt, socia de KPMG en el Reino Unido. El cambio a un enfoque basado en la evidencia es vital para que la función de RR.HH. se asegure de que se centra en las actividades que aportan mayor **valor**, y demostrarlo a la empresa en general”.

“ Desde el comienzo de la pandemia, la capacidad de utilizar el análisis de datos ha sido fundamental para tomar decisiones, impulsar el compromiso a través de los equipos de liderazgo y justificar nuestros enfoques propuestos. ”

**Darren Cornish,**  
Director de People Services, Aviva  
(U.K.)



## RR.HH. basados en evidencia: cómo empezar

Los RR.HH. basados en evidencia utilizan datos, análisis e investigación para comprender la conexión entre las prácticas de gestión de personas y los resultados comerciales, como la rentabilidad, la productividad, la satisfacción del cliente y la calidad. A continuación, se muestra una guía paso a paso sobre cómo las empresas pueden poner en práctica este enfoque.

### 1 Identificar un desafío empresarial

Por ejemplo, medir la productividad de colaboradores trabajando a distancia

### 2 Desarrollar una hipótesis

Por ejemplo, las medidas tradicionales de productividad se basan en modelos del “viejo mundo” de presencia y participación; podría haber un nuevo modelo de productividad basado en la mentalidad, los procesos formales de colaboración virtual y el compromiso a través de la libertad de elegir las pautas de trabajo. Los RR.HH. y los directivos pueden entonces trabajar juntos para formular la hipótesis correcta que se ha de poner a prueba.

### 3 Comprender los datos

Identifique qué datos tiene y cuáles necesita. Por ejemplo, se cuenta con datos de RR.HH. y de la fuerza laboral; y se requieren datos de desempeño financiero y de colaboración de la participación en una plataforma de *crowdsourcing*.

### 4 Analizar los datos

¿Qué dicen los datos? Piense en la forma más atractiva de visualizar el análisis para que los líderes puedan entender y recordar las implicaciones. La clave aquí es que los datos deben ser revelados a través de historias tanto como con “gráficos elegantes”. La metáfora es la portada de un periódico y el objetivo es asegurar que los ejecutivos “sientan” las percepciones a un nivel emocional tanto como pueden comprenderlas intelectualmente. Esto es genuino “arte de los datos”.

### 5 Validar los datos y conclusiones con fuentes internas y externas

Si los datos son validados, siga adelante. Si no, vuelva al paso dos. Los líderes de RR.HH. y los gerentes de línea pueden trabajar juntos para desarrollar y probar cualquier nueva hipótesis.

### 6 Validar el conocimiento y los hallazgos con fuentes internas y externas

Haga un piloto para probar las conclusiones antes de ir a toda la compañía. Un piloto en este escenario podría incluir el requisito de que todos los colaboradores participen regularmente en una plataforma de *crowdsourcing* para la generación de ideas y la exploración de problemas.

### 7 Aprovechar continuamente un enfoque de RR.HH. basado en evidencia

Para cerrar la brecha de “saber hacer”, adapte el modelo operativo de RR.HH. para incorporar prácticas basadas en evidencia. Esto incluye reinventar las estructuras de decisión; por ejemplo, quién puede ver qué información; flujos de datos entre RR.HH. y líderes de unidades de negocio; funciones y responsabilidades; las habilidades de los líderes de alto nivel para comprender dichos datos, contar historias y pasar de la información a la acción mediante la persuasión y el arte de los datos.





Al mismo tiempo, RR.HH. puede utilizar la automatización para mejorar la velocidad y la precisión de las tareas administrativas, como responder las preguntas del personal sobre beneficios y ejecutar informes semanales. Esto liberará al talento para que se concentren en actividades que impulsen una mayor agilidad y productividad.

También permitirá a RR.HH. dedicar menos tiempo a la supervisión de los procesos mecánicos y más tiempo a cumplir con el propósito principal de la organización.

Las empresas líderes en RR.HH. ya lo entienden. No solo están usando plataformas tecnológicas para comprometerse con el personal que trabaja a distancia y satisfacer sus necesidades de *reskilling*, sino que también están usando el análisis de datos para medir y mejorar la productividad, comprender las necesidades de talento y diseñar la futura fuerza laboral.

Arturo Gonzalo Aizpiri, Director General Ejecutivo de Personas y Organización de Repsol en Madrid, es un ejemplo. Utiliza una herramienta de planificación de la fuerza laboral, construida en la propia empresa, que predice las futuras demandas de fuerza laboral utilizando inteligencia artificial y datos de capital humano.

“Nos permite anticipar cuáles serán las necesidades de nuestra industria dentro de, por ejemplo, cinco años, y cómo va a evolucionar nuestra fuerza laboral”, dice Aizpiri. La herramienta tiene en cuenta los escenarios de negocio, la demografía, el desgaste y otros factores para identificar dónde surgirán las carencias de capacidades, de modo que Repsol pueda abordarlas de forma proactiva. “Se trata de una tecnología patentada que es fundamental en nuestra respuesta ante el futuro”, afirma.

La mayoría de las organizaciones ya captan gran parte de los datos que necesitan para analizar eficazmente la productividad y predecir las necesidades futuras mediante sus plataformas de contratación, el sistema de información sobre RR.HH. y los sistemas de gestión del rendimiento; sin embargo, a menudo carecen de los conocimientos técnicos y de los procesos de gestión de datos eficaces para llevar a cabo análisis significativos. Esta puede ser un área que se alinea con la readaptación o la adquisición de nuevos talentos para llenar las lagunas de habilidades.

A medida que los líderes de RR.HH. planifican el futuro, deben buscar oportunidades para aprovechar al máximo sus datos de capital humano y pequeños proyectos analíticos piloto para supervisar el desarrollo de la fuerza laboral y vincular la productividad a los esfuerzos de readaptación. Relacionar los análisis con los proyectos de *reskilling* y trabajo a distancia ayudará a la función a demostrar el impacto de sus inversiones en aprendizaje y desarrollo. También reforzará la importancia de utilizar el análisis para apoyar los futuros esfuerzos de desarrollo del talento.

## De ser dirigido por un proceso a ser dirigido por un propósito: cómo la automatización puede liberar la función de RR.HH.

La función de RR.HH. que automatiza las tareas administrativas y altamente repetitivas puede liberar recursos para centrarse en actividades “macro” a más largo plazo, como la configuración de la cultura corporativa, la creación de la fuerza laboral del futuro y la atención de las necesidades de su personal, en particular en esferas críticas como la diversidad y la inclusión.

Ese cambio a un enfoque más dirigido por un propósito es un hallazgo clave en el estudio 2020 *CEO Outlook* de KPMG. Más de tres cuartas partes de los CEO encuestados (77%) veían el objetivo principal de su organización en términos de propósito o responsabilidad social, con solo 23% suscribiendo una estrecha visión del mundo de “administrar para crear valor para los accionistas”, y 79% indicando que han tenido que reevaluar su propósito como resultado del COVID-19, mientras que el mismo número informó que sienten una conexión emocional más fuerte con su propósito organizacional desde que comenzó la crisis.

Esa transición representa una gran oportunidad para que la función de RR.HH. guíe y apoye a la empresa a medida que evalúa y ayuda a la evolución de sus valores, asegurándose de que se reflejen en todas las acciones de la organización, con sus clientes y colaboradores.

Como explica Kara MacKillop de Canada Goose, los valores pueden ser increíblemente poderosos si se usan como base para la toma de decisiones. “Todo se relaciona con nuestros cinco valores clave”, dice. “Realmente funciona. Si estamos haciendo algo que no está alineado con uno de nuestros valores, nos preguntamos por qué lo estamos haciendo.”



# Conclusión: la nueva realidad exige un juego a largo plazo de RR.HH.

Los resultados de la encuesta de este año muestran que la mayoría de las funciones de RR.HH. se enfrentan a la incertidumbre y la complejidad, ya que abordan dilemas fundamentales que determinarán el futuro de sus empresas.

Para navegar con éxito en esta crisis, los líderes de RR.HH. deben:

- 1 Crear una experiencia del colaborador cohesiva en un ambiente de trabajo a distancia
- 2 Fomentar la productividad y el compromiso de los colaboradores que se enfrentan a una disrupción personal y profesional sin precedentes
- 3 Reconstruir y recrear las habilidades (*reskill*) de la fuerza laboral para un futuro cambiante e incierto



Son desafíos desalentadores, pero para aquellos que logren tener éxito, los beneficios son claros. La nueva realidad requiere que el nivel C se apoye en la reinención de la fuerza laboral y el lugar de trabajo, lo cual es una oportunidad para que RR.HH. demuestren su valor sin dejar lugar a dudas. Para ello, los líderes de la función deben ir más allá de la simple reacción a las necesidades existentes y comenzar a abordar los objetivos futuros.

Las empresas líderes en RR.HH. ya están en camino, gracias a su ambicioso enfoque para repensar el futuro del trabajo. Estas líderes se están adaptando a un futuro ambiguo e impredecible, explotando el análisis de datos para responder a las preguntas sobre las futuras necesidades de talento y adoptando soluciones ágiles para probar nuevos enfoques, al tiempo que corrigen rápidamente el rumbo con base en los resultados observados.

Nuestras entrevistas con los CHRO nos mostraron que la única manera de unirse a las filas de las empresas líderes en RR.HH. es con una gran participación.

“ Conocer y entender la experiencia o *journey* del colaborador que trabaja a distancia se torna crítico para atender sus puntos de dolor (*pain points*) y, con ello, satisfacer sus necesidades para mantener su compromiso, niveles de desempeño y sentido de pertenencia a la organización. Lo anterior será indispensable para salir adelante de la crisis. ”

**Olivia Segura,**  
Directora de Asesoría en Capital Humano y  
Gestión del Talento de KPMG en México

## Las funciones de RR.HH. que aspiran al estatus de líderes deben enfocarse en 6 áreas al construir su plan:



### Propósito y mentalidad digital

El propósito organizacional y la mentalidad digital a veces son tratadas como aspectos a dirigir por separado. La mentalidad digital conecta el propósito central con la agenda ambiental, social y de gobernanza (ASG), para crear una arquitectura poderosa que emplea análisis en tiempo real y economías del comportamiento para generar conductas específicas y mantener a la organización en el camino de cumplir sus objetivos.



### Lugar de trabajo y experiencia

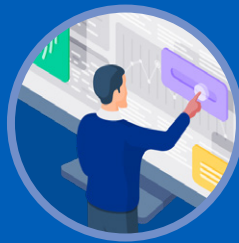
Las empresas pueden comenzar el camino hacia una experiencia excepcional del colaborador, al identificar “momentos de verdad” para diferentes tipos de personas y diseñar experiencias auténticas que cubran sus necesidades.

Idealmente, la experiencia del colaborador debe reflejar y reforzar la cultura y propósitos organizacionales, generando compromiso en la fuerza laboral.



### Perspectivas de la fuerza laboral y análisis

En etapas tempranas de adopción, las perspectivas de la fuerza laboral y análisis proveen información sobre lo que está sucediendo en diferentes áreas de la fuerza de trabajo en un tiempo determinado. Así, en una etapa madura, el análisis puede conectar la información de las personas con los resultados de la empresa, habilitando nuevas formas de medir y manejar la productividad y predecir con mayor certeza las necesidades futuras.



### Habilitación de la tecnología

Muchas empresas líderes en RR.HH. son obstaculizadas por *softwares*, sistemas y herramientas desconectados y muy dependientes de la intervención manual. En su lugar, las empresas necesitan transitar hacia un ecosistema de aplicaciones que conecten la información de todo el negocio, habilitando mayor agilidad y una toma de decisiones más informada. Adicionalmente, RR.HH. requiere automatizar una alta proporción de tareas administrativas (por ejemplo, usar *chatbots*), lo cual las liberará para enfocarse en actividades de alto valor.



### Formación de la fuerza laboral

En el nivel más básico, la formación de la fuerza laboral se enfoca en identificar habilidades y roles prioritarios, a veces en una forma aislada del desarrollo de la amplia estrategia de negocio. Las áreas de RR.HH. que quieren convertirse en líderes deben apuntar a un modelo de fuerza laboral total, que conecta el desarrollo de la fuerza de trabajo con las perspectivas del negocio, el diseño de la experiencia del colaborador y una gestión ágil del talento.



### Organización de RR.HH. del futuro

Más allá de tomar un enfoque “de adentro hacia afuera”, caracterizado por vigilar el cumplimiento de las políticas, la función de RR.HH. del futuro operará un modelo “de afuera hacia adentro”, que remueve las fronteras entre RR.HH. y el resto de la empresa. En esta nueva realidad, la función de RR.HH. ha automatizado las tareas más administrativas (ver el punto anterior) y está empleando las perspectivas del negocio para continuamente transformar la experiencia del colaborador, mientras nutre el amplio propósito y la cultura de la organización.

Para lograr cualquiera de las 6 áreas del plan de RR.HH. su mentalidad necesita transformarse. Aquellas funciones de RR.HH. que adopten conocimientos analíticos, herramientas digitales, conformación de toda la fuerza laboral y prácticas inspiradas por un propósito, tendrán la oportunidad de reinventar el trabajo e impulsar el valor en la empresa después de la pandemia.

## ¿Está construyendo habilidades duraderas en la nueva realidad?

Le invitamos a observar, en las siguientes dos páginas, la evaluación de madurez (niveles 1 a 4) de la nueva realidad de RR.HH. para que pueda determinar en qué punto del camino se encuentra.

### Nivel 1

#### Propósito y mentalidad digital



La mentalidad digital no está claramente definida. Propósito y ASG son todos tratados como iniciativas separadas. Existe comportamiento inconsistente en el liderazgo, sin un modelo claro para los comportamientos “correctos”.

#### Perspectivas de la fuerza laboral y análisis



Capacidad de diagnóstico: **¿qué está pasando?** Elaboración de informes establecido en varias fuentes de datos.

#### Formación de la fuerza laboral



Existe un plan para construir capacidad en la formación del talento, grupos piloto y habilidades o roles prioritarios identificados. No hay integración formal entre formación de la fuerza laboral y el plan o estrategia de negocio.

#### Lugar de trabajo y experiencia



**RR.HH. es Relaciones Públicas**  
Habilita o construye la reputación del talento con comunicaciones de los colaboradores a través de diferentes canales y tecnologías.

#### Habilitación de la tecnología



Múltiples sistemas, herramientas e interfaces manuales.

#### Organización de RR.HH. del futuro



RR.HH. actúa vigilando ampliamente el cumplimiento de políticas. El modelo Ulrich es la mentalidad dominante. Las iniciativas de RR.HH. están basadas en mejores prácticas con mentalidad “de adentro hacia afuera”.

### Nivel 2

Existe una definición base de “lo bueno” y una solución en la que la empresa, así como RR.HH., es relativamente fuerte y débil en mentalidad y comportamientos. RR.HH. ya ha desarrollado su plan de mejora como oportunidad de modelo a seguir.

#### Capacidad predictiva: **¿qué pasará?**

Análisis detallado de información realizado por un equipo dedicado a las perspectivas de la fuerza laboral, usando diferentes herramientas de análisis.

Existe actividad de formación de la fuerza laboral en una base continua, usando esquemas financiados por el negocio. Existe un modelo de capacidad de formación de la fuerza laboral que conecta actividades relevantes e información en toda la empresa.

#### **RR.HH. es el área de Marketing**

El mapeo del camino del colaborador es usado para identificar “momentos de verdad” para diferentes tipos de colaboradores y soluciones desarrolladas. Los temas de la marca en general dan forma a la práctica de RR.HH.

Se cuenta con sistemas estándar, capas de la interfaz y modelos de información recomendados, y conexiones entre la información de RR.HH. y la de la empresa, como la de experiencia del cliente. Hay almacenamiento de datos.

Centralidad en el cliente, aplicando pensamiento de diseño para cumplir con las necesidades reales del negocio y dar a los clientes de RR.HH. mayor integración a través de Centros de Excelencia, creando un sistema total de desempeño del talento.

### Nivel 3

RR.HH. alimenta e incrementa la mentalidad digital y la cultura usando las palancas disponibles, como gestión del desempeño y recompensa con base en la colaboración, y por un proceso de emparejamiento ágil (*marketplace*) de habilidades disponibles para las tareas que necesita realizar.

**Capacidad prescriptiva: ¿qué deberíamos hacer sobre ABC?** Investigación sobre temas del negocio basada en hipótesis, afectada por la agenda de la gente, contando con un proceso detallado para transformar la perspectiva en acción.

Escenarios de negocios regularmente actualizados por RR.HH. y la compañía, como es el caso de la función de estrategia del negocio. Las perspectivas de formación de la fuerza laboral mencionadas están en el nivel de liderazgo y fluyen hacia iniciativas y acciones.

#### RR.HH. es el diseñador

Diseña experiencias auténticas que refuercen múltiples propuestas de valor del colaborador. Capacidad de pensamiento de diseño integrada en RR.HH. Empieza a usar aplicaciones para mejorar la experiencia, como en el primer año de inducción e integración (*onboarding*).

Aplicaciones y herramientas estándar en varias ocasiones. Las aplicaciones operan como un ecosistema para habilitar una experiencia total de desempeño de la gente en un modelo del lugar de trabajo, sea virtual o híbrido.

RR.HH. actúa de afuera hacia adentro, entregando valor a la fuerza laboral, con perspectivas, desarrollo, experiencia y entrega. Su trabajo es ágil, basado en proyectos, conforme a las necesidades de la empresa. Existe un desafío prescriptivo aceptado por los líderes de la empresa.

### Nivel 4

La mentalidad digital cuenta con una raíz y relaciona el propósito central, digital y las agendas ASG como una arquitectura completa de conexiones poderosas, realizando análisis en tiempo real, incluyendo iniciativas adaptativas y economías de comportamiento para impulsarlos.

**Capacidad adaptativa: ganancias superiores** por cierto porcentaje, perspectiva que conecta la información de la gente con los resultados del negocio. Nuevas formas de medir y gestionar la productividad.

La compañía usa un modelo de fuerza laboral total, e integra la formación de la fuerza de trabajo con perspectivas, diseño de experiencia y una gestión ágil del talento. Un balance óptimo de tipos de colaboradores puede evolucionar con el paso del tiempo.

#### RR.HH. es el arquitecto

Mantiene el diseño de la experiencia del colaborador en la nueva realidad para habilitar el compromiso en la fuerza laboral total. Desarrollo continuo de aplicaciones. El diseño de la experiencia refleja y ejemplifica la cultura y propósito.

La automatización inteligente y el aprendizaje de máquinas pasan de fase piloto a la escala. Existe un nivel 1 de servicio de RR.HH. automatizado, usando voz y *chatbots*. Se cuenta con la habilitación de automatización inteligente de capacitación y reclutamiento.

Empresa y RR.HH. sin fronteras, totalmente habilitada por automatización inteligente y digital, con enfoque en experiencia del colaborador basada en perspectivas. RR.HH. está únicamente configurado para dirigir el valor del negocio y alimentar el propósito esencial y la cultura.

**Propósito y mentalidad digital**

**Perspectivas de la fuerza laboral y análisis**

**Formación de la fuerza laboral**

**Lugar de trabajo y experiencia**

**Habilitación de la tecnología**

**Organización de RR.HH. del futuro**

# Reconocimientos y estadísticas demográficas

## Estadísticas demográficas

La información de este estudio está basada en una encuesta a 1,288 ejecutivos de RR.HH. de 59 países y territorios, entre los que se cuentan las economías más grandes en el mundo.

La encuesta fue conducida en julio y agosto de 2020. Los ejecutivos de RR.HH. que participaron pertenecen a 31 industrias, incluyendo gestión de activos, industria automotriz, servicios financieros, empresas de consumo y *retail*, sector energético, sector salud, seguros, ciencias, manufactura, tecnología y telecomunicaciones.

De los encuestados, aproximadamente 30% son de organizaciones con ingresos mayores a USD 1,000 millones (mdd). Aproximadamente 50% pertenece a compañías con más de 5,000 colaboradores y alrededor de 60% cuentan con más de 1,000.

En KPMG agradecemos especialmente a las siguientes personas por sus contribuciones:

Darren Cornish,  
People Services Director,  
Aviva (Reino Unido)

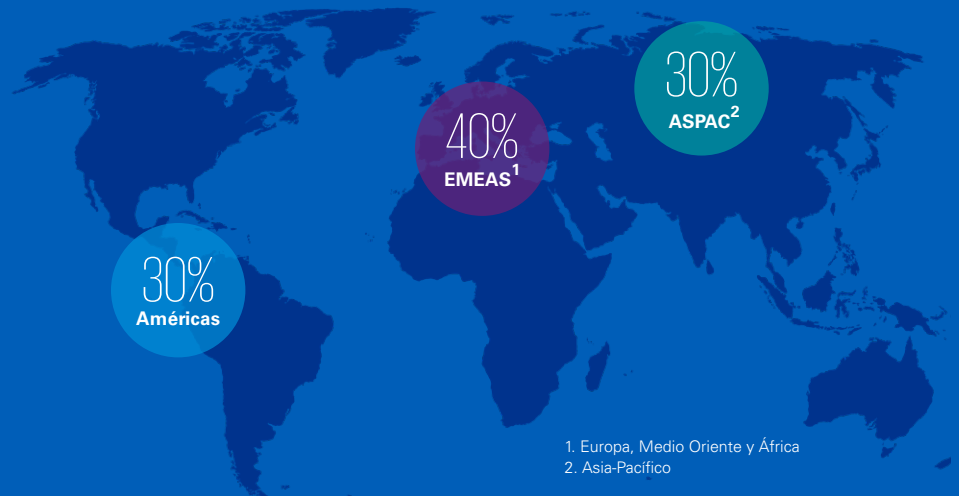
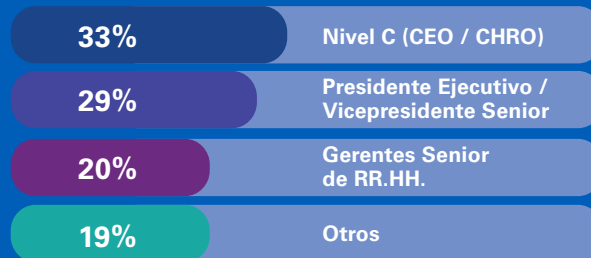
Roberto Di Bernardini,  
Chief Talent Officer,  
Banco Santander  
(España)

Arturo Gonzalo Aizpiri,  
Executive Managing  
Director of People and  
Organization, Repsol  
(España)

Kara MacKillop,  
EVP – Chief of Staff,  
Canada Goose (Canadá)

1,228  
ejecutivos  
de RR.HH.

59  
países y  
territorios



1. Europa, Medio Oriente y África  
2. Asia-Pacífico

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



# Contactos

**Aldo Piedras**  
**Socio de Asesoría en Servicios**  
**Corporativos y Operaciones**  
**KPMG en México**

**Olivia Segura**  
**Directora de Asesoría en Capital**  
**Humano y Gestión del Talento**  
**KPMG en México**

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



Traducido con el permiso de KPMG LLP. Título original: The Future of HR in the New Reality. It's time to start playing the long game, KPMG LLP, 2020.

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

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

© 2021 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.