

# Objetivos

---

- Explicar los impactos de la transformación digital en la Dirección de Personas
- Comprender los elementos clave de una cultura organizativa digital
- Analizar el impacto de la digitalización en los condicionantes del desempeño de los colaboradores, con especial foco en:
  - Extended workforce
  - Gestión del desempeño y recompensas
  - Gestión del cambio
  - Bienestar de los colaboradores
  - Diseño de los puestos de trabajo
  - Lugar de trabajo
  - Trabajo en equipos distribuidos
- Comprender los cambios en la función y la profesión de recursos humanos
- Diagnosticar la situación de la propia organización en las temáticas vistas en el módulo

# ¿Digitalización o transformación digital?

---

## Digitalización

- Transformación de lo analógico en digital
- Capacidad para conectar personas, aparatos y objetos físicos en cualquier lugar, de manera casi instantánea, gratuita y sin errores

## Transformación digital

- Transformación sostenible de toda la organización a través de la revisión o la creación de nuevos procesos y modelos de negocio, conseguida mediante iniciativas de digitalización de valor añadido, y resultante en una mejora de los resultados

# ¿Qué cambia?

El entorno competitivo de la organización

- De la industria al ecosistema

Sistema

La manera de competir

- De diferenciación / costes al modelo de negocio

Organización

Las capacidades organizativas

- De la posesión de recursos a la conexión y las sinergias

La función de recursos humanos

- De la eficiencia operativa al rol estratégico y la transformación

Las competencias necesarias

- De los conocimientos a la creatividad y las habilidades interpersonales

Equipos

Las condiciones de trabajo

- Del trabajo individual y previsible al trabajo en equipo y cambiante

La relación con los colaboradores

- Del café para todos a la personalización

Individuos

Las condiciones de empleo

- De la estabilidad y el plan de carrera a la variabilidad y el desarrollo continuado

Las relaciones laborales

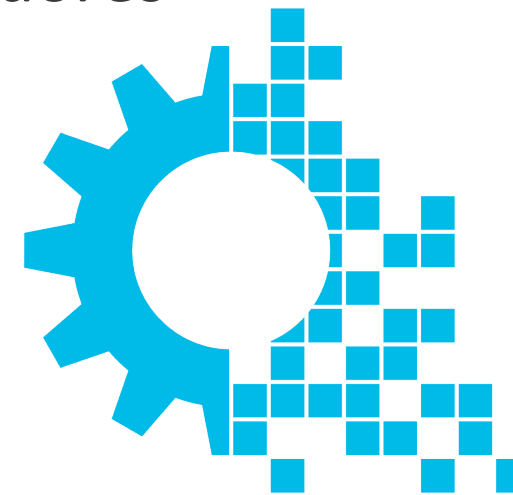
- De la dicotomía empleado-autónomo a nuevas figuras y formas de representación

Sistema

# El complejo rol de RRHH en la transformación digital

---

1. Ayudar a crear la estrategia de negocio digital
2. Ayudar a transformar la cultura de la organización
3. Potenciar la implicación digital de los trabajadores
4. Digitalizar la propia función

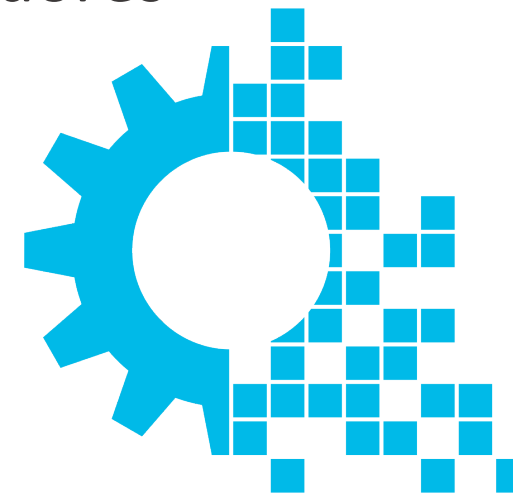




# El complejo rol de RRHH en la transformación digital

---

1. **Ayudar a crear la estrategia de negocio digital**
2. Ayudar a transformar la cultura de la organización
3. Potenciar la implicación digital de los trabajadores
4. Digitalizar la propia función



# 1. Ayudar a crear la estrategia de negocio digital

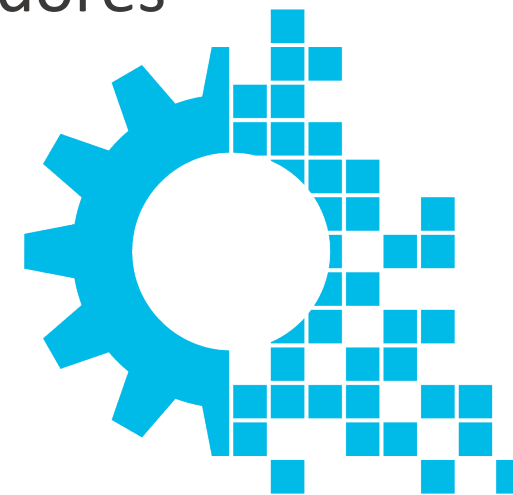
- Contribuye a crear las **capacidades organizativas**
  - Conexiones dentro y fuera de la empresa
  - Innovación: incremental y radical
  - Flexibilidad, agilidad
- Asegura el **encaje** entre la gestión de personas y la estrategia
  - Traduce la estrategia a gestión de personas
  - Asegura que estén disponibles los conocimientos, destrezas y habilidades necesarios
- **Coherencia** de las políticas de recursos humanos entre si
  - Si somos digitales, todo debe serlo (en la medida necesaria)
  - Coherencia entre medidas de capacitación, motivación y participación ofrecidas a los colaboradores para que desarrollen los comportamientos deseados



# El complejo rol de RRHH en la transformación digital

---

1. Ayudar a crear la estrategia de negocio digital
2. **Ayudar a transformar la cultura de la organización**
3. Potenciar la implicación digital de los trabajadores
4. Digitalizar la propia función



# 2. Ayudar a transformar la cultura de la organización



En la transformación digital, las empresas que se centran en la cultura tienen 5 veces más éxito que las empresas que no tienen en cuenta la cultura (fuente: [BCG](#))

Elementos de la cultura digital:

- Mira **fuera**, no dentro
- Potenciar la **delegación**, no el control
- Animar el **espíritu emprendedor**, no la cautela
- Más **rapidez**, menos planificación
- Valorar la **colaboración**, más que el esfuerzo individual

# ¿Cómo cambiar la cultura?



## ¿Qué queremos cambiar?

- Ideas y valores: visión, ritos, formación, foco de atención de líderes, recompensas
- Comportamientos: reasignar recursos y recompensas

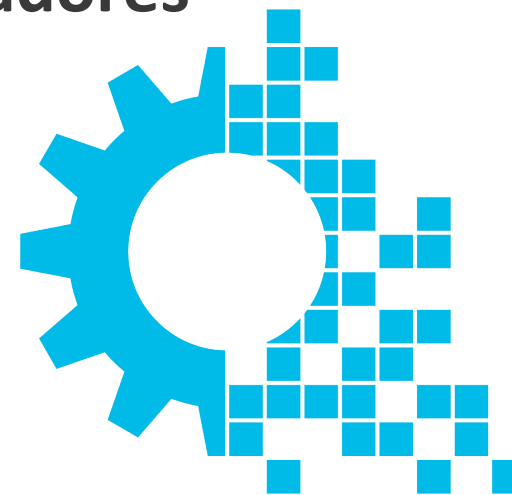
## Dos enfoques a combinar:

- Cambio general, orquestado de arriba a bajo:
  - Criterios de **reclutamiento y selección**, despido o sustitución
  - Formas de **socialización** y programas de **formación**
  - Sistemas de **evaluación del rendimiento**
  - Criterios de **promoción**
  - Comunicación desde el **liderazgo**
  - Uso de **símbolos** organizativos: lenguaje, acciones y objetos materiales
- Cambio localizado, con participación de personas con autoridad informal y grupos pequeños:
  - Uno o varios directivos implicados, con “liderazgo pedagógico”
  - Anclado en interacciones personales, adaptado al trabajo de cada persona
  - Más claras implicaciones para la acción
  - Hay que aceptar “variaciones locales”

# El complejo rol de RRHH en la transformación digital

---

1. Ayudar a crear la estrategia de negocio digital
2. Ayudar a transformar la cultura de la organización
3. **Potenciar la implicación digital de los trabajadores**
4. Digitalizar la propia función



# Implicación digital = Capacidades + Motivación + Oportunidades

**Capacidades** adecuadas para las necesidades de un negocio digital

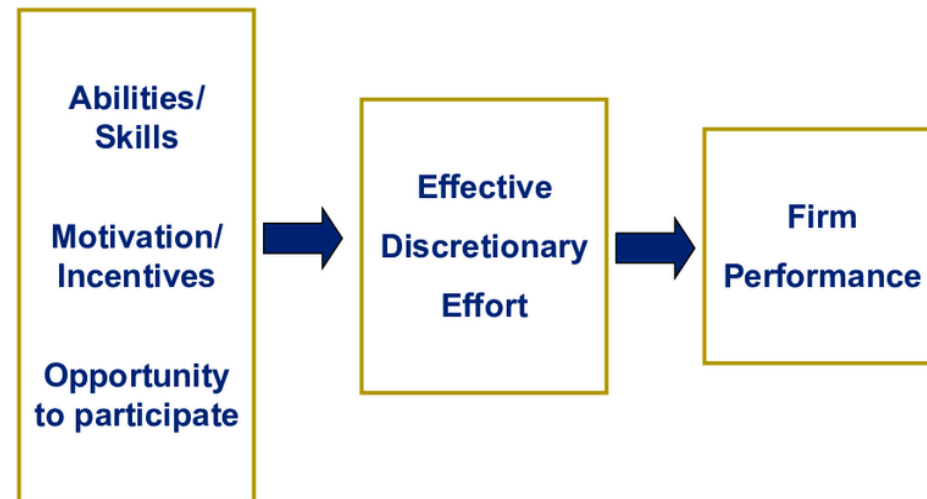
- Selección de talento
- Formación y desarrollo
- Extended workforce

**Motivación** para aportar ideas y esfuerzo y aceptar el cambio

- Gestión del desempeño
- Recompensas
- Gestión del cambio

**Oportunidades** para aportar

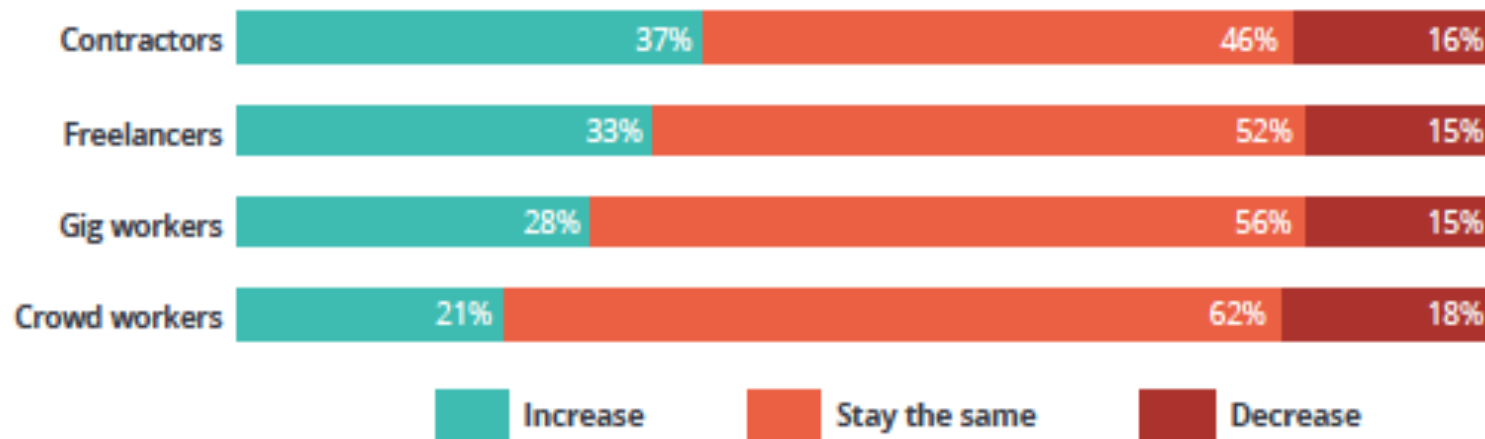
- Comunicación interna
- Bienestar de los colaboradores
- Diseño de puestos de trabajo
- Lugar de trabajo



# La extended workforce

- ¿Quién trabaja para tu empresa?

Figure 1. Anticipated use of each labor type in 2020 relative to today



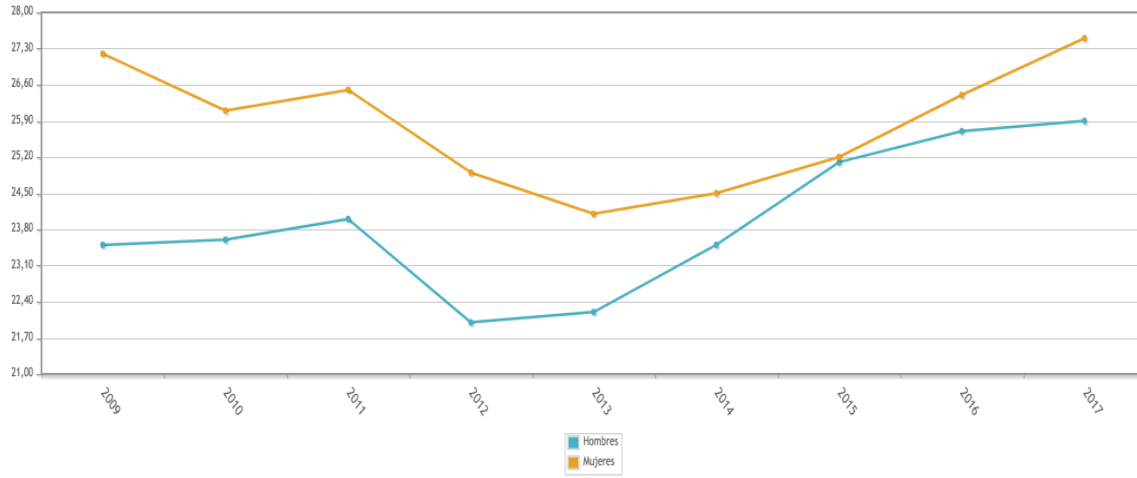
n = 11,070

Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2018.

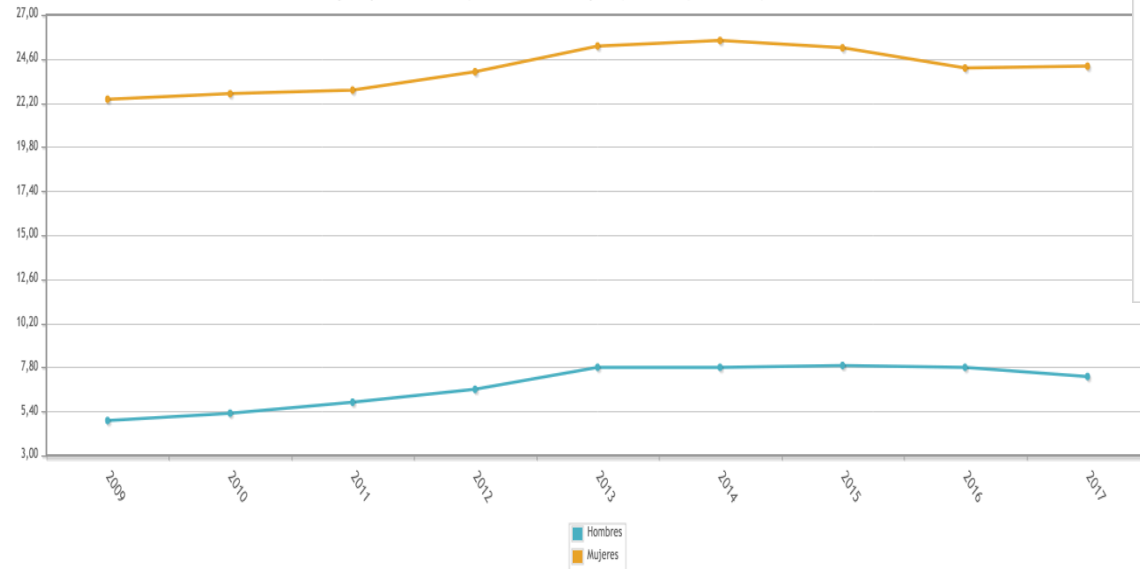
Deloitte Insights | [deloitte.com/insights](https://deloitte.com/insights)



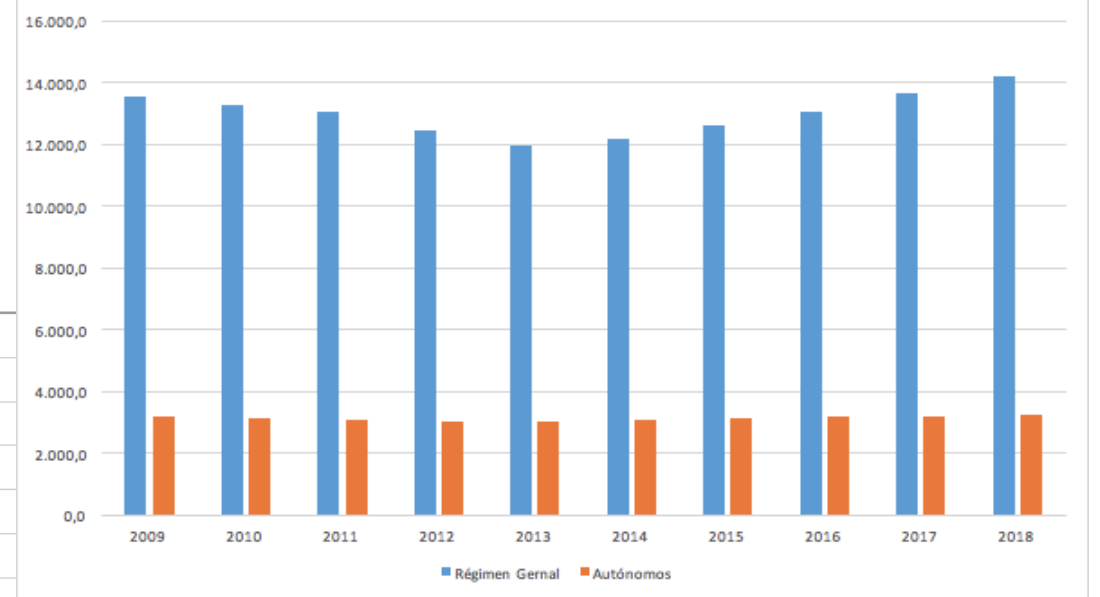
**Porcentaje de asalariados con contrato temporal según periodo**  
Mujeres y Hombres en España, Sexo, Porcentaje respecto al empleo total de personas del mismo sexo



**Porcentaje de los trabajadores a tiempo parcial en el empleo total según periodo**  
Mujeres y Hombres en España, Sexo, Porcentaje respecto al empleo total de personas del mismo sexo



**Evolución de Afiliados a la Seguridad Social en España**



# RRHH ante la extended workforce

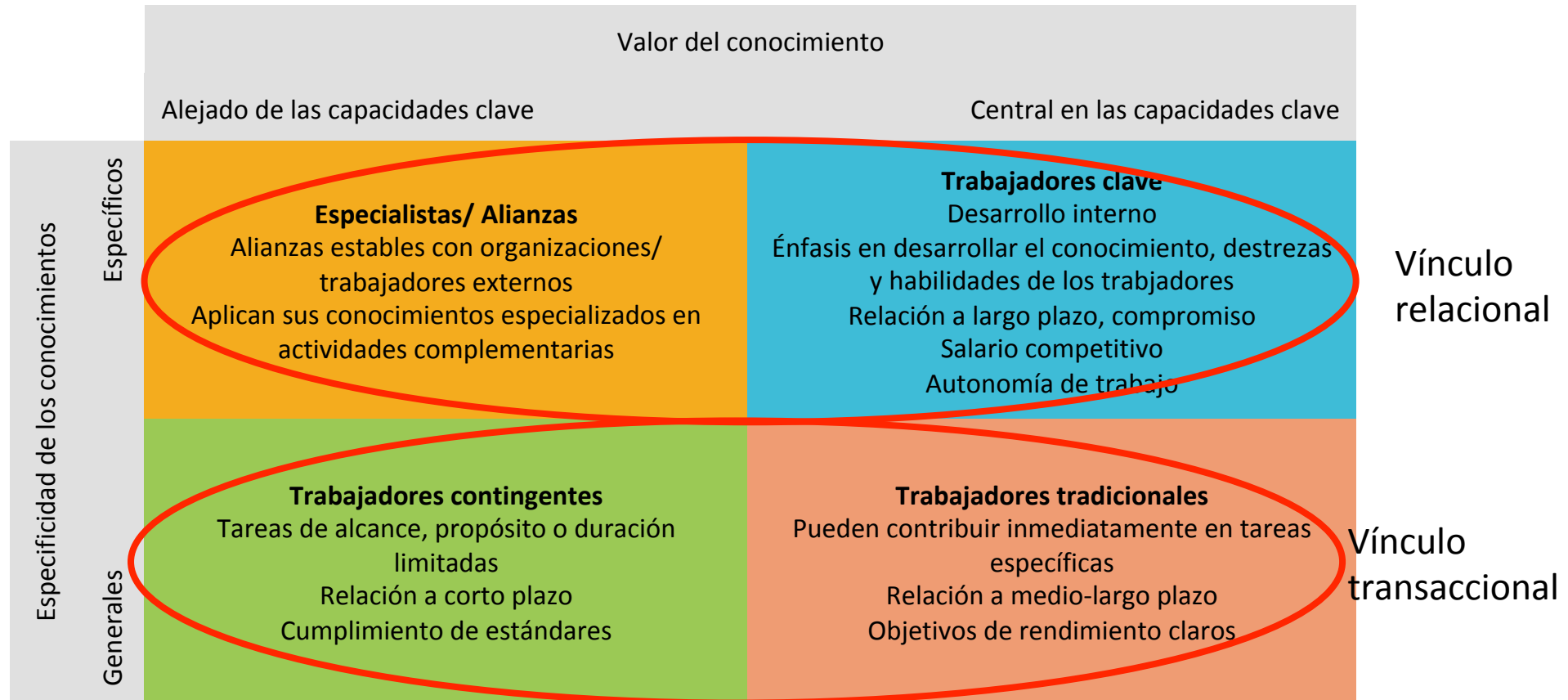
1. Decidir sobre la arquitectura de relaciones de trabajo
2. Participar en la toma de decisiones y diseñar políticas



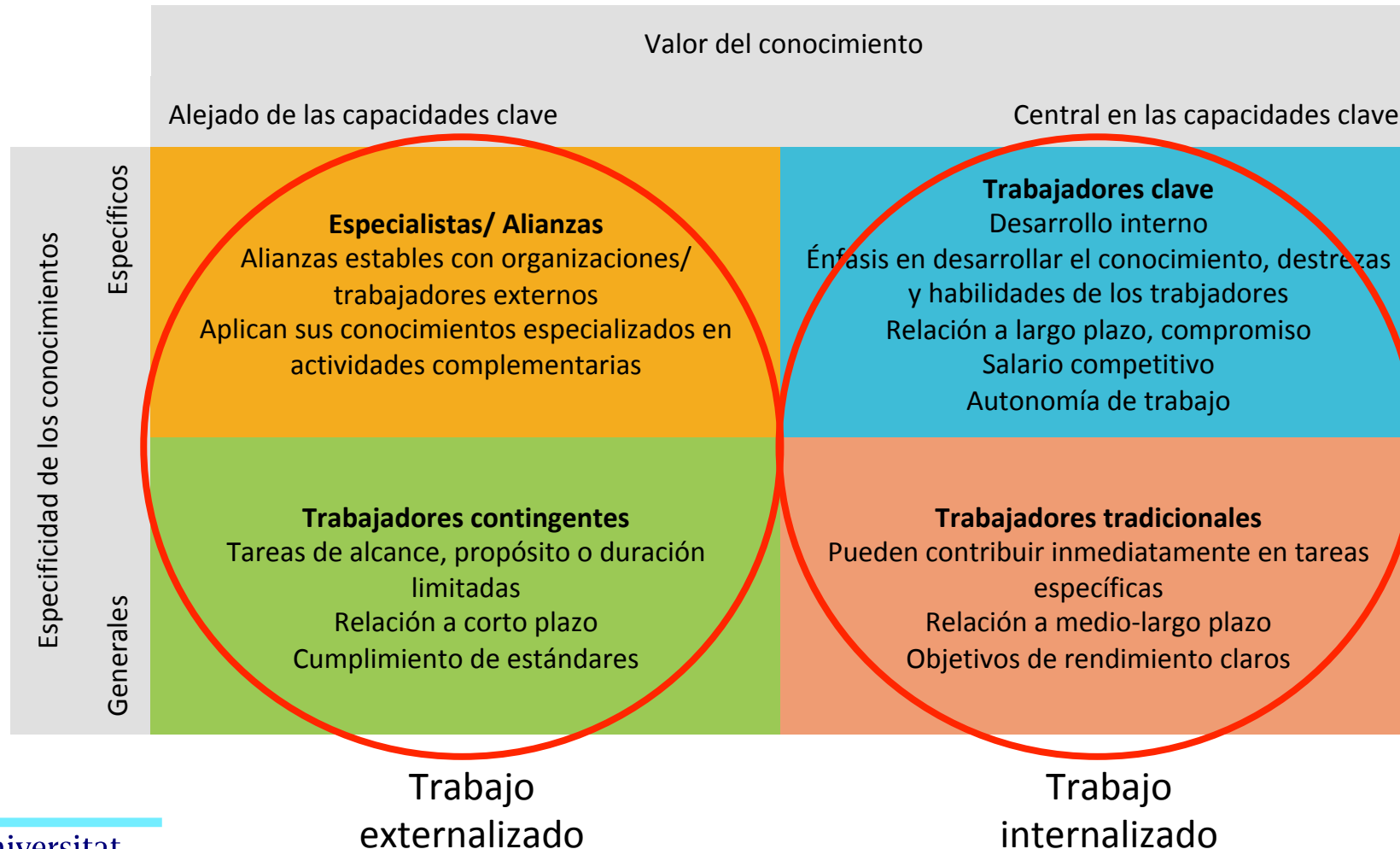
# Decidir sobre la arquitectura de relaciones de trabajo

		Valor del conocimiento	
		Alejado de las capacidades clave	Central en las capacidades clave
Especificidad de los conocimientos	Específicos	<b>Especialistas/ Alianzas</b> Alianzas estables con organizaciones/ trabajadores externos Aplican sus conocimientos especializados en actividades complementarias	<b>Trabajadores clave</b> Desarrollo interno Énfasis en desarrollar el conocimiento, destrezas y habilidades de los trabajadores Relación a largo plazo, compromiso Salario competitivo Autonomía de trabajo
	Generales	<b>Trabajadores contingentes</b> Tareas de alcance, propósito o duración limitadas Relación a corto plazo Cumplimiento de estándares	<b>Trabajadores tradicionales</b> Pueden contribuir inmediatamente en tareas específicas Relación a medio-largo plazo Objetivos de rendimiento claros

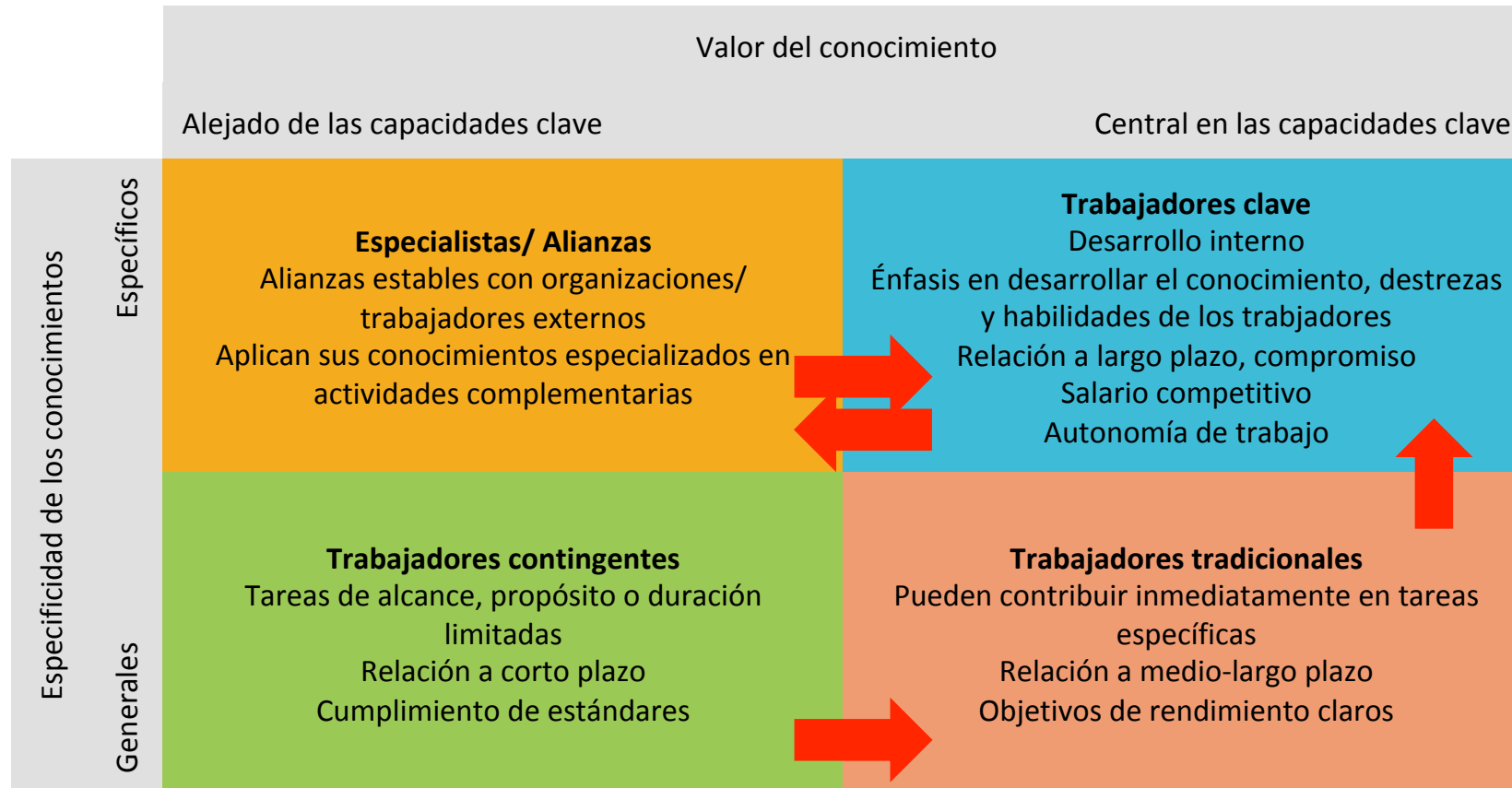
# Decidir sobre la arquitectura de relaciones de trabajo



# Decidir sobre la arquitectura de relaciones de trabajo



# Decidir sobre la **dinámica** entre relaciones de trabajo



# RRHH ante la extended workforce

1. Decidir sobre la arquitectura de relaciones de trabajo
2. **Participar en la toma de decisiones y diseñar políticas**



# Participar en la toma de decisiones y diseñar políticas

---

## ¿Qué hacer?

- Implicarse más en las decisiones de búsqueda y selección de trabajadores no estándar
- Proporcionar a los trabajadores del ecosistema un cierto onboarding y oportunidades de desarrollo
- Formalizar prácticas sobre: capacidades y habilidades que deben desarrollar, evaluación del desempeño, incentivos
- Trabajar con los directivos de línea para que cambien su foco hacia la productividad y la implicación de estos trabajadores, no solo la tarea

## Comienza a haber **herramientas**

- Software / apps - WorkMarket, Fieldglass...
- Marketplaces de freelances - Malt, Upwork...






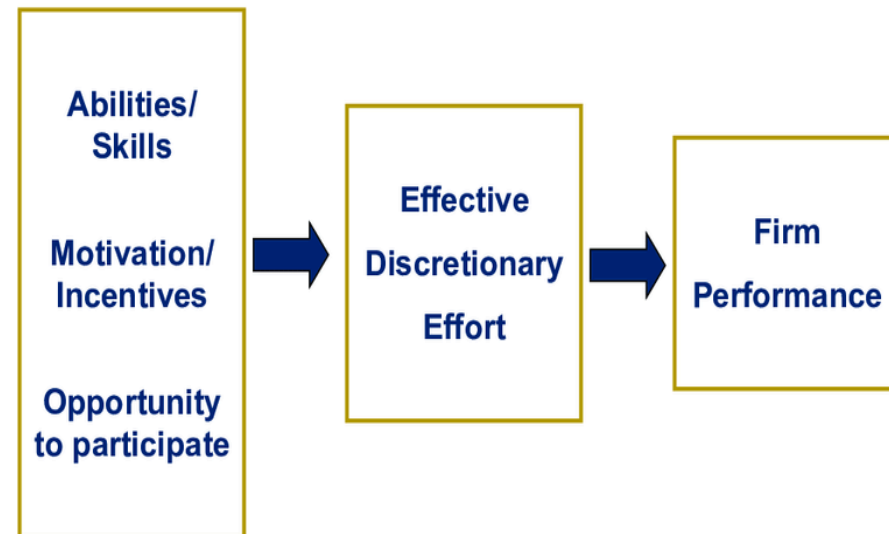
# Implicación digital = Capacidades + Motivación + Oportunidades

Capacidades adecuadas para las necesidades de un negocio digital

## Motivación para aportar ideas y esfuerzo y aceptar el cambio

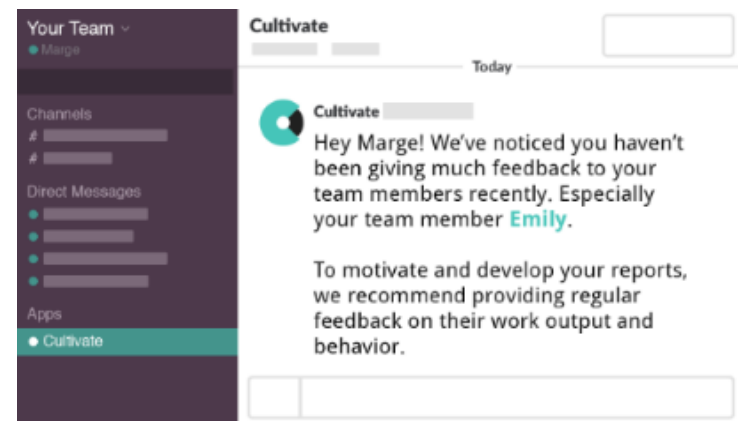
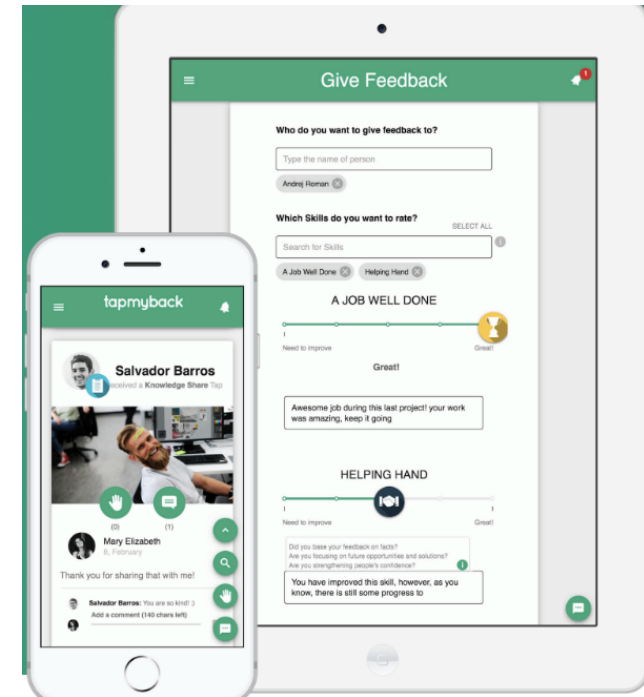
- **Gestión del desempeño** 
- Recompensas
- Gestión del cambio

Oportunidades para aportar



# Gestión del desempeño


- Evaluación más inmediata y continuada
- Evaluación por parte de clientes y compañeros
- Feedback automático basado en datos de actuación real
- Comunicación abierta sobre evaluaciones



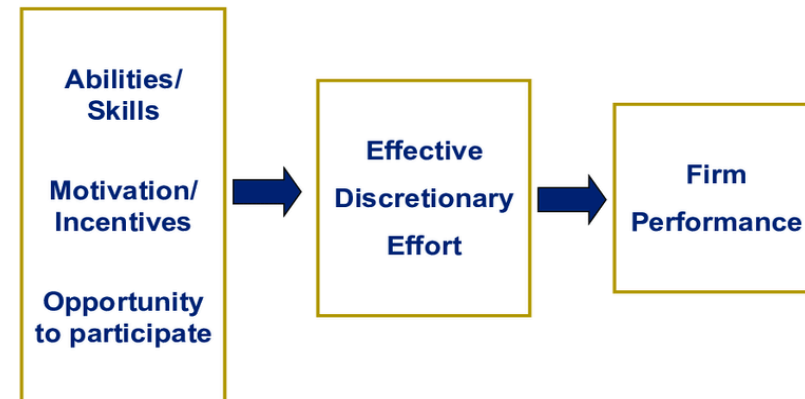
# Implicación digital = Capacidades + Motivación + Oportunidades

Capacidades adecuadas para las necesidades de un negocio digital

## Motivación para aportar ideas y esfuerzo y aceptar el cambio

- Gestión del desempeño
- **Recompensas** 
- Gestión del cambio

Oportunidades para aportar



# Recompensas

Establecer recompensas que incentiven a adoptar el cambio

- No monetarias
- Rápidas, gamificación
- Reconocimiento por formación

## Nueva retribución


- Del café para todos a la personalización: no solo retribución - incluir flexibilidad, desarrollo, reconocimiento - Preguntar al trabajador
- Creciente expectativa de transparencia (Glassdoor, Fishbowl...) – foco puesto en la justicia
- Coherente con evaluaciones del desempeño



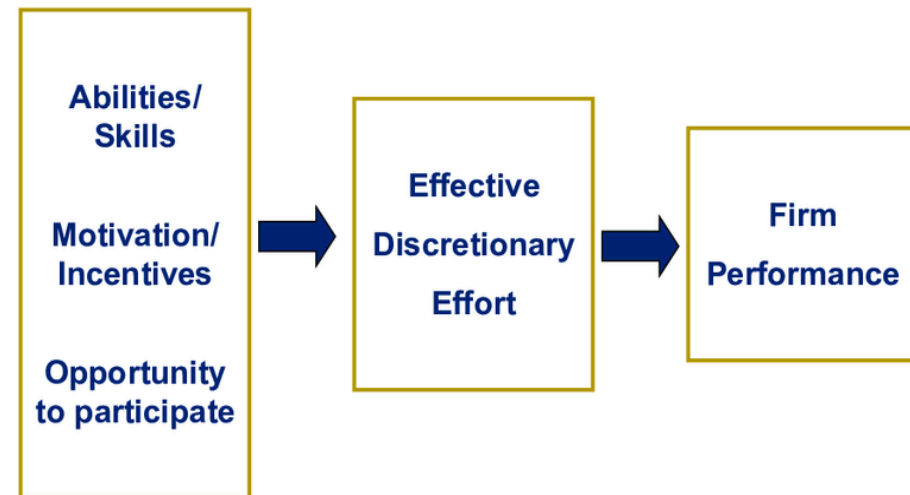
# Implicación digital = Capacidades + Motivación + Oportunidades

Capacidades adecuadas para las necesidades de un negocio digital

## Motivación para aportar ideas y esfuerzo y aceptar el cambio

- Gestión del desempeño
- Recompensas
- **Gestión del cambio** 

Oportunidades para aportar



# Gestión del cambio

---

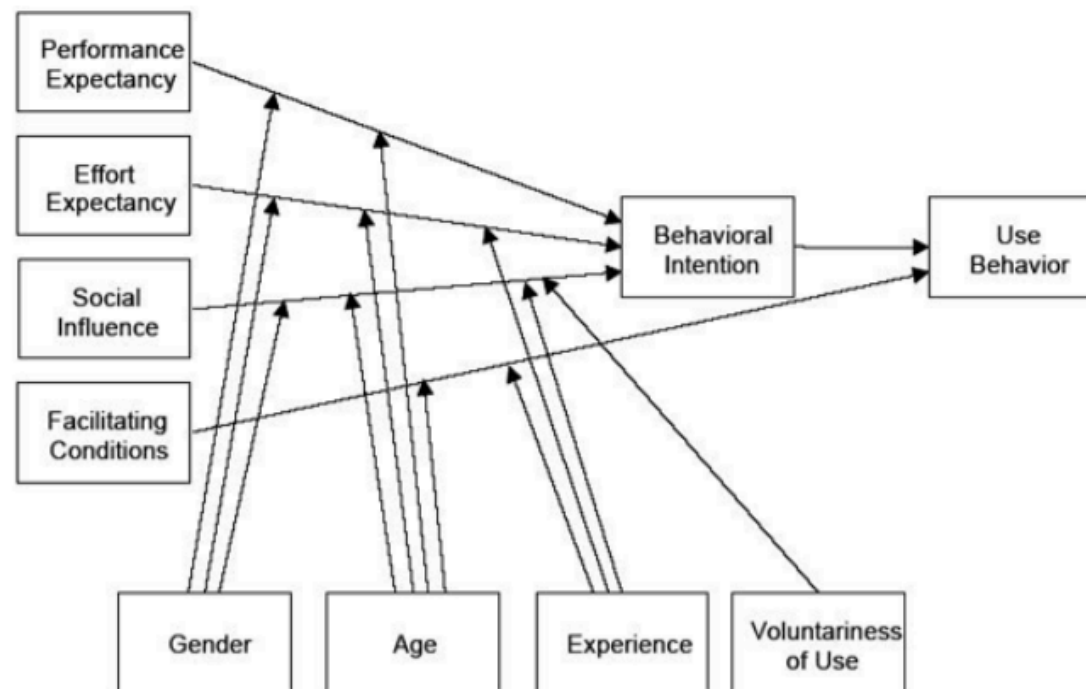
- La transformación digital genera miedos
  - Escuchar y reconocer, no rebatir
  - Comunicar el plan de apoyo
  - Celebrar los pequeños éxitos
- Aceptación de la tecnología



# Aceptación de la tecnología

Intención de utilizar:

- **Útil** para el trabajo: Dar opciones, comunicar qué problemas resuelve
- **Esfuerzo** esperado: No solo aprender la tecnología. ¿Requiere colaborar? ¿Comunicar diferente? ¿Es divertido? ¿Soy capaz?
- **Influencia social**: ¿Qué opinan/hacen las personas de referencia?
- **Apoyo**: ofrecer distintos tipos (manuales, vídeos, ensayo y error, FAQ, demostraciones...) y enseñar a solucionar problemas básicos



Puede variar con:

- Género, Edad, Experiencia, Voluntariedad

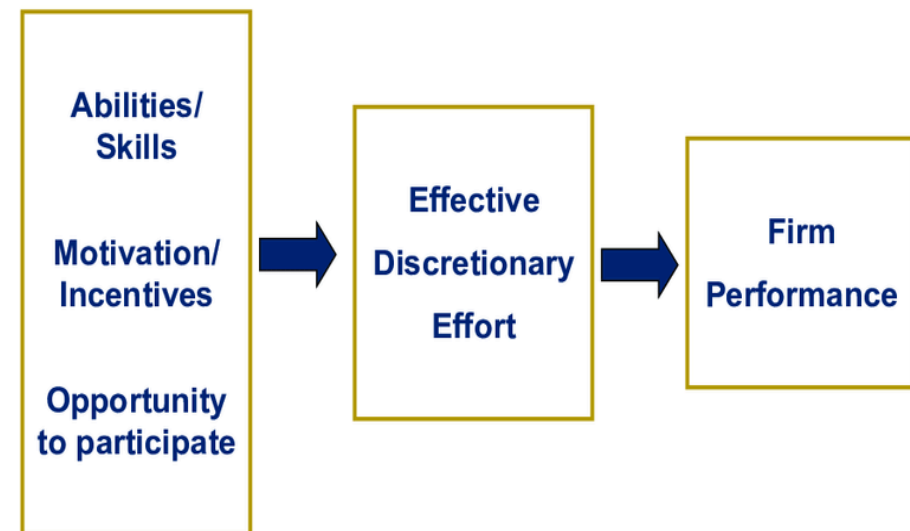
# Implicación digital = Capacidades + Motivación + Oportunidades

Capacidades adecuadas para las necesidades de un negocio digital

Motivación para aportar ideas y esfuerzo y aceptar el cambio

## Oportunidades para aportar

- Comunicación interna
- Bienestar de los colaboradores
- Diseño del trabajo
- Lugar de trabajo
- Trabajo distribuido





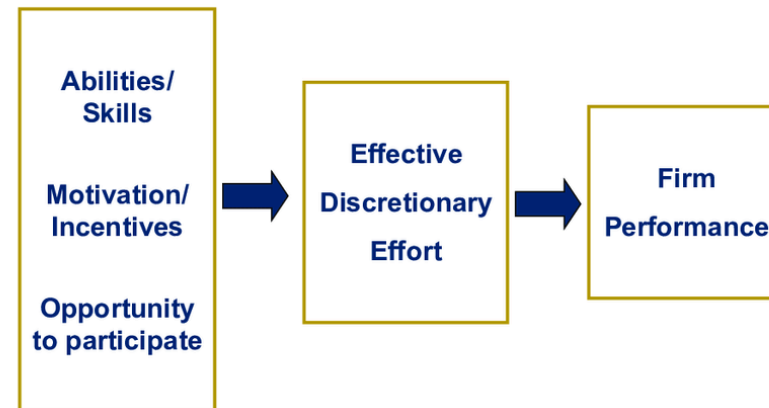
# Implicación digital = Capacidades + Motivación + Oportunidades

Capacidades adecuadas para las necesidades de un negocio digital

Motivación para aportar ideas y esfuerzo y aceptar el cambio

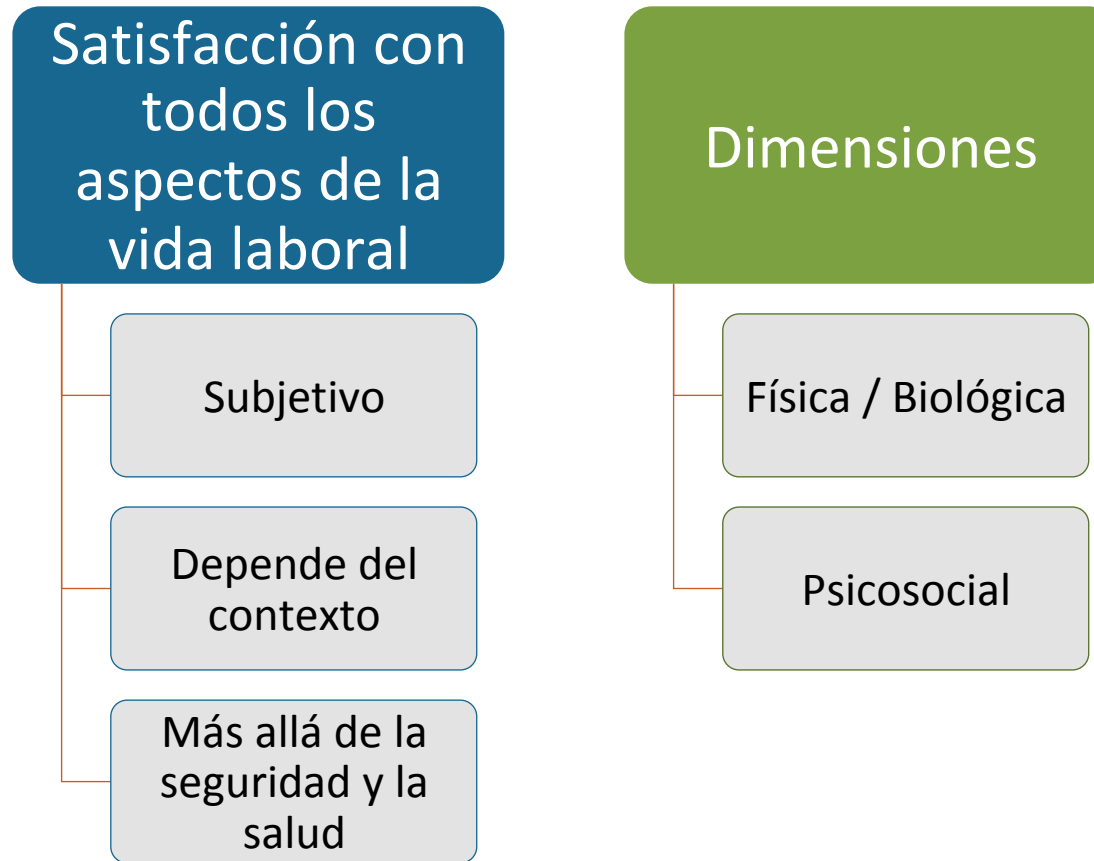
Oportunidades para aportar

- Comunicación interna
- Bienestar de los colaboradores 🖱️
- Diseño del trabajo 🖱️
- Lugar de trabajo
- Trabajo distribuido



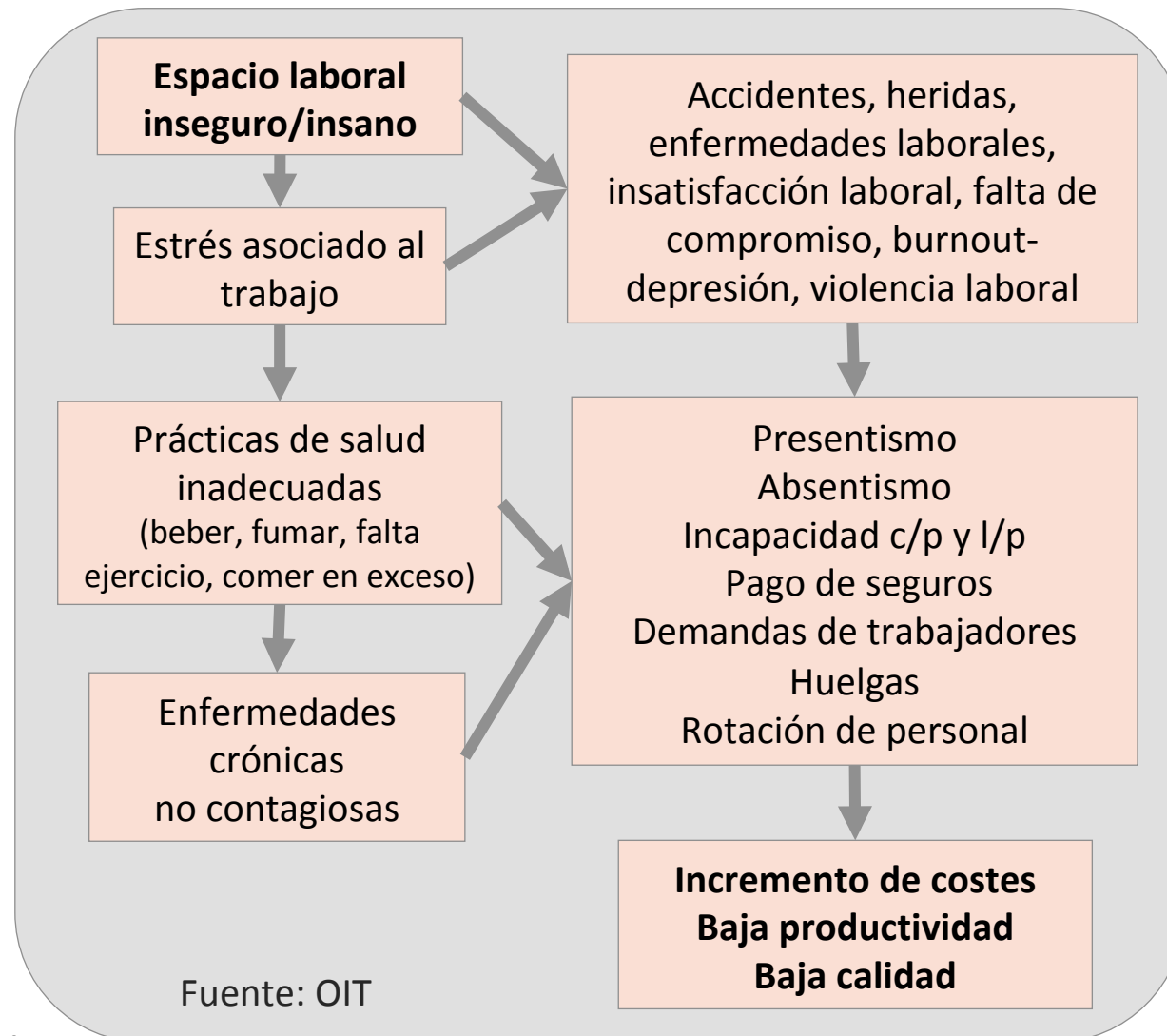
# Bienestar de los colaboradores

employee  
experience



# ¿Por qué importa el bienestar en el trabajo?

- Es la ley
- Es correcto
- Es inteligente

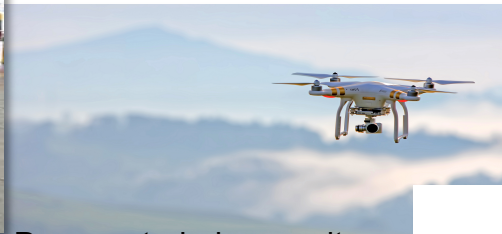


# Impactos de la digitalización en la salud física

- Positivos



**Exoesqueletos:**  
sobrecargas



**Drones:** trabajos en altura, desplazamientos



**Realidad virtual:**  
aprendizaje y práctica de operaciones arriesgadas

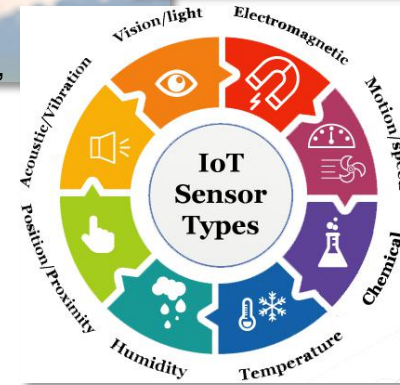
- Mixtos



**Co-bots:**  
✓ Menor fatiga, repetición  
✗ Más choques, accidentes

**Automatización:**

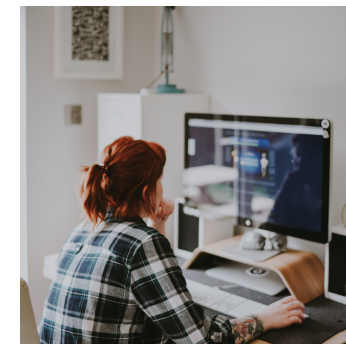
- ✓ Menos errores, menos tareas repetitivas o exigentes físicamente
- ✗ Mayor ritmo de trabajo: agotamiento, uso de fármacos neuroestimulantes



**Internet de las cosas, wearables:** mayor control de las condiciones ambientales, el estado de salud y los procesos de fabricación



- Negativos



Uso continuado de aparatos y sedentarismo: vista, trastornos músculo-esqueléticos

**Trabajo de plataforma** a muy corto plazo (gig economy): menor formación en prevención, menor supervisión sobre condiciones de trabajo

# ¿Y el bienestar psicosocial?

El 50-60% de los días de trabajo perdidos en Europa son a causa del estrés

## Demandas laborales

- **Contenido del trabajo**
  - Cantidad y ritmo de trabajo
  - Cambios organizativos
  - Ambigüedad o conflicto de rol
  - Horarios de trabajo
- **Contexto del trabajo**
  - Cultura organizativa
  - Inseguridad laboral
  - Conflicto trabajo-hogar

## Recursos

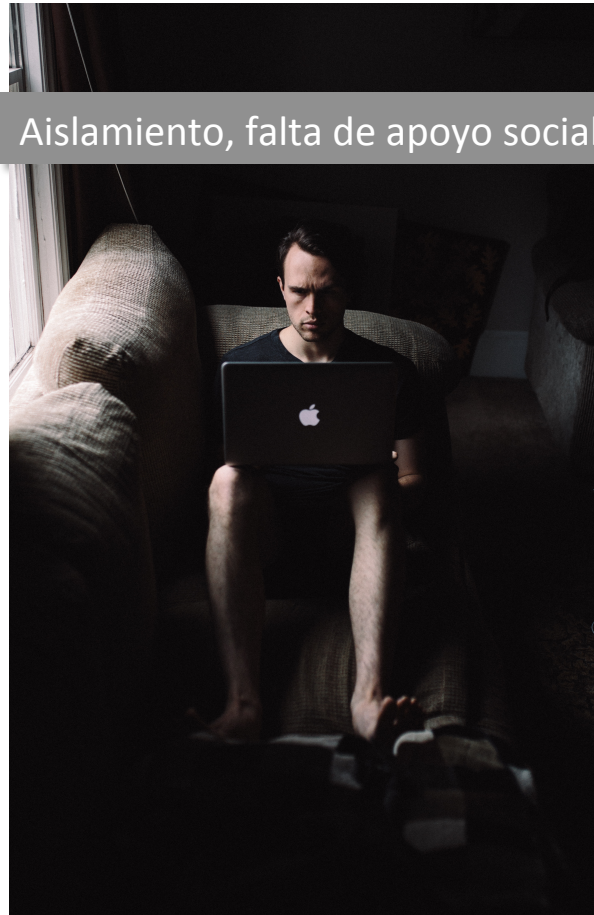
- **Laborales**
  - Control, autonomía
  - Apoyo social
  - Feedback
  - Desarrollo profesional
  - Significado
- **Personales**
  - Optimismo
  - Auto-eficacia

# Impactos de la digitalización en el bienestar psicosocial (I)





# Impactos de la digitalización en el bienestar psicosocial (II)



Aislamiento, falta de apoyo social



Tecno-inseguridad en el empleo



Conflicto trabajo-hogar

# Bienestar de los colaboradores

---

Tecnoestrés

Trabajo distribuido

## MENTAL FATIGUE MANAGEMENT SOFTWARE

Track and detect mental fatigue in real-time using machine learning to analyze the user interaction patterns with the computer. It's a one-click installation with no extra hardware required.



# Fomentar el bienestar

employee  
experience

Sustituye el “stress management” con el “best management”

## Best management

- Prevención primaria
- Reducir, modificar o eliminar el desequilibrio
- Diseño de trabajo, workflow

## Stress management

- Prevención secundaria
- Alterar o modificar la respuesta del individuo ante el desequilibrio
- Programas de mindfulness, gestión del tiempo...

## Rehabilitación


- Prevención terciaria
- Curar al individuo de los síntomas de estrés, burnout, depresión

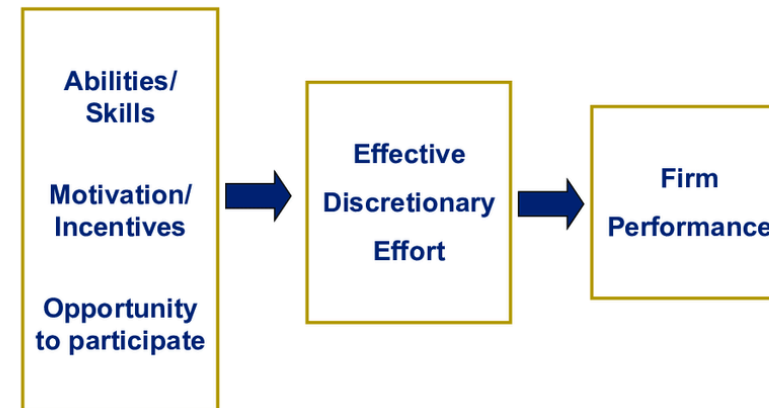
# Implicación = Capacidades + Motivación + Oportunidades

Capacidades adecuadas para las necesidades de un negocio digital

Motivación para aportar ideas y esfuerzo y aceptar el cambio

## Oportunidades para aportar

- Comunicación interna
- Salud y bienestar
- Diseño del trabajo 
- Lugar de trabajo
- Trabajo distribuido



# Diseño del trabajo

employee  
experience

Especificación de las tareas, responsabilidades, métodos y relaciones de los puestos de trabajo para satisfacer los requisitos tecnológicos y organizativos así como los requisitos sociales y personales de quien ocupa el puesto

Incluye

- Tareas
- Responsabilidades
- Lugar y horario

- Un buen diseño del trabajo – “best management”- potencia el bienestar y la productividad de los colaboradores
- Diseñar trabajos con un balance saludable entre demandas y recursos, especialmente autonomía y apoyo
- Utilizar un enfoque participativo, tener en cuenta las características del colaborador

# Criterios para el diseño del puesto de trabajo

## Variedad

- Reducir la repetición de tareas
- Variedad de capacidades

## Autonomía – decisión

- Dar elección de herramientas o métodos
- Evitar el ritmo mecánico
- Favorecer la toma de decisiones
- Feedback

## Uso de capacidades

- Evitar requisitos bajos de capacidades
- Evitar atención mental superficial
- Dar tiempo de aprendizaje
- Plantear retos

## Trabajo significativo

- Eliminar la subdivisión detallada del proceso
- Identidad de la tarea: ver la relación de la tarea con el producto final

## Apoyo social

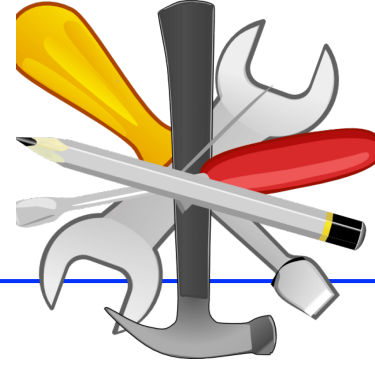
- Dar oportunidades de interacción social
- Facilitar conciliación vida-trabajo

## Lugar y horario de trabajo

- Adaptable a necesidades personales
- Evitar trabajo nocturno



# Job crafting



- Enfoque de abajo a arriba en el diseño del puesto de trabajo
- El colaborador puede hacer ajustes sutiles pero significativos en el alcance de su rol, potenciando el sentido de propósito en su trabajo
- Resultado: mejora la motivación, la salud y el desempeño
- Tres dimensiones:
  - Tareas: número, alcance, implicación
  - Relacional: número y naturaleza de las relaciones personales
  - Cognitivo: visión holística vs visión limitada
- Puede potenciarse desde la organización :
  - Potenciar autonomía y apoyo
  - Comunicar objetivos estratégicos y cómo implica a los empleados
  - Talleres de job crafting, destacando qué es “buen” job crafting
  - El supervisor como ejemplo, conversaciones abiertas, animar a ver las tareas y relaciones como oportunidades para desarrollar sus fortalezas

# La automatización influye en el diseño del trabajo

Figure 1. Types of tasks most difficult to automate

Type of task	Attributes that are difficult to automate	Example
<i>Non-routine</i>	Complex; unpredictable; changing	Tax law; law enforcement; computer networking
<i>Manual</i>	Object recognition; mobility in unmapped space; fine dexterity	Sorting random objects; restaurant table service; surgery
<i>Cognitive</i>	Managing change; continuous improvement; creativity; innovation; abstract analysis	Organizational restructuring; total quality management; art; pharmaceutical research; economic theory
<i>Social</i>	Service; negotiation; teaching; collaboration; management/coordination; leadership	Nursing; sales; professor; orchestra performer; project management; CEO

Source: Author's own composition.

IZA  
World of Labor

**Importancia  
de las  
decisiones  
estratégicas**

## La tecnología


- Complementa las tareas más sociales y de innovación -> Motivación
- Sustituye las tareas fáciles de entender, que se pueden codificar y optimizar por anticipado -> Vacío motivacional

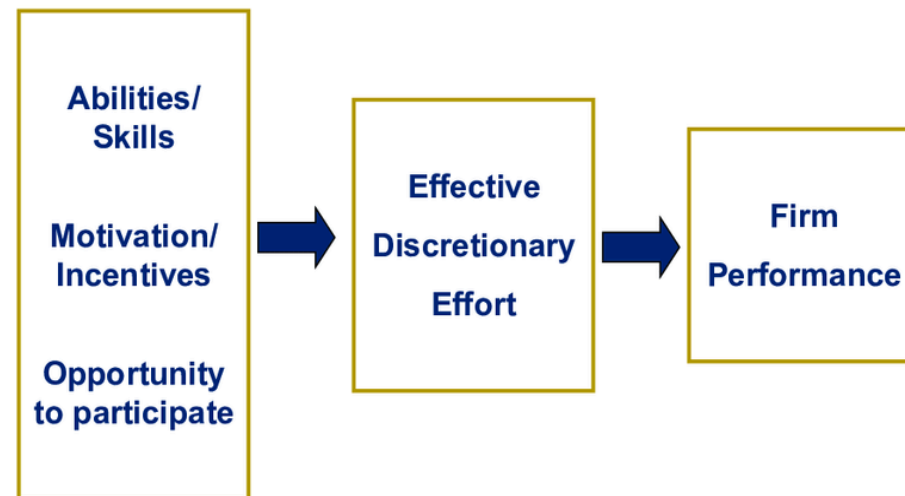
# Implicación digital = Capacidades + Motivación + Oportunidades

Capacidades adecuadas para las necesidades de un negocio digital

Motivación para aportar ideas y esfuerzo y aceptar el cambio

## Oportunidades para aportar

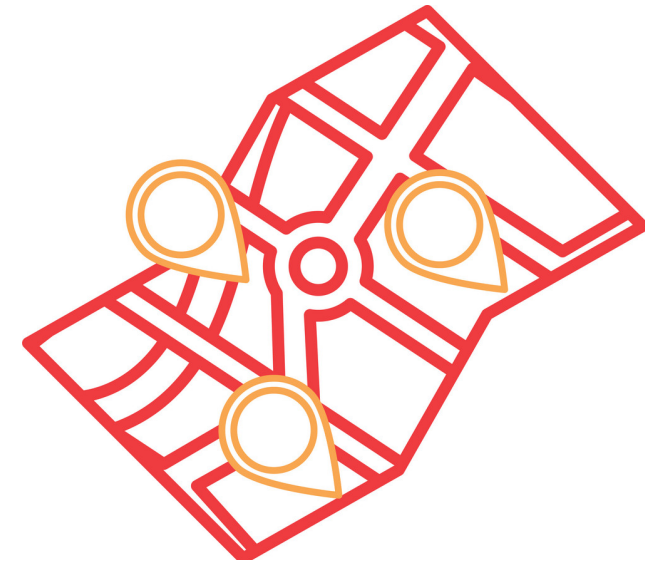
- Bienestar
- Diseño del trabajo
- **Lugar de trabajo** 
- Estilo de liderazgo



# El lugar de trabajo

---

- Smart working y equipos distribuidos
- Diseño de espacios de trabajo



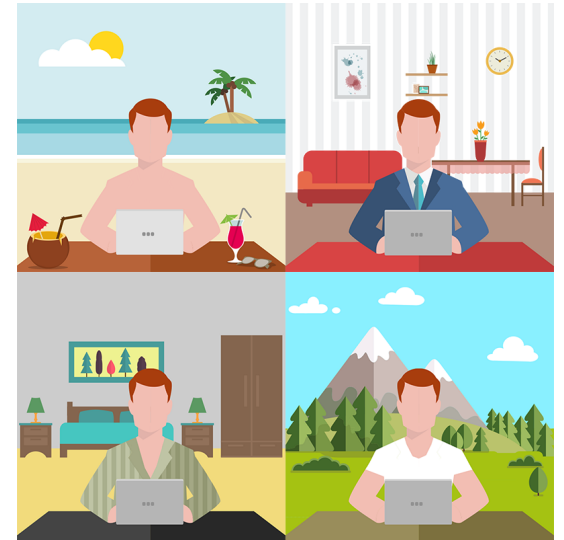


# Smart working

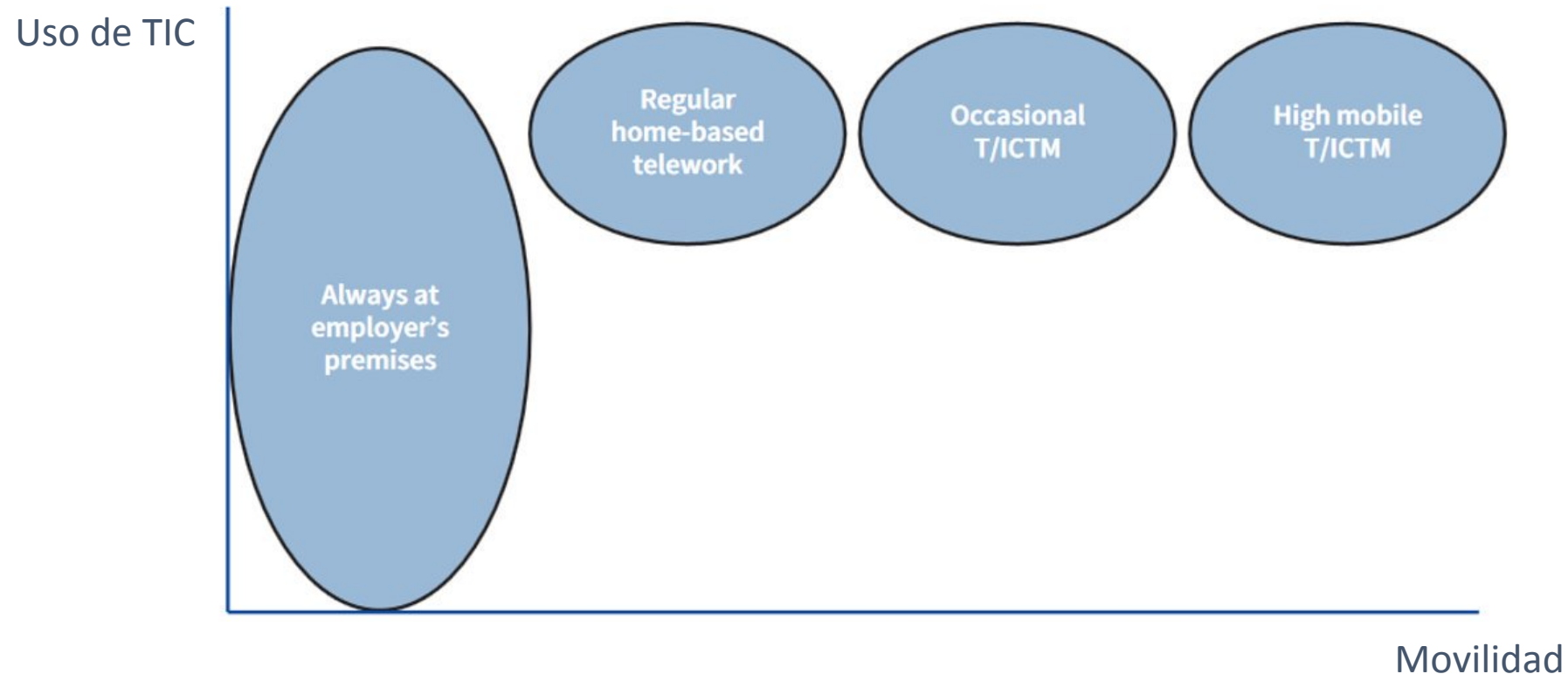
Utilizar la tecnología para favorecer:

- Movilidad
- Flexibilidad horaria
- Trabajo en equipo

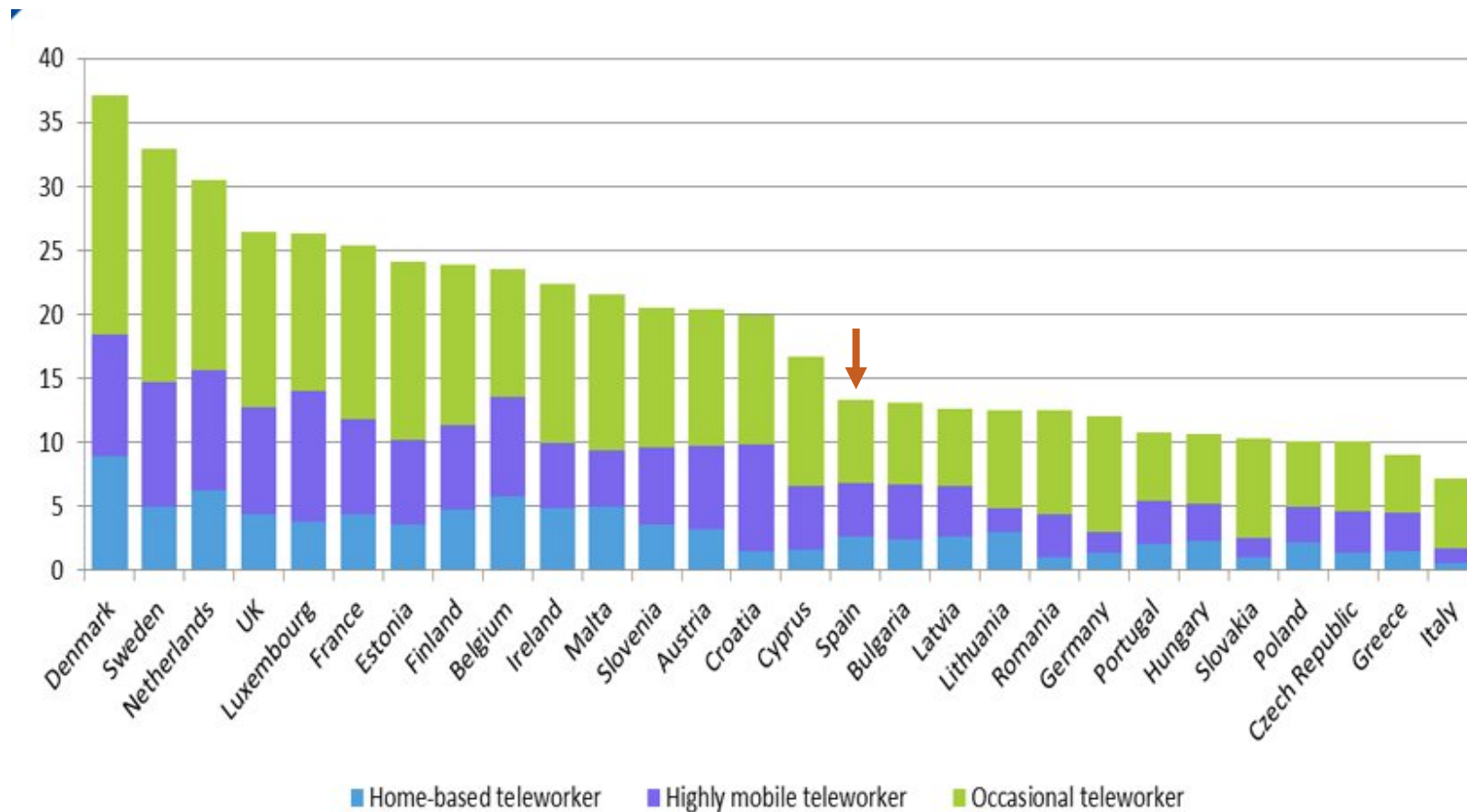
No es “trabajar el viernes desde casa”  
No es “me llevo trabajo a casa”



# Clasificación de los empleados que realizan trabajo basado en la tecnología en función de su nivel de movilidad y de su uso de TIC fuera de las instalaciones de la empresa



# Tasa de teletrabajo en la UE



# ¿Damos oportunidades a los empleados para teletrabajar? Datos de España

EMPRESAS QUE OFRECEN FORMACIÓN TIC A SUS EMPLEADOS

**23,4%**

PYMES Y GRANDES EMPRESAS

**3,1%**

MICROEMPRESAS

EMPLEADOS QUE DISPONEN DE DISPOSITIVOS PORTÁTILES CON CONEXIÓN MÓVIL A INTERNET PARA USO EMPRESARIAL

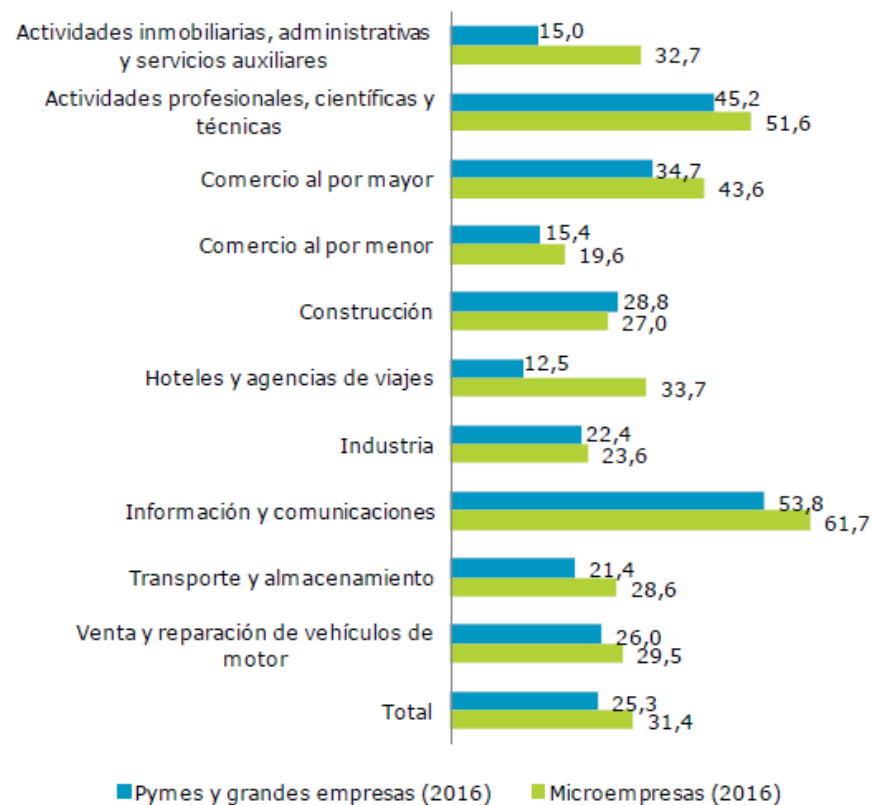
**25,3%**

PYMES Y GRANDES EMPRESAS

**31,4%**

MICROEMPRESAS

GRÁFICO 12. PERSONAL AL QUE LA EMPRESA LE PROPORCIONA UN DISPOSITIVO PORTÁTIL QUE PERMITE LA CONEXIÓN MÓVIL A INTERNET PARA USO CORPORATIVO (%)



Fuente: ONTSI a partir de datos INE 2016

Base: total de empresas del sector

Nota: no contempla aquellos dispositivos que solo sean utilizados vía wifi y no vía redes de telefonía móvil pagadas total o parcialmente por la empresa

# Smart working: movilidad y flexibilidad de horario

- Expectativas claras
  - ¿Cómo se conectará con otras personas?
  - ¿Cómo afectará el modo de evaluar el trabajo y posibilidades de promoción?
  - ¿Cómo se coordinarán los proyectos de equipo?
  - ¿Cómo gestionar a los clientes al trabajar desde fuera?
- Eliminar el papel
- Herramientas de comunicación y trabajo colaborativo
- Herramientas de flujo de trabajo, calendarización
- Cultura, liderazgo basados en la confianza y los resultados
  - Importancia de las expectativas del supervisor directo
  - Expectativas de comportamiento y resultados claras
- Crear comunidad
- Atención a la calidad del contacto personal, on y off-line
- Apoyo tecnológico

# Decisiones en el trabajo en equipos distribuidos

---

- Visibilidad: cómo compartir información, disponibilidad, novedades
- Relaciones, identidad: cómo conectar, potenciar vínculos, compartir valores
- Toma de decisiones: cómo decidir individualmente, en equipo, resolver problemas
- Reconocimiento: cómo dar feedback, mostrar reconocimiento, comunicar y celebrar éxitos

# ¿Cómo potenciar el desempeño de los equipos distribuidos?

Factores de éxito, por orden de impacto:

**1. Comunidad:**

- Relaciones personales, potenciarlas especialmente al inicio
- Confianza:
  - En la capacidad profesional: dar evidencia de las capacidades de cada miembro
  - En la integridad: mantener compromisos, cumplir plazos
  - En la benevolencia: poner más esfuerzo del estrictamente necesario, ayudar a los demás

**2. Coordinación,** estructurar el trabajo: Normas de funcionamiento, objetivos, responsabilidades, procesos claros – especialmente en las primeras etapas

**3. Liderazgo:** "Más" que en equipos presenciales- capacidad de comunicación, entender la tecnología, influir y facilitar la implicación de los miembros, tener en cuenta la diversidad cultural, construir confianza y relaciones

**4. Comunicación:** priorizar medios más ricos (vídeo), frecuente

- En grupos nuevos potenciar la comunicación en las primeras etapas
- Mantener registro de interacciones – evita que problemas de confianza afecten al resultado

**5. Evitar los conflictos de rol;** la composición del equipo no es tan importante

# Herramientas para el trabajo en equipo distribuido

---

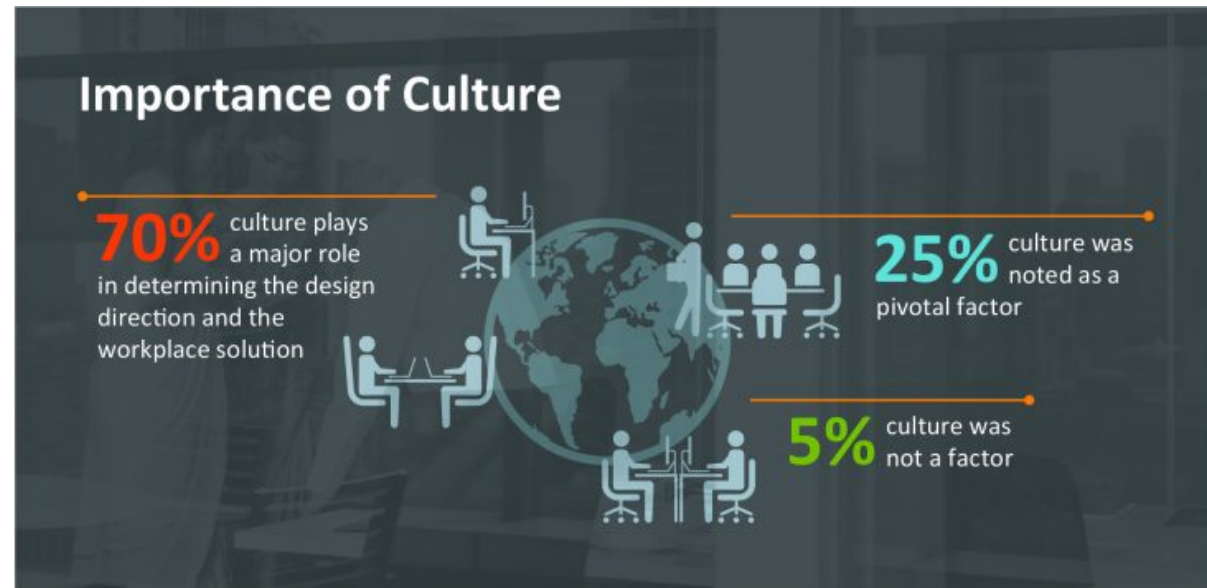
**No es cuestión de herramientas**, pero facilitan el trabajo

- ¿Necesitaréis algún tipo de comunicación rápida e inmediata?  
(como mensajería instantánea)
- ¿Qué hacer si no puedes encontrar a alguien?  
(¿teléfono, correo electrónico?)
- ¿Necesitaréis tener conversaciones en tiempo real, a las que otros puedan acceder más tarde?  
(por ejemplo, videoconferencia con grabación disponible)
- ¿Cómo vais a tener conversaciones cortas y enfocadas como grupo?  
(tal vez a través de una plataforma de colaboración)
- ¿Cómo vais a tener conversaciones en profundidad de uno a muchos?  
(¿La plataforma de colaboración permite publicaciones de tipo blog?)
- ¿Cómo vais a tener conversaciones uno a uno?



# Diseño de espacios de trabajo

- El espacio de trabajo como factor en el bienestar y en la atracción de talento
- Reducción de necesidad de espacio
- Reconsiderar las funciones del “lugar” en que se trabaja: activity based working
- El espacio como reflejo y condicionante de la cultura y la estructura organizativa



# Diseño de espacios de trabajo

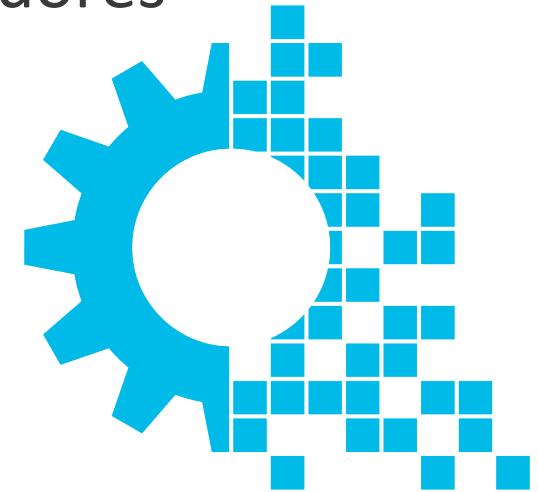
- Dar a los empleados opciones sobre cómo y dónde trabajar – en el edificio y fuera de él (acuerdos con coworking)
- Usar los datos para incrementar la utilización de espacios y refinar su diseño
- Potenciar el sentido de comunidad
- Combinar el espacio de trabajo con elementos de retail, hostelería y entornos residenciales



# El complejo rol de RRHH en la transformación digital

---

1. Ayudar a crear la estrategia de negocio digital
2. Ayudar a transformar la cultura de la organización
3. Potenciar la implicación digital de los trabajadores
  - Capacidad
  - Motivación
  - Oportunidad
4. **Digitalizar la propia función**



# 4. Digitalizar la propia función de recursos humanos

---

1. Cambio cultural para recursos humanos
2. Aplicar la tecnología para mejorar la función
3. Cambios en la profesión de recursos humanos

# 4. Digitalizar la propia función de recursos humanos

---

1. **Cambio cultural para recursos humanos**
  - Gestión basada en evidencias
  - HR Analytics
2. Aplicar la tecnología para mejorar la función
3. Cambios en la profesión de recursos humanos

# Gestión basada en evidencias

Utilizar datos, hechos, estudios, experiencias y evaluación crítica para dar apoyo a las propuestas, decisiones, prácticas y conclusiones de RRHH

## ¿Cómo?

1. Establecer el problema, la pregunta, lo que se quiere mejorar
2. Buscar evidencias:
  - Datos de la empresa – HR Analytics
  - Estudios y casos
  - Expertos
  - Stakeholders
3. Evaluar las evidencias – Calidad? Aplicables al problema?
4. Tomar la decisión
5. Evaluar la decisión – evidencias, experimentos

No te pierdas

SCIENCE FOR WORK

para una “traducción”  
práctica de la ciencia  
de la organización y la  
gestión de personas

# HR Analytics

---

- Acceder y utilizar la información para mejorar la creación de valor de recursos humanos
  - Utilizar análisis estadísticos y algoritmos para encontrar relaciones entre variables y hacer predicciones sobre las acciones de recursos humanos

## Elementos:

1. Cuadro de mando: medir las actividades de RRHH
2. Insights: datos generales sobre el negocio
1. Intervenciones: evaluar acciones específicas y toma de decisiones
2. Impacto de RRHH sobre resultados de negocio

# HR Analytics

## Fases de la decisión

1. Construir el business case
2. Identificar stakeholders clave
3. Cuantificar los costes del proyecto
4. Decidir métricas de éxito

## Fases de la implementación

1. Gestionar los datos
2. Decidir el reporting
3. Realizar un análisis piloto
4. Construir capacidad en el equipo

### Principios de implementación:

- Construir un equipo multidisciplinar
- Asociarse con IT
- Comenzar con las herramientas disponibles
- Importancia de estudiar el problema correcto
- Centrarse en necesidades inmediatas del negocio



# 4. Digitalizar la propia función de recursos humanos

---

1. Cambio cultural para recursos humanos
2. **Aplicar la tecnología para mejorar la función**
3. Cambios en la profesión de recursos humanos

# Digitalitzar RRHH: eHRM

- Sistema de información de recursos humanos
- eHRM



## Etapas

- a. Eficiencia: reducir recursos o aumentar prestaciones en las actividades habituales de RRHH (p.ej. Automatizar nóminas o gestión de vacaciones, de beneficios sociales...)
- b. Innovación: hacer cosas mejores, cambiar las prácticas en sí
- c. Información: acceder y utilizar la información para obtener resultados de negocio
- d. Conexión: conectar personas

# Se digitalizan las actividades de RRHH

- Planificación: ¿Qué conocimientos faltan dónde?
- Recultamiento y selección
- Retribución
  - El empleado puede acceder y modificar su información, contratar retribución flexible
  - Mayor claridad de niveles retributivos, estudios, comparativas con mercado
- Evaluación del desempeño
  - Los objetivos y las evaluaciones del desempeño quedan registradas
  - Objetivos coherentes con la estrategia
  - Información continua a los equipos sobre cómo van respecto a los objetivos -- avisos si las desviaciones son grandes
  - Actualizaciones y comentarios sobre los objetivos en tiempo real
- Formación y desarrollo

# Ventajas de digitalizar los procesos de RRHH

---

Mayor control y estandarización, al tiempo que se incrementa la personalización

Mayor transparencia (p.ej. en fijación y cambios de salarios)

- Salarios basados en performance y performance se mide de forma similar en todos los equipos

Ahorro de costes (tareas administrativas, responder a preguntas habituales): discutible -- sistemas son caros y costosos de instalar, tareas de RRHH se traspasan a directivos

Mejora servicio por parte de RRHH: menos errores, información más válida

# Impacto en stakeholders

---

## Recursos humanos:

- Menos tiempo dedicado a tareas rutinarias, más tiempo para actividades estratégicas
- Mejora la planificación: tener a la gente correcta en los lugares correctos
- Mejor imagen ante top management

## Dirección de línea:

- Mayor responsabilidad sobre los datos de sus colaboradores
- Mayor información sobre sus colaboradores
- Se evitan mails, autorizaciones y esperas

## Alta dirección:

- Menos autorizaciones
- Valoran especialmente HR analytics

# Criterios para decidir sobre las herramientas

- Tienen foco de fuera hacia dentro
- Basadas en la evidencia, investigación previa
- Solución integrada
- Ayuda a la toma de decisiones estratégica
- Relación con el proveedor

Fuente: Ulrich, Dave (2017),  
[Do An HR Technology Audit To Get The Most Out Of Digital HR](#)



# 4. Digitalizar la propia función de recursos humanos

---

1. Cambio cultural para recursos humanos
2. Aplicar la tecnología para mejorar la función
3. **Cambios en la profesión de recursos humanos**

# RRHH digital: viejas y nuevas normas

Viejas normas	Nuevas normas
Los departamentos de RRHH se centran en el diseño de procesos y en la armonización para crear prácticas de RRHH estándar	Los departamentos de RRHH se centran en optimizar la productividad, la implicación, el trabajo en equipo y el crecimiento profesional
RRHH selecciona a un proveedor cloud e implanta prácticas no convencionales para escalar	RRHH construye programas específicos para la empresa innovadores, desarrolla apps y aprovecha la plataforma para escalar
Los equipos de tecnología de RRHH se centran en la implantación de ERP y en analítica integrada, con un foco en la “facilidad de uso”	La tecnología de RRHH se mueve más allá del ERP para desarrollar capacidades digitales y apps móviles con un foco en la “productividad en el trabajo”
Los centros de excelencia de RRHH se centran en el diseño y la excelencia de los procesos	Los centros de excelencia de RRHH aprovechan la inteligencia artificial, chats, apps y otras tecnologías avanzadas para escalar y habilitar a los empleados
Los programas de RRHH se diseñan para escalar y que sean consistentes en todo el mundo	Los programas de RRHH se centran en segmentos de empleados, proporcionándoles mapas de viaje relevantes para sus empleos y carreras
RRHH se centra en el “auto-servicio” como vía para escalar servicios y apoyo	RRHH se focaliza en la “habilitación” (oportunidades) para ayudar a la gente a realizar su trabajo de modos más efectivos y productivos
RRHH construye un “portal de auto-servicio” del empleado como una plataforma tecnológica que facilita encontrar necesidades y programas transaccionales	RRHH construye una “plataforma de experiencia de empleado” integrada utilizando apps, gestión de casos, inteligencia artificial y bots para dar apoyo continuado a las necesidades de los empleados

Fuente:  
[Rewriting the rules for the digital age](#). 2017  
 Deloitte Human Capital Trends.



Universitat  
 Oberta  
 de Catalunya



# Capacidades profesionales RRHH

---

No olvidar lo esencial :

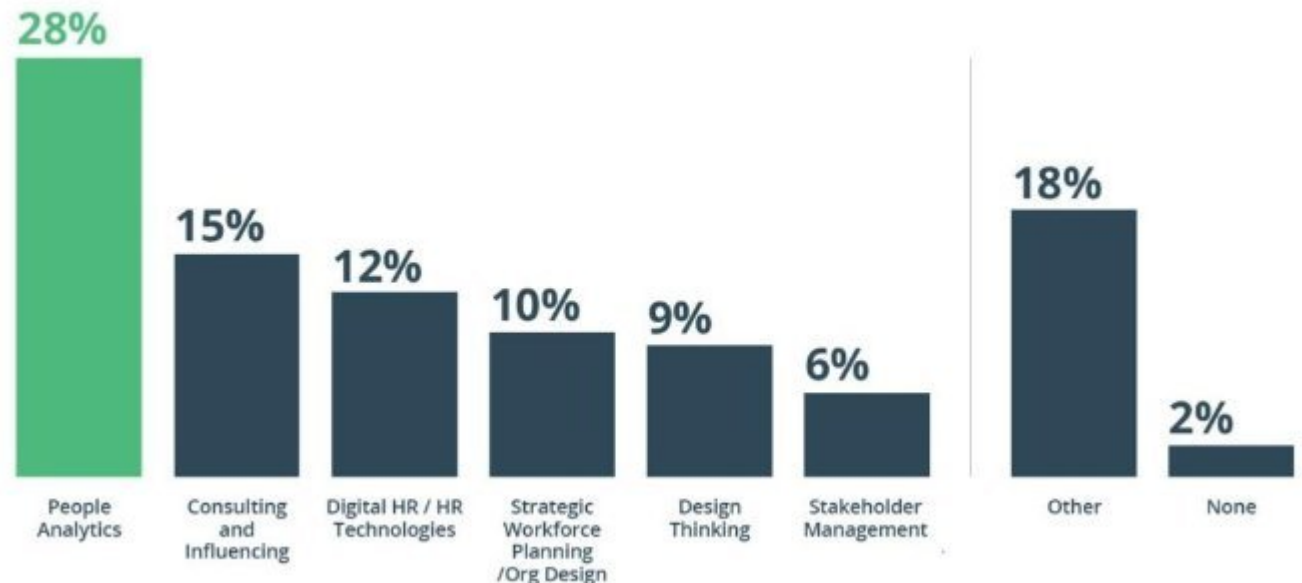
- Cómo seleccionar, desarrollar y gestionar a las personas
  - Cómo organizar, habilitar y mejorar la organización

Pero todo esto ahora con la tecnología por medio:

- Aprender y reinventar las prácticas tradicionales
- Llegar a sentirse cómodo con la tecnología, los datos y la investigación
- Mirar hacia fuera, hacia el negocio

# Capacidades profesionales de RRHH con demanda creciente

- People analytics
- Gestión de los stakeholders e influencia sobre los demás
- Aprender sobre nuevas tecnologías de RRHH y utilizar técnicas como el design thinking para facilitar su adopción



Fuente: Ferrar, J. (2019).

[What are the HR Skills of the Future?](#) My HR Future.

# Previsión de trabajos estables, nuevos o en declive para 2022

Stable roles	New roles	Redundant roles
<p>Managing Directors and Chief Executives General and Operations Managers* Software and Applications Developers and Analysts* Data Analysts and Scientists* Sales and Marketing Professionals* Sales Representatives, Wholesale and Manufacturing, Technical and Scientific Products <b>Human Resources Specialists</b> Financial and Investment Advisers Database and Network Professionals Supply Chain and Logistics Specialists Risk Management Specialists Information Security Analysts* <b>Management and Organization Analysts</b> Electrotechnology Engineers <b>Organizational Development Specialists*</b> Chemical Processing Plant Operators University and Higher Education Teachers Compliance Officers Energy and Petroleum Engineers Robotics Specialists and Engineers Petroleum and Natural Gas Refining Plant Operators</p>	<p>Data Analysts and Scientists* AI and Machine Learning Specialists General and Operations Managers* Big Data Specialists <b>Digital Transformation Specialists</b> Sales and Marketing Professionals* New Technology Specialists <b>Organizational Development Specialists*</b> Software and Applications Developers and Analysts* Information Technology Services Process Automation Specialists Innovation Professionals Information Security Analysts* Ecommerce and Social Media Specialists User Experience and Human-Machine Interaction Designers <b>Training and Development Specialists</b> Robotics Specialists and Engineers <b>People and Culture Specialists</b> Client Information and Customer Service Workers* Service and Solutions Designers Digital Marketing and Strategy Specialists</p>	<p>Data Entry Clerks <b>Accounting, Bookkeeping and Payroll Clerks</b> Administrative and Executive Secretaries Assembly and Factory Workers Client Information and Customer Service Workers* Business Services and Administration Managers Accountants and Auditors Material-Recording and Stock-Keeping Clerks General and Operations Managers* Postal Service Clerks Financial Analysts Cashiers and Ticket Clerks Mechanics and Machinery Repairers Telemarketers Electronics and Telecommunications Installers and Repairers Bank Tellers and Related Clerks Car, Van and Motorcycle Drivers Sales and Purchasing Agents and Brokers Door-To-Door Sales Workers, News and Street Vendors, and Related Workers Statistical, Finance and Insurance Clerks Lawyers</p>

Fuente: Future of Jobs Survey 2018, World Economic Forum

# Comparación en la demanda de skills, top ten

Today (2018)	Trending (2022)	Declining (2022)
Analytical thinking and innovation	Analytical thinking and innovation	Manual dexterity, endurance and precision
Complex problem-solving	Active learning and learning strategies	Memory, verbal, auditory and spatial abilities
Critical thinking and analysis	Creativity, originality and initiative	Management of financial, material resources
Active learning and learning strategies	Technology design and programming	Technology installation and maintenance
Creativity, originality and initiative	Critical thinking and analysis	Reading, writing, math and active listening
Attention to detail, trustworthiness	Complex problem-solving	Management of personnel
Emotional intelligence	Leadership and social influence	Quality control and safety awareness
Reasoning, problem-solving and ideation	Emotional intelligence	Coordination and time management
Leadership and social influence	Reasoning, problem-solving and ideation	Visual, auditory and speech abilities
Coordination and time management	Systems analysis and evaluation	Technology use, monitoring and control

Fuente: Future of Jobs Survey 2018, World Economic Forum



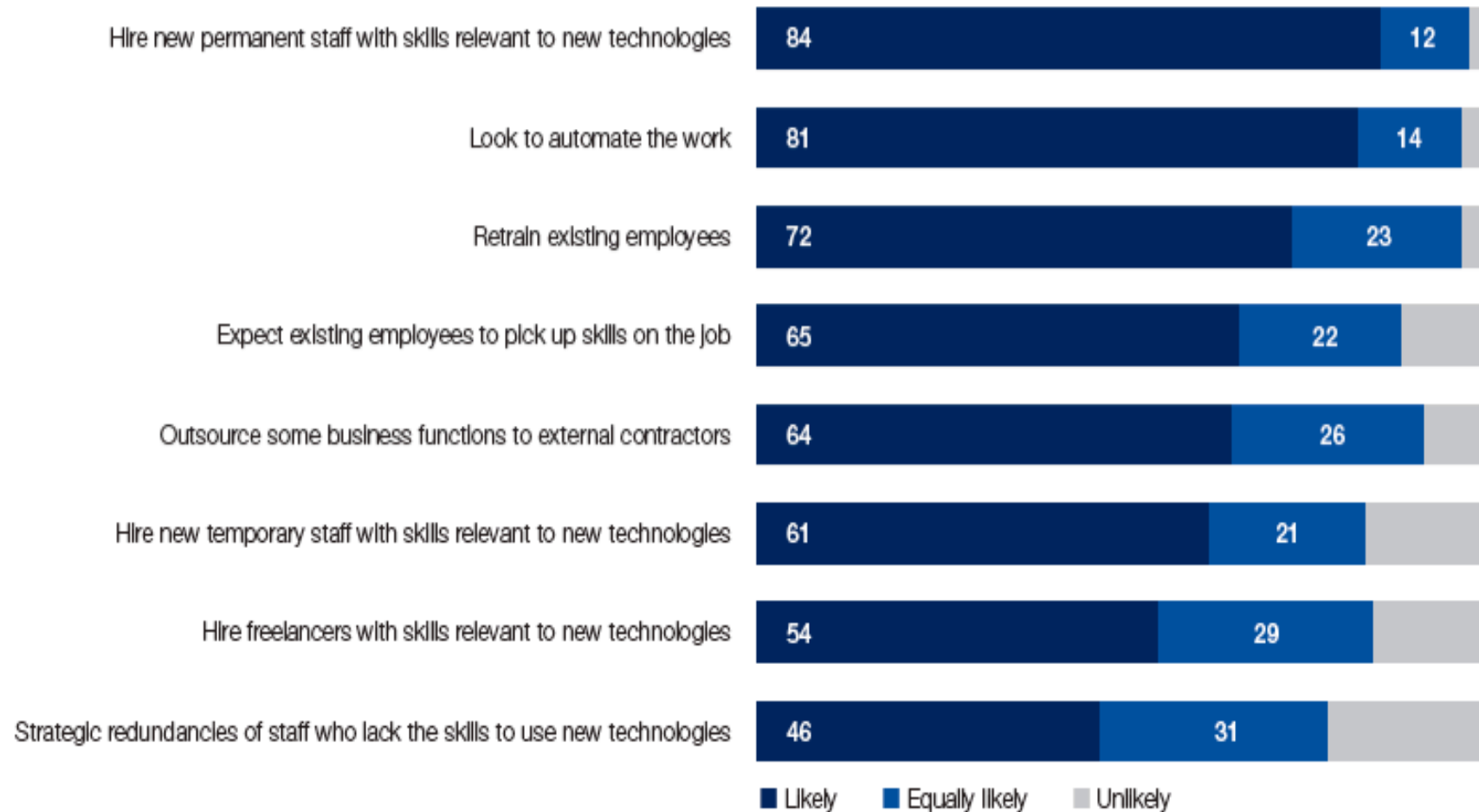
# Necesidades esperadas de reskilling en las empresas

Proporción de empleados, 2018-2022



# Estrategias previstas para hacer frente a los cambios en las skills necesarias

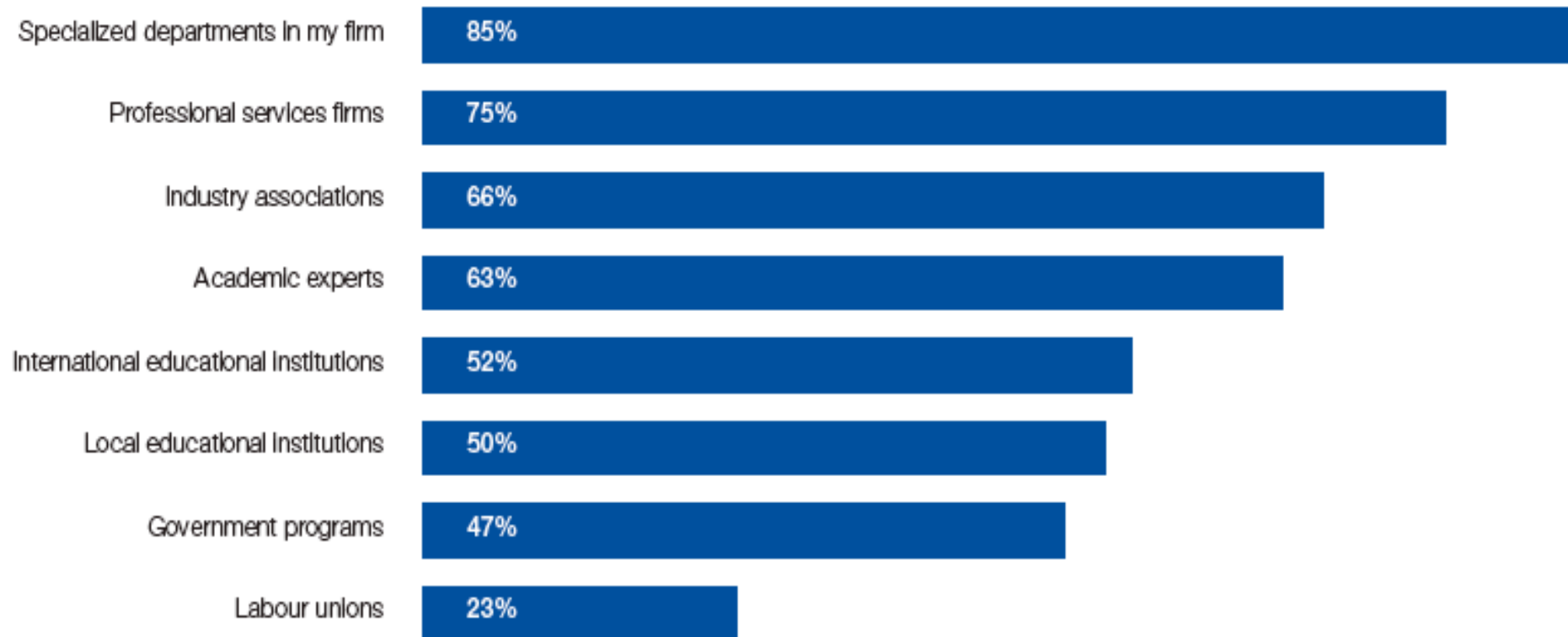
Proporción de empresas



Source: Future of Jobs Survey 2018, World Economic Forum.

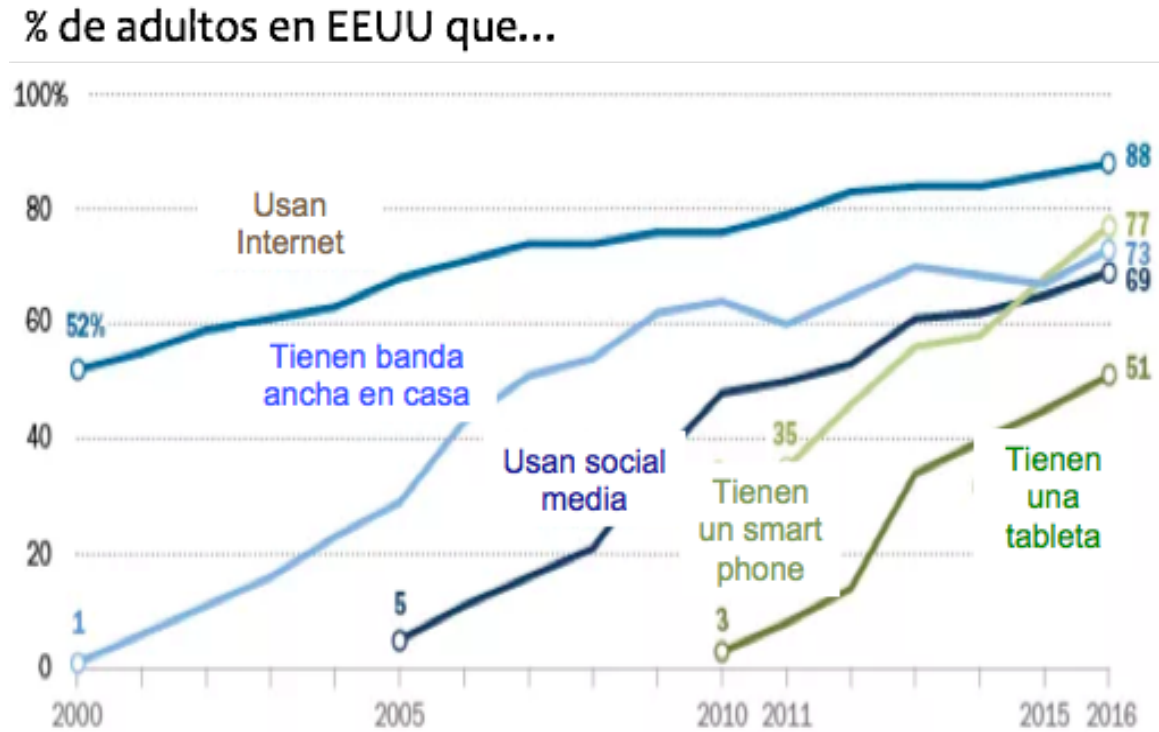
Note: The bars represent the proportion of responses by companies that stated that specific strategies were likely, equally likely or unlikely. Some companies abstained from answering the question. In such cases part of the bar remains blank (typically, 0–1% in the graph above).

# Socios preferidos para gestionar la integración de nuevas tecnologías y la transición en la mano de obra



Source: Future of Jobs Survey 2018, World Economic Forum.

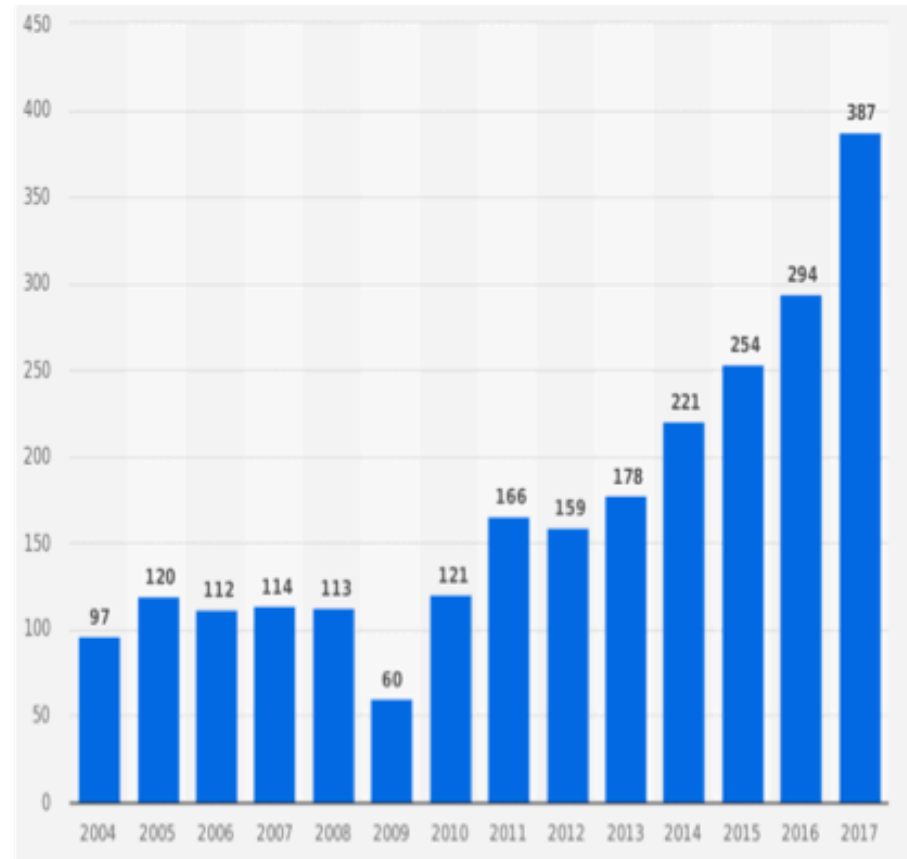
# La tecnología está en nuestra vida





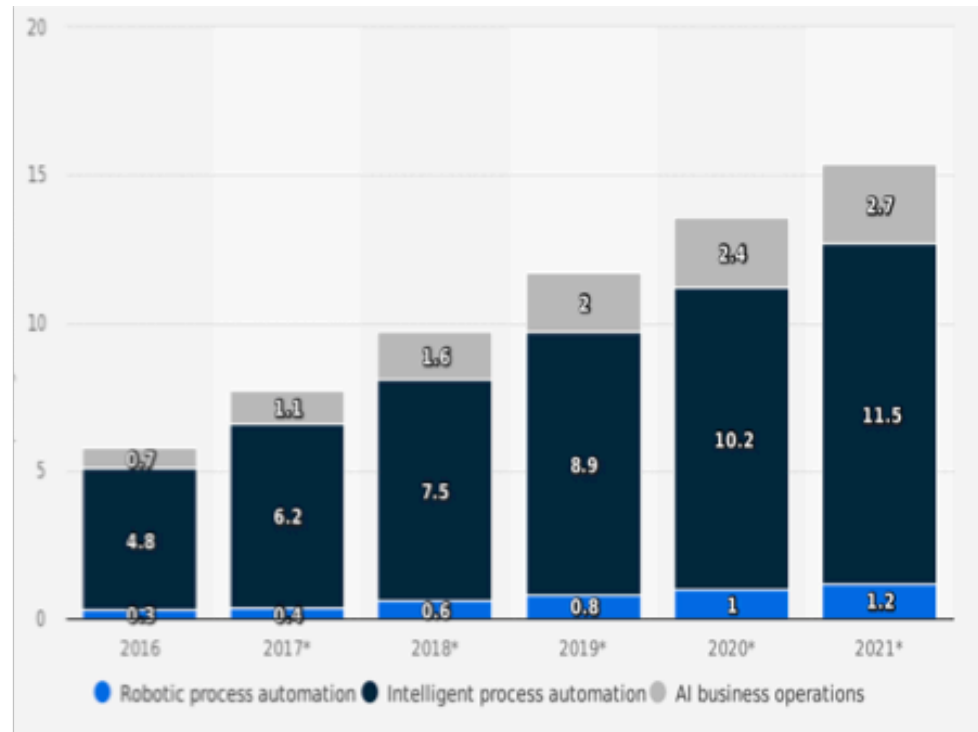
# Las empresas instalan robots

Ventas mundiales de robots industriales (miles de unidades)



# Las operaciones se automatizan

Gasto mundial en automatización  
(miles de millones USD)



---

# Recursos humanos debe estar ahí