

La nueva organización: un diseño diferente



Este año, el diseño organizacional ocupó el primer lugar en la agenda de los altos ejecutivos y líderes de RRHH alrededor del mundo

Ya en su cuarto año, el informe "Tendencias Globales en Capital Humano 2016" realizado por Deloitte, es uno de los estudios mundiales más extensos en temas de talento, liderazgo y desafíos de RRHH que incluye encuestas y entrevistas a más de 7.000 líderes de negocio y RRHH en 100 países.

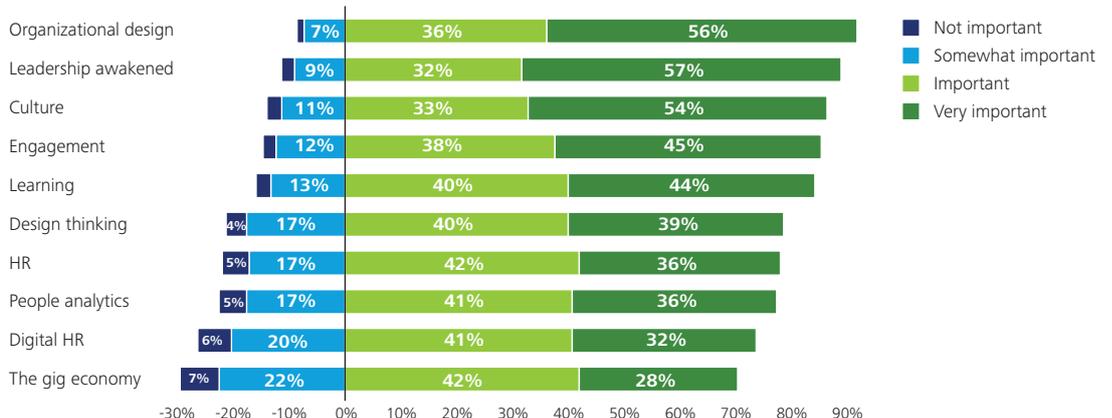
Este año, el diseño organizacional ocupó el primer lugar en la agenda de los altos ejecutivos y líderes de RRHH alrededor del mundo, 92% de los cuales lo calificaron como el asunto más importante.

En Argentina, liderazgo, aprendizaje y cultura organizacional, continúan encabezando el ranking como temas de gran importancia. Sin embargo, este año hay un desplazamiento clave: los líderes se están focalizando en adaptar el diseño de su organización para desempeñarse satisfactoriamente en un mercado laboral altamente desafiante y competitivo a nivel de talento.

Nuestra investigación global

Importance

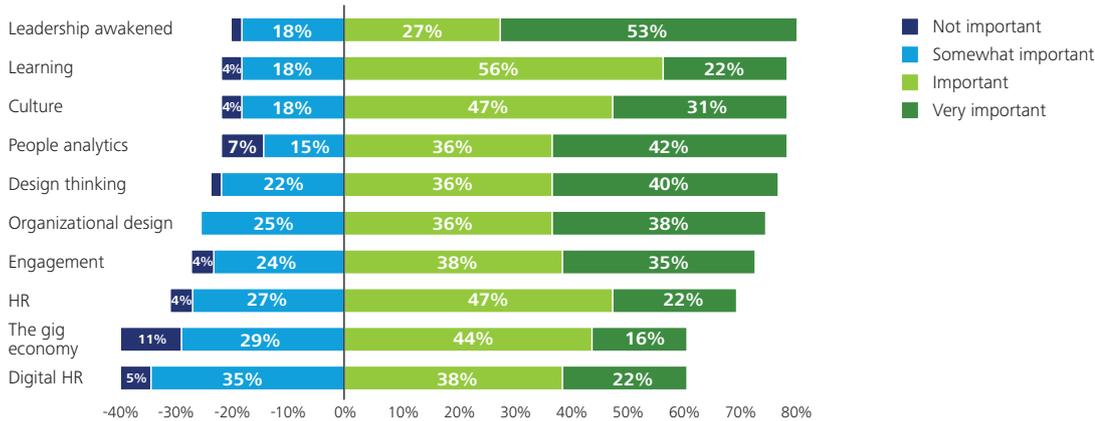
Importante Overall (n = 7.096)



Las 10 principales tendencias de capital humano en Argentina para el 2016

Importance

Importante Overall (n = 55)



Los grandes cambios de impacto global están rediseñando el lugar de trabajo, la fuerza laboral y el trabajo en sí mismo.

El tema de este año, “La nueva organización: un diseño diferente”, reflejó un hallazgo fundamental: luego de tres años focalizados principalmente en comprometer y retener al personal, reforzar el liderazgo y construir una cultura significativa, los ejecutivos empiezan a considerar con fuerza la necesidad de rediseñar la organización.

La “nueva organización” se construye entonces en torno a equipos calificados impulsados por un nuevo modelo de gestión y conducidos por una generación de líderes más jóvenes y con mayor visión global.

A partir de estos cambios, el líder de RRHH está dejando de tener la misión de ser el “jefe de talento” para convertirse en “jefe de la experiencia del personal”. RRHH tiene la función de simplificar los procesos, ayudar a los empleados a gestionar el flujo masivo de información en el trabajo y construir una cultura basada en la colaboración, el empoderamiento y la innovación. Esto significa que RRHH está rediseñando casi todas sus tareas y actividades, desde el reclutamiento hasta la gestión del desempeño, pasando por el proceso de inducción e incentivos. Para ello, nuestra investigación sugiere que RRHH debe desarrollar sus habilidades en las áreas de “*design thinking*” (pensamiento creativo), “analítica de talento” y “economía comportamental”.

1. El despertar del liderazgo: Generaciones, equipos, ciencia. El 80% de los ejecutivos calificó como “muy importante” la necesidad de fortalecer, reestructurar y mejorar el liderazgo organizacional.

Los líderes que provienen del modelo organizacional tradicional piramidal no son lo suficientemente rápidos para mantener las demandas del negocio y el ritmo del cambio.

2. Aprendizaje: Los empleados toman las riendas.

Este año, el 78% de los ejecutivos evaluó el aprendizaje como “importante” o “muy importante”. Este resultado es apropiado, ya que las oportunidades de aprendizaje son unas de las principales impulsoras del compromiso de los empleados y de un lugar de trabajo con una cultura sólida. Además, son parte de la propuesta de valor de las organizaciones y no simplemente una herramienta para desarrollar competencias. En comparación con el año anterior, las organizaciones están dando pasos en la adopción de nuevas tecnologías y están incorporando nuevos modelos de aprendizaje.

3. Formar la cultura: Impulsar la estrategia. El año pasado, el tema “cultura y compromiso” fue calificado como el más importante. Este año, se les consultó a los encuestados sobre cultura y compromiso como dos temas separados, y ambos vuelven a ocupar un lugar alto en la lista, ya que un 78% considera cultura como un tema “importante” o “muy importante”.

¿Por qué se los consideró por separado? Actualmente, ambos son temas críticos de capital humano y requieren alto grado de compromiso por parte de los altos ejecutivos y fuerte apoyo de RRHH si se quiere comprenderlos, evaluarlos y mejorarlos. Sin embargo,

son dos conceptos diferentes y necesitan un foco y un conjunto de soluciones diferentes. La cultura describe “cómo funcionan las cosas aquí” mientras que el compromiso establece “cómo se sienten las personas respecto a cómo funcionan las cosas”.

4. Analítica de talento: Ganando velocidad.

Mientras que la tecnología hace posible tomar decisiones de RRHH en base a datos, el 78% de los ejecutivos consideran actualmente que la analítica de talento es una prioridad clave. En respuesta, las organizaciones están creando equipos, reemplazando rápidamente los sistemas preexistentes y combinando grupos analíticos en una única función estratégica de RRHH.

Una de las tendencias más importantes en analítica de talento también se está empezando a acelerar: aprovechar los datos externos, tales como los datos que se pueden adquirir de las redes sociales, de la marca empleadora, de las fuentes de selección, datos demográficos y de rotación para predecir las tendencias de la fuerza laboral e identificar los mejores talentos.

5. Pensamiento creativo (“design thinking”): Creando experiencias para los empleados.

El pensamiento creativo está emergiendo como una gran tendencia de RRHH. Ya hace dos años se manifestaban en el informe “Tendencias Globales en Capital Humano” los primeros indicios de esta temática, cuando identificamos al “empleado abrumado” como una gran inquietud. Los empleados debían lidiar con una gran cantidad de información y correos mientras respondían a la presión de sus tareas laborales con disponibilidad 24x7. El informe del año pasado identificó los esfuerzos de RRHH de “simplificar” el ambiente laboral como una respuesta a la situación abrumante de los empleados. Actualmente, el área de RRHH continúa los esfuerzos y da un paso más al incorporar el pensamiento creativo en su enfoque para gestionar, apoyar y capacitar a las personas. En lugar de crear “programas” y “procesos”, las organizaciones líderes en RRHH están estudiando a las personas para ayudar a desarrollar aplicaciones y herramientas para que los empleados se sientan menos estresados y sean más productivos.

En la encuesta de este año, el 76% de los ejecutivos calificó el pensamiento creativo como “muy importante” para poder afrontar estos desafíos.

6. Diseño organizacional: El auge de los equipos.

Mientras luchan por ser más ágiles y orientadas al cliente, las organizaciones están cambiando sus estructuras, pasando de un modelo funcional tradicional a un modelo basado en equipos flexibles e interconectados. Algo más de siete de diez ejecutivos encuestados (74%) calificó el diseño organizacional como “muy importante”, y casi la mitad (46%) anunció que sus organizaciones están atravesando un proceso de

reestructura (40%) o planificándolo (6%).

Un nuevo modelo organizacional está en camino: una “red de equipos” en la que las organizaciones arman y empoderan equipos para que trabajen en desafíos y proyectos específicos del negocio. Estas redes están alineadas y coordinadas con los centros de información y operaciones, algo similar a los mandos de control militar. De hecho, los negocios se están pareciendo más de alguna forma a un equipo de producción de una película de Hollywood que a una organización tradicional, ya que los equipos se arman para llevar a cabo un proyecto, y luego de finalizado, se desarman para que las personas puedan seguir con otras tareas.

Esta nueva estructura tiene grandes repercusiones pues requiere que algunos programas como el desarrollo del liderazgo, la gestión del desempeño, el aprendizaje y crecimiento profesional se adapten a las nuevas circunstancias.

7. Compromiso: Siempre visible. El compromiso del personal es un tema central para el negocio y para RRHH. Una gran cantidad de ejecutivos encuestados este año (73%) establecieron que había que considerar el tema de compromiso como de máxima prioridad.

Las encuestas anuales de compromiso están siendo reemplazadas por herramientas que realmente permiten escuchar al personal tales como las de “mediciones de pulso” (encuestas semanales de entre 5 y 10 preguntas para tratar temas específicos), herramientas sociales anónimas e instancias de retroalimentación a cargo de los gerentes.

8. RRHH: Impulso hacia un nuevo rol. Las áreas de RRHH están experimentando un desarrollo progresivo de las competencias, capacidades y experiencias de sus propios equipos. Seis de cada diez ejecutivos afirmaron que sus organizaciones están preparadas para abordar los vacíos en las competencias de RRHH.

Por primera vez en los cuatro años en que se viene realizando este informe de “Tendencias Globales en Capital Humano” hay verdaderos indicios de cambio y progreso: los equipos de RRHH están aprendiendo a experimentar nuevas ideas; están dando pasos significativos para mejorar sus competencias y una nueva generación de empleados más jóvenes, con mayor inteligencia empresarial y potenciadores de tecnología, son parte de esto.

9. El rol de la economía: ¿Distracción o disrupción?

Cuando se trata de cubrir las necesidades de talento, el área de RRHH debe aprender a integrar y potenciar a los empleados de tiempo parcial o con contrato por tiempo determinado. Seis de diez ejecutivos y líderes de RRHH (60%) lo consideraron como uno de los principales temas.

10. RRHH Digital: Revolución, no evolución.

El mundo actual dominado por lo digital está cambiando cómo vivimos y trabajamos y ha generado dos grandes desafíos. En primer lugar, ¿cómo puede RRHH ayudar a los líderes de negocio y a los empleados a tener una "mentalidad digital" – una manera digital de gestionar, organizar y liderar el cambio? Y en segundo lugar, ¿cómo puede RRHH revolucionar los procesos, sistemas y funciones de RRHH para adaptarse a las nuevas plataformas digitales, aplicaciones y otras formas de prestar servicios de RRHH?

El capítulo de este año de RRHH digital pone su foco en el segundo desafío: cómo re imaginar a RRHH y la experiencia de los empleados en un mundo digital.

El área de RRHH está integrando tecnología móvil en la nube para crear una serie de servicios basados en aplicaciones diseñadas para incorporar programas de RRHH en la vida diaria del empleado. Esto no significa solamente reemplazar los sistemas tradicionales de RRHH, sino crear una plataforma completa de servicios que sea fácil de utilizar. Al unir el pensamiento creativo con la tecnología móvil, las organizaciones pueden desarrollar sus propias aplicaciones a medida para facilitar el trabajo y hacerlo más productivo y ameno para los empleados.

Contactos

Para mayor información contáctenos:

Soledad Ruilopez

Directora de Human Capital
Latinamerican Countries Organization
Deloitte & Co. S.A.
sruilopez@deloitte.com
Tel.: 4320-2700

Dolores Rico

Gerente de Human Capital
Latinamerican Countries Organization
Deloitte & Co. S.A.
drico@deloitte.com
Tel.: 4320-2700

Javier Rubin Doschyk

Gerente de Human Capital
Latinamerican Countries Organization
Deloitte & Co. S.A.
jrubindoschyk@deloitte.com
Tel.: 4320-2700

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembros son entidades únicas e independientes y legalmente separadas. DTTL (también conocida como "Deloitte Global") no brinda servicios a los clientes. Una descripción detallada de la estructura legal de DTTL y sus firmas miembros puede verse en el sitio web www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría, asesoramiento financiero y servicios relacionados a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de Firmas miembros en más de 150 países y territorios, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos del negocio. Los más de 225.000 profesionales de Deloitte están comprometidos a generar impactos que trascienden.