

# Impartir la experiencia para conseguir valor

Al entender y atender a la experiencia de los empleados de una manera mucho más sofisticada que en años pasados, RRHH puede expandir su papel entre los líderes como un miembro igual del equipo ejecutivo dice **Evan Metter**



**A** medida que las fuerzas de cambio dentro del lugar de trabajo continúan acelerándose a una velocidad sin precedentes, la disrupción se ha convertido en la norma con la que deben convivir los directores de recursos humano y otros líderes empresariales. No es bonito, pero tampoco va a desaparecer. Incluso las soluciones más brillantes no duran tanto como antes. Pero, como con cualquier desafío, después de una cuidadosa evaluación, se puede encontrar y aplicar las soluciones.

Sí, los modelos de negocio tradicionales están siendo barridos rápidamente por la transformación digital. Sí, las nuevas tecnologías están remodelando las operaciones. ¿Margenes más estrechos? ¿Cambian las expectativas de los clientes? ¿La competencia feroz de las empresas de reciente creación? Sí, sí y sí. ¿Se pueden afrontar estos retos con una mejor experiencia de los empleados?

En esta nueva realidad, en la que el talento es la clave de la ventaja competitiva, cada líder necesita pensar de forma diferente sobre su papel en la creación y mantenimiento de las experiencias de los empleados. Los ejecutivos de recursos humanos pueden desempeñar un papel fundamental en este sentido, ayudando a construir modelos operativos basados en tecnologías habilitadoras para crear un entorno en el que los trabajadores sean tratados como impulsores críticos de valor.

El panorama del talento es complejo, ya que las organizaciones responden a las presiones de la fuerza de trabajo en cuatro frentes principales:

### **Diversificación de la demografía de la fuerza de trabajo**

Por primera vez, las empresas necesitan gestionar la presencia de hasta cinco grupos generacionales distintos dentro de la misma plantilla, cada uno con sus propios deseos, necesidades y motivaciones. Estos requisitos divergentes complican el proceso de dar forma a la cultura de la empresa y de cumplir con la propuesta de valor del empleado.

### **El aumento de la mano de obra contingente**

De acuerdo con la encuesta de KPMG 2018 CEO Outlook, casi todas las empresas en los EE.UU. (99%) utilizan una fuerza de trabajo contingente en alguna capacidad. El aumento del uso de trabajadores contingentes complica la planificación

de la fuerza de trabajo, creando muchas maneras posibles de lograr un tamaño, forma o composición óptima de la fuerza de trabajo.

### **El cambio de mentalidad del consumidor**

Los empleados están cada vez más exigentes, buscando experiencias laborales a medida que se ajusten a sus objetivos y valores personales. Esta mentalidad no sólo cambia el proceso de atraer talentos y las estrategias de contratación, sino que también aumenta la necesidad de una experiencia laboral que proporcione un sentido de propósito y satisfacción más profundos.

### **Automatización inteligente en el lugar de trabajo**

Las tecnologías de automatización ya tienen un profundo impacto en las estrategias de talento. Además de aumentar la productividad y agilizar el trabajo manual que requiere mucho tiempo, la automatización afecta a los flujos de trabajo, aumenta las necesidades de reciclaje de los empleados y crea una demanda de nuevas funciones y nuevas especializaciones técnicas.

En este lugar de trabajo en evolución, crear la experiencia adecuada para los empleados puede ayudar a las organizaciones a atraer y retener a los empleados de alto valor que ofrecen una ventaja competitiva. En estos entornos mejorados, estos empleados también pueden trabajar de forma más innovadora y productiva.

La investigación muestra que las organizaciones con programas y estrategias específicas de experiencia para los empleados reportan un crecimiento de los beneficios hasta tres veces mayor. Parte de este crecimiento se debe a los menores márgenes operativos derivados del hecho de que los empleados son más innovadores en su forma de trabajar, pero la menor rotación de empleados también contribuye a un ahorro cuantificable.

La creación de este nuevo tipo de experiencia de los empleados exige que los líderes miren las operaciones a través del lente de la experiencia del cliente. La encuesta de KPMG sobre el futuro de los recursos humanos en 2020 revela que el 75% de las organizaciones líderes de recursos humanos tienen una estrategia para diseñar una experiencia del empleado que refleje y apoye la experiencia del cliente. Esto debe basarse en evaluaciones y análisis no sólo de los programas de la empresa, sino también de los deseos y necesidades de cada

---

# 99%

De acuerdo con la encuesta 2018 CEO Outlook de KPMG, casi todas las empresas en los EE.UU. (99%) utilizan una fuerza de trabajo contingente en alguna capacidad

empleado de su carrera, su lugar de trabajo y su empleador. A partir de ahí, una empresa puede empezar a dar forma a experiencias a medida para una fuerza de trabajo multigeneracional con muchos tipos de empleados diferentes.

Los líderes no pueden limitarse a las percepciones de los exámenes anuales de desempeño o de los servicios de opinión; deben mantener un dedo en el pulso de la experiencia del empleado actual. ¿Qué quieren los trabajadores a través de sus experiencias digitales, sociales y ambientales? ¿Su organización está satisfaciendo esas necesidades?

Los mecanismos y la tecnología que permiten la retroalimentación en tiempo real y el análisis de los sentimientos pueden asegurar que los trabajadores se sientan escuchados y permiten que la organización responda rápidamente en los momentos que importan.

Mejorar las experiencias de los empleados significa poner un mayor énfasis en los elementos estructurales que dan forma a ese trabajo y, por lo tanto, a las experiencias diarias de los empleados dentro de la organización. Los empleados necesitan estar rodeados de una plataforma de servicios centrados en el ser humano que sean proporcionados o apoyados por recursos humanos. Esto significa que en lugar de centrarse en el proceso, la organización de recursos humanos del futuro será más bien una plataforma o proveedor de servicios que satisfaga las necesidades de los diferentes "clientes internos" o grupos de trabajadores de muchas maneras diferentes.

### **El equipo ideal de RRHH del futuro**

Para lograrlo, la clave de todo esto es la expansión del alcance y las habilidades del equipo de RRHH. La transformación digital y las habilidades analíticas necesarias para realizar el potencial del departamento de RR.HH. como impulsor de la ventaja competitiva no se encuentran en el modelo operativo tradicional de RR.HH.

Hay algunas personas que necesitarás que te acompañen, gente con habilidades que necesitarás en tu camino hacia el modelo operacional de RRHH del futuro. Si no los tienes ya, aquí está a quien vas a necesitar:

#### **Analista de datos de las personas**

A medida que nos instalamos en la era digital, es evidente para todos que cada trabajador individual trae consigo un montón de datos digitales objetivos, subjetivos y de terceros. Esto

abarca desde los currículums subidos hasta las verificaciones de crédito y el comportamiento de los compradores, y hay más datos disponibles de los que podrían buscarse y procesarse. La función del analista de datos de personas existe para identificar, examinar, adquirir, organizar y comunicar los puntos de datos más importantes sobre individuos, grupos, capas, tendencias y predicciones del comportamiento, los deseos y los atributos de los trabajadores existentes, los candidatos, las nuevas contrataciones y las funciones emergentes dentro de una empresa.

#### **Director de capacidad de robótica de las personas**

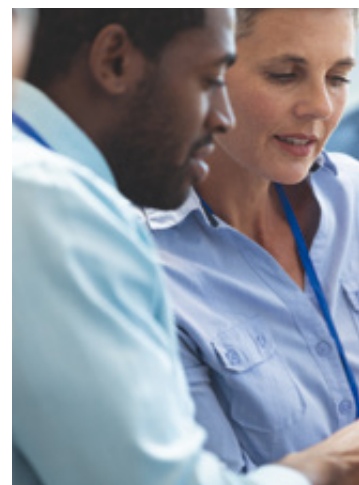
Ya sea a tiempo completo o parcial, vas a necesitar a alguien con un pie en el mundo de tu fuerza laboral humana y el otro pie en el mundo de "¿Qué se puede lograr ahora a través de la automatización?" El director de capacidad de robótica de las personas tiene que estar constantemente sintonizado con las capacidades de automatización en constante avance. Tienen que saber cuántos minutos de tiempo gastado diariamente por un trabajador humano en una tarea determinada se podrían lograr en el mismo o menos tiempo a través de la automatización y/o la robótica. Esto podría ir desde probar un microchip hasta inspeccionar la cima de una montaña y todo lo demás.

#### **Arquitecto de rendimiento de las personas**

Centrándose en la ciencia del comportamiento, el arquitecto de rendimiento de las personas – de nuevo, rara vez es probable que desempeñe un papel a tiempo completo – se dedica a comprender los desafíos al rendimiento de la fuerza de trabajo y a crear soluciones para optimizarlo. Esto abarca toda la gama de métricas que afectan al rendimiento, incluyendo, entre otras cosas, el entorno físico (el propio lugar de trabajo), las ventajas y desventajas del horario flexible y el trabajo a distancia, la estrategia de incentivos, el análisis del equilibrio entre el trabajo y la vida privada y los factores psicológicos, en particular frente a la automatización invasora.

#### **Integrador de la cultura**

La cultura de la empresa se ha convertido en uno de los aspectos más populares de la formación de la fuerza de trabajo. Cada vez más empresas descubren que una cultura empresarial que se alinea con los objetivos de rendimiento y el



# 75%

La encuesta de KPMG sobre el futuro de los recursos humanos en 2020 revela que el 75% de las principales organizaciones de recursos humanos tienen una estrategia para diseñar un EX que refleje y apoye la experiencia del cliente



“ ”

*La urgencia de actuar es cada vez mayor. A medida que los directores generales presionan a los líderes de RRHH para que respondan rápidamente a un panorama cambiante, las herramientas tradicionales como las encuestas anuales ya no tienen valor. Las nuevas herramientas que combinan tecnologías cognitivas, robóticas, analíticas, de la nube y de medios sociales son los recursos para adquirir datos de la experiencia de los empleados en tiempo real*

propósito de la empresa atrae a los mejores talentos. Como supervisor de este largamente ignorado conductor competitivo, el integrador de la cultura se convierte en el líder y animador para desarrollar y mantener una cultura empresarial de propósito, productividad y moral alta.

La formación de la cultura comienza con una lluvia de ideas, y un gerente efectivo en este rol guía el proceso desde la pizarra hasta la realización, resultando en cambios incrementales que conducen a la compañía constantemente hacia los resultados culturales deseados.

Con estas habilidades puedes diseñar el futuro no sólo de tu departamento sino también de tu compañía. Sin ellas, corre el riesgo de hundirse irrevocablemente en una dolorosa obsolescencia.

Todos estos elementos deben unirse para apoyar la transformación.

Si bien la innovación tecnológica suele considerarse la palanca que da los resultados más inmediatos, la verdadera transformación se centra en los efectos de la estrategia empresarial y su gente.

KPMG ha trabajado recientemente con Dow, una de las mayores empresas de ciencia y tecnología del mundo, para llevar a cabo una importante transformación dentro de su organización global de recursos humanos. Dow se propuso proporcionar una experiencia de cliente de primera clase de la manera más efectiva posible: permitiendo una experiencia de empleado de primera clase. Dow buscó cambiar su forma de trabajar al rediseñar la forma en que entregaba valor a través de los recursos humanos.

Proveniente de un entorno de gestión de capital humano altamente personalizado e in situ, Dow quería trasladar sus sistemas de RRHH mundiales a la nube. La transformación tendría un amplio impacto, cambiando cada uno de los procesos de RRHH que afectan a los empleados.

### ¿El resultado?

Dow tiene ahora una única plataforma global de recursos humanos basada en la nube, con los mismos procesos y métricas de rendimiento para los 37.000 empleados de 63 países. Además,

KPMG se asoció con Dow para implementar la función de RRHH y el diseño del centro de soluciones, diseño e ingeniería de la experiencia, diseño analítico, asesoramiento fiscal y gestión detallada del cambio.

También estamos trabajando estrechamente con la ADP en su implementación de una nómina de pago en América del Norte y un sistema global de tiempo y asistencia. En resumen, Dow tiene ahora una experiencia de empleados de primera clase para atraer y retener a personas de alto rendimiento, mejorar la satisfacción del cliente y acelerar el crecimiento de la empresa.

En esta era digital, con la emergente y cada vez más feroz guerra por el talento y las habilidades, va a ser fundamental crear una experiencia para los empleados que diferencie a los empleadores y que realmente retenga el talento. Las culturas tradicionales de los lugares de trabajo centradas en las tareas constituyen una barrera importante para la verdadera transformación digital. Abordar y cerrar rápidamente la brecha de la experiencia de los empleados debe ser una prioridad empresarial para todo líder hoy en día.

La urgencia de actuar es cada vez mayor. A medida que los directores generales presionan a los líderes de RRHH para que respondan rápidamente a un panorama cambiante, las herramientas tradicionales como las encuestas anuales ya no tienen valor. Las nuevas herramientas que combinan tecnologías cognitivas, robóticas, analíticas, de la nube y de las redes sociales son los recursos de referencia para adquirir datos de la experiencia de los empleados en tiempo real. Al comprender y atender la experiencia de los empleados de una manera mucho más sofisticada que en años anteriores, RRHH puede expandir su papel entre los líderes como un miembro igual del equipo ejecutivo.

En lugar de hacer de la transformación un objetivo, hazlo una forma de negocio. Para saber más, visite [read.kpmg.us/FutureHR](http://read.kpmg.us/FutureHR)

gf

#### Sobre el autor

Evan Metter es director de KPMG LLP, Human Capital Advisory