



Evolución del negocio a través de la **transformación digital**



2019

the key talent

AON
Empower Results®

SHRM
PUERTO RICO CHAPTER

AFFILIATE OF
SIRM
BETTER WORKPLACES
BETTER WORLD™

Evolución del negocio a través de la transformación digital

La continua evolución de la era digital ha provocado en las organizaciones un constante esfuerzo por innovar sus modelos de negocios de forma tal que cambien conforme al tiempo. Estos cambios han dado paso a lo que hace unas décadas se denominó transformación digital. No obstante, este concepto en años recientes ha tomado mucho mayor peso. La transformación digital ha dictado la forma de cómo hacer negocios por parte de las organizaciones a nivel global. Es por lo que cada organización se esfuerza cada vez más en utilizar la tecnología digital, los dispositivos móviles y el análisis de datos para encontrar formas nuevas, más rápidas y económicas de gerenciar sus negocios. Algunos ejemplos notables de esta evolución son organizaciones como Microsoft, Amazon, Best Buy, Honeywell, Nike, Salesforce, etc. Todas estas organizaciones han tenido que analizar sus modelos de negocios para mantener su vigencia o inclusive para sobrepassar sus competidores. Para cumplir con estos, se requieren cambios estructurales y de procesos que son necesarios para apoyar los niveles de agilidad e innovación.¹

Estas transformaciones implican un proceso más complejo que la implementación de nuevas tecnologías. Las organizaciones buscan principalmente con las transformaciones aumentar ingresos y reducir costos, en esencia añadir valor. Este proceso entonces impacta el racional estratégico y la obtención de objetivos lo que incide o abarca más allá de los procesos de tecnología informática sino más bien la organización en su totalidad. Es aquí donde se incorporan otros pilares de las organizaciones como lo es el capital humano quien no se encuentra exento de estos cambios. Por ende, la gerencia y los profesionales de recursos humanos en las organizaciones tienen la responsabilidad de implicar en sus transformaciones a sus empleados y asegurar que cambian a la par con su entorno.

I. ¿Qué es la transformación digital?

La transformación digital ocurre cuando se utiliza tecnología digital para cambiar la operación, la forma de añadir valor e interactuar con el cliente². Muchas organizaciones dentro de sus modelos estratégicos tienen la oportunidad de transformarse como medio para obtener ventajas competitivas. Para otras organizaciones por la naturaleza de sus negocios se ven obligadas a transformarse con más celeridad. No obstante, ambos grupos representan retos y oportunidades. Un estudio revela que el 87% de las compañías entienden que la transformación digital ofrece una oportunidad competitiva.³ Este dato indica que las organizaciones que no estén abiertas a abrazar estos procesos entonces corren el riesgo de que sus competidores tomen provecho de esta situación. Todas estas transformaciones tienen varios elementos en común. El primero es que sus enfoques están dirigidos a la accesibilidad y experiencia del cliente. En segundo lugar, las evoluciones toman tiempo. Las organizaciones que han pasado por procesos exitosos, les ha tomado entre 2 y 8 años. El tercer elemento es la incertidumbre. Las organizaciones apuestan a modelos que no necesariamente tienen predictores de éxito.

A pesar de la oportunidad que esto representa para las organizaciones, existen fuerzas de mercado que convergen para crear una volatilidad sin precedentes. Algunos factores que contribuyen a esta volatilidad es su misión misma, la perspectiva de crecimiento y la capacidad de los líderes en las organizaciones para abrazar el cambio y utilizarlo como una fortaleza para obtener ventaja competitiva. A estos factores se suma una imperante necesidad de parte de los líderes en la planificación y preparación en el manejo de nuevos riesgos asociados a la digitalización, siendo uno de los mayores riesgos, su gente.

Aún las organizaciones digitalmente preparadas enfrentan dificultades identificando el talento adecuado. En un estudio global realizado a aproximadamente 1,400 líderes, sólo uno de cada cuatro que calificaron como exitosas las transformaciones digitales en su organización afirmaron que su organización tiene identificada competencias críticas específicas a prueba de los cambios futuros en la fuerza laboral. Un 11% entiende que sus procesos de contratación incorporan evaluaciones de competencias digitales y solo un 7% conocen cómo identificar individuos con potencial

en estas competencias digitales.⁴ Ante estos datos es fácil concluir que más allá de las transformaciones digitales, los líderes requieren reconsiderar además el impacto de éstas en el recurso humano. Entonces son dos transformaciones que deben ir de la mano y que requieren planificaciones conjuntas para alcanzar sus debidos propósitos.

II. ¿Cuál es el riesgo de gente asociado a las transformaciones digitales?

En muchas organizaciones, la forma en que se realiza el trabajo está cambiando fundamentalmente. Con la llegada de la Inteligencia Artificial (IA) y la Robótica, el ritmo del cambio ocurre aceleradamente. Ya se ha estipulado que muchos puestos como los conocemos dejarán de existir en unos pocos años, mientras que se crearán nuevos puestos o empleos. El lugar de trabajo actual requiere un conjunto de habilidades distinto al de hace unas décadas y las organizaciones que no evolucionan y mantienen el ritmo se arriesgan a tornarse irrelevantes o a caer ante la competencia. Por tanto, un riesgo que deben considerar las organizaciones es el subestimar el impacto de la tecnología y los cambios de los negocios en los roles y las habilidades requeridas por su talento humano. Más allá de enfocar las transformaciones digitales en estructuras tecnológicas es de vital importancia considerar como éstas requieren transformaciones en los empleados de una organización. Los datos establecen que aproximadamente el 70% de las iniciativas de transformación que fracasan lo hacen por no tener un enfoque orientado hacia la gente.⁵

En la actualidad, no tomar las acciones correspondientes en el manejo de gente implica un riesgo. Otras estadísticas ya nos indican que aproximadamente el 63% de los ejecutivos opinan que la falta de equipos calificados es el mayor obstáculo a la innovación digital.⁶ Los líderes de las organizaciones deben preguntarse: ¿Cuáles son los diferentes roles y habilidades que tenemos en nuestra organización ahora? ¿Qué habilidades necesitaremos en nuestra organización para hacer avanzar la estrategia en los próximos tres a cinco años? ¿Qué roles de los empleados serán críticos en el futuro cercano? ¿Qué impacto tendrá la automatización en esos roles? Las respuestas a estas preguntas representan en sí mismo el reto asociado a las transformaciones digitales. No solo es un reto para las organizaciones sino también para sus empleados. Estas transformaciones representan en su esencia una competencia aguda por el mejor capital humano, aquel con la capacidad de aprender y de adaptarse.

Otras investigaciones revelan que existen factores asociados al capital humano que contribuyen a las transformaciones exitosas⁷. Estos factores son:

- Contar con los líderes correctos y expertos en tecnología digital
- Desarrollar las capacidades para la fuerza laboral del futuro
- Empoderar a los empleados a trabajar de nuevas formas
- Mejorar las herramientas digitales del día a día
- Comunicar con frecuencia utilizando métodos digitales

Con algunas habilidades técnicas rápidamente en desuso, es fundamental determinar si un empleado tiene la capacidad y la voluntad de readiestrar sus habilidades a medida que cambia el entorno laboral. El éxito en esta era digital dependerá de que las organizaciones sean capaces de atraer, retener y motivar a las personas adecuadas con las competencias digitales adecuadas. Prueba de esto, es que se estima que, para el empleado promedio, la vida media de las habilidades técnicas aprendidas en el trabajo se ha reducido a unos cinco años.⁸ Entonces tanto las organizaciones, como sus empleados deben comprender que sus habilidades y destrezas deben cambiar en periodos más cortos de tiempo. Estas estimaciones establecen que los empleados que tendrán éxito en la era digital son aquellos que están preparados para aprender de forma

continua. Los patronos deben identificar a los empleados que poseen o son evaluados de forma satisfactoria en esta competencia y apoyar un modelo de aprendizaje permanente.

No es posible definir las habilidades específicas requeridas en el futuro, pero es posible identificar a los empleados que están dispuestos y son capaces de adaptarse y cambiar. Se mide su potencial al centrarse en competencias fundamentales generales, como la capacidad de aprendizaje, la agilidad y la curiosidad. Estos comportamientos ayudan a los empleados a adaptarse y prosperar en un entorno incierto como ambiguo y permiten que su estrategia de talento evolucione y se ajuste a los desafíos del entorno laboral futuro.

III. ¿Qué el negocio debe hacer? ¿En qué los líderes y recursos humanos deben enfocarse?

Planificación estratégica de la fuerza laboral

Reevaluación de la arquitectura de los trabajos dentro de su empresa

En la era digital es necesario que los líderes sean ágiles y flexibles en cómo desarrollan y estructuran sus equipos. Organizaciones en transformación como resultado del incremento en el uso de la tecnología deben cuestionarse cómo responden de inmediato y a futuro para establecer estructuras y equipos que se integren al resto de la organización. Deben ser conscientes que no solo se debe atraer el talento con las nuevas destrezas y competencias, sino que deben ser capaces de establecer una estructura organizacional que responda a las nuevas necesidades del negocio. Al mismo tiempo la estructura debe promover el crecimiento o una trayectoria profesional que ayude a retener ese nuevo talento. Para esto, deben analizarse los nuevos roles y cómo los roles actuales permanecerán o dejarán de existir conforme evolucione la organización.

Los líderes deben asegurar que la organización propicie el crecimiento del talento y los líderes que necesitará para gerenciar los cambios en el negocio. Para esto, la organización y el personal de recursos humanos deben planificar para ser responsivos de forma flexible, a corto como a largo plazo. Este proceso implica evaluar la arquitectura organizacional establecida, delinear nuevos roles y jerarquías y determinar las progresiones de carrera entre niveles. Resulta imprescindible que se provea una variedad necesaria de oportunidades profesionales dentro de un campo determinado y se reflexione en la naturaleza dual de las escalas de carrera donde no se requiera que los expertos técnicos gestionen a otros empleados para continuar la progresión de carrera. De igual forma es necesario que se definan claramente los criterios para que el talento de alto desempeño sea promovido a través de la organización y las responsabilidades progresivas en cada nivel. Teniendo en cuenta lo rápido que cambian los planes de negocios y los roles, la revisión regular de sus estructuras de trabajo es la mejor práctica para competir por el talento en la era digital.⁹

Integración de la estrategia de negocio con la información de gente para definir los nuevos roles y trayectorias profesionales o *career paths* de los empleados

Las organizaciones deben, ante todo, identificar cuáles son esos retos que amenazan las estrategias relacionadas a su capital humano. Las organizaciones deben comprender que las competencias y habilidades que sus recursos poseen están cambiando en todo el entorno laboral, inclusive para organizaciones fuera de las industrias tecnológicas. Tanto los líderes como la función de recursos humanos en la organización son los responsables de guiar y brindar dirección a estos procesos desde sus comienzos. Esto implica que el ámbito de reclutamiento se ve impactado, lo que produce una convergencia entre distintos sectores por la competencia o ausencia de talento.

Esta convergencia implica, cambios en las filosofías de recompensas. Otro reto para la organización es poder determinar si sus propios líderes serán los adecuados para conducir y manejar la organización a futuro hacia las transformaciones.

La función de recursos humanos debe capitalizar en la volatilidad e impulsar el desempeño. Para esto es necesario enfocar las estrategias en atraer, retener y motivar la gente adecuada. Se debe diseñar una ruta para identificar la fuerza laboral del futuro y finalmente se debe incorporar el análisis de datos para la toma de decisiones. Esto implica enfocar esfuerzos hacia tres puntos fundamentales, la gente, los puestos y el desempeño.

En los procesos de atraer, retener y motivar a la gente adecuada, el área de recursos humanos debe evaluar y seleccionar el talento adecuado para el futuro de la organización. A su vez también debe identificar y promover el talento interno con un alto desempeño de forma consistente. Una vez identificado este talento se debe asegurar en optimizar los programas de recompensa total con el propósito de comprometer el talento crítico. Es importante destacar que dentro de los programas de recompensa los incentivos deben estar alineados con el desempeño. Estos procesos enfocados en la gente deben tener como fin impulsar el desempeño. Entonces la función de recursos humanos debe tener el objetivo de allegar el talento que se requiere al momento pero que no se tiene, analizar el talento que se requerirá a futuro y considerar la necesidad de retener el talento crítico capaz de desarrollar o mejorar sus habilidades. Por esto es necesario alinear los sistemas de recompensa para los distintos grupos. Una vez seleccionado el talento adecuado, las organizaciones deben cultivar una empleomanía madura para la innovación que sea capaz de abrazar el desfase natural del cambio.

Finalmente, la organización debe guiar la toma de decisiones basados en el uso de herramientas analíticas enfocadas en recopilar datos de desempeño. Es en este punto donde los líderes y el área de recursos humanos deben optimizar las herramientas de reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento del talento. Es preciso que se definan sistemas que indiquen el retorno de inversión de los programas de recompensa y que se pueda impulsar la retención y el desempeño de empleados críticos. Estos tipos de análisis deben ir dirigidos a facilitar la configuración de la fuerza laboral futura a través de indicadores de desempeño derivados por herramientas digitalizadas. Estos pasos permitirán a la organización alinear el talento correcto en el puesto correcto y así entonces, impulsar una transición hacia una nueva organización.

Identificación y evaluación de las personas correctas con las competencias, destrezas y comportamientos necesarios para la transformación digital

A través de las investigaciones se ha podido identificar modelos de competencias que surgen a raíz de la era digital. Aon ha diseñado un modelo de competencias (Aon's digital readiness model). Este modelo agrupa once competencias digitales, tres de ellas medulares que ayudan a las organizaciones a evaluar si un individuo tiene una preferencia a trabajar en una manera que apoya las transformaciones digitales. Esto es importante ya que sus preferencias de comportamientos afirmarán sus acciones. Si los empleados exhiben de forma pobre estas competencias será improbable que se sientan cómodos en un espacio de trabajo digital. Estas tres competencias son la capacidad de aprendizaje, adaptabilidad y la curiosidad. Estas tres competencias toman importancia debido a que los empleados actuales y sus patronos desconocen las habilidades técnicas que se requerirán en el futuro.

La capacidad de aprendizaje se convierte en una competencia clave porque las habilidades aprendidas en entornos tradicionales de capacitación tienen ahora una vida útil corta a medida que la tecnología continuamente evoluciona. Las personas que tendrán éxito en la era digital son aquellas que están preparadas para aprender de forma continua.

Modelo de Preparación digital (digital readiness model)



Además de las tres competencias medulares de este modelo, se identifican ocho competencias adicionales a continuación;

- Impulso para ser exitoso: tomar iniciativa de manera proactiva para lograr los objetivos.
- Manejo de datos: evaluar situaciones y analizar información para la toma de decisiones.
- Solución estratégica de problemas: solucionar problemas de forma creativa y balanceada para satisfacer las necesidades de todas las partes.
- Visión de negocio: entendimiento del negocio y las necesidades de clientes para el desarrollo de nuevas oportunidades.
- Colaboración virtual: interactuar e inspirar a otros de forma remota y en conjunto hacia los objetivos comunes.
- Comunicación digital: comunicar, influenciar y mantener comunicación con otros a través de la tecnología.
- Resistencia mental: resiliencia y habilidad para hacer frente a la presión y a los contratiempos.
- Mentalidad para desarrollar (coach): apoyo al desarrollo de otros y motivar mediante retroalimentación y estímulo.

Estas competencias son las que en los últimos años se demuestra que los empleados que buscan ser exitosos en el futuro digital exhiben. Estos comportamientos ayudan a los empleados a adaptarse y prosperar en ambientes inciertos y ambiguos y permite que la estrategia de talento de las organizaciones evolucione y se ajuste a los retos del ambiente de trabajo futuro.

En la era de las transformaciones las organizaciones utilizan herramientas para identificar información acerca de las competencias de sus empleados. Algunas de las herramientas para identificar las competencias son medidos a través de evaluaciones de talento. Las evaluaciones modernas de talento impulsan el uso inteligente de los datos y pueden aumentar sustancialmente las probabilidades de contratar a los candidatos con estas habilidades clave al aplicar rigor, imparcialidad y validez en la evaluación de las competencias requeridas. Las evaluaciones correctas pueden ayudar a identificar el potencial sin explotar, tanto en las nuevas contrataciones como en la fuerza laboral actual. Procesos digitales aplicados a funciones como la selección de talento donde se incorporan evaluaciones de talento digital o gamificadas reducen la toma de decisiones incorrectas. Hay estudios que demuestran que el aplicar tecnologías emergentes tiene el potencial de mitigar parcialidades humanas en el proceso de contratación. Por ejemplo, la probabilidad de que un gerente toma una mala decisión en

el proceso de contratación es de 50%. Igualmente, los datos indican que el 99% de los candidatos son contratados basado en las primeras impresiones.¹⁰

Las evaluaciones pueden ayudar a crear planes individualizados para el desarrollo proporcionando un beneficio inmenso tanto para el individuo como para los resultados de la organización. Esto viabiliza datos de alta calidad para poder tomar decisiones acertadas.

Creación del ambiente y cultura centrado en la gente y su experiencia de trabajo

Los procesos de la gestión de talento en las transformaciones digitales deben estar centrados en la gente y el análisis del panorama presente y futuro. Los líderes y recursos humanos deben comenzar por entender cómo el ambiente está cambiando y qué significa estar preparados para la digitalización del negocio. Los primeros evaluados deben ser los líderes para identificar las brechas y establecer planes de desarrollo. Los líderes serán entonces los catalíticos para dar forma a los nuevos escenarios digitales. Son ellos los responsables de impulsar el análisis y la evaluación de talento para identificar las competencias que no posee el talento actual. Para cerrar estas brechas, los líderes deberán establecer adiestramientos y planes de desarrollo para enseñar nuevas destrezas y otras adicionales (upskilling). En algunos casos conforme se estructuran nuevos roles, los líderes requerirán que el personal aprenda nuevas destrezas (reskilling) para desempeñarse en estos nuevos roles y trayectorias profesionales. Este análisis permitirá a la organización conocer qué talento es o será necesario reclutar. Esto implica que los sistemas de reclutamiento sean impactados. Posiblemente se requerirá el adiestramiento de gerentes en el proceso de entrevistas orientadas en identificar competencias en sus candidatos. Al modificar el tipo de talento que se contrata, se modifica a su vez la cultura de la organización.

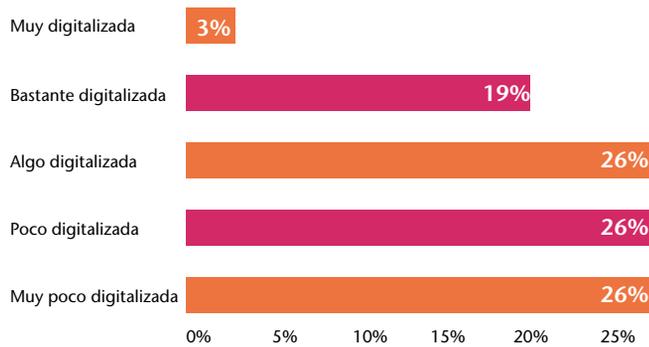
IV. Estudio acerca de digitalización en la gestión de talento

El tema de las transformaciones es una realidad global. Ya se comienza a medir e investigar la aplicación de la digitalización en el área de recursos humanos en las organizaciones. Aon, junto con su socio de negocio, la empresa The Key Talent, experta en estrategia digital de talento y la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos, Capítulo de Puerto Rico (SHRM-PR), han realizado un estudio en Puerto Rico para medir en qué grado las organizaciones aplican la digitalización como herramienta en los procesos de recursos humanos y sus áreas básicas. Este barómetro de gestión digital es el primer estudio de este tipo realizado en Puerto Rico. El estudio recopiló información para más de setenta organizaciones en toda la isla, diversas industrias y cantidad de empleados.

Nivel de digitalización y objetivos

El estudio revela que la percepción de los líderes en torno al tema es que sus organizaciones no están orientadas a la digitalización de los procesos de gestión de recursos humanos. Solo aproximadamente un 3% de las organizaciones afirman que su gestión de recursos humanos está muy digitalizada. Este dato contrasta con la mayoría de las organizaciones, el 78% de ellas entienden que los procesos de recursos humanos están muy poco o algo digitalizados. Las organizaciones que ya han digitalizado sus procesos demuestran que el principal objetivo de incorporar tecnología a los procesos de gestión de talento es el poder ahorrar tiempo en los procesos. Este es el objetivo del 62% de las organizaciones por encima de otros factores como la reducción de costos, mejorar el alineamiento entre el candidato y el puesto y fomentar la objetividad en los procesos. Basado en estos datos, se observa que las organizaciones enfocan su esfuerzo en buscar eficiencias operacionales.

Nivel de digitalización

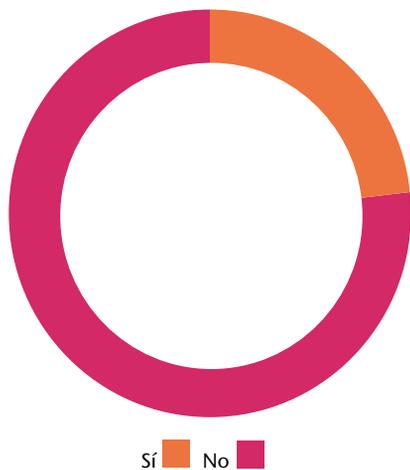


Modelo de competencias

Las organizaciones en Puerto Rico no están incluyendo competencias digitales en sus modelos de competencias. Este es el caso para el 77% de las organizaciones. Entonces, solo el 23% por ciento de las organizaciones si incluyen competencias digitales en sus modelos. Algunas de las competencias digitales que las organizaciones incluyen en sus modelos son la búsqueda del conocimiento, la necesidad de adaptabilidad y la organización de datos. Esto representa una oportunidad para las organizaciones en Puerto Rico para comenzar a construir modelos a largo plazo que consideren las etapas de evolución de sus organizaciones. Igualmente, es un punto de análisis donde las organizaciones deben evaluar si están apuntando sus estrategias en relación de su fuerza laboral futura.

Competencias digitales

Se incluyen competencias digitales en el modelo de competencias de su organización?

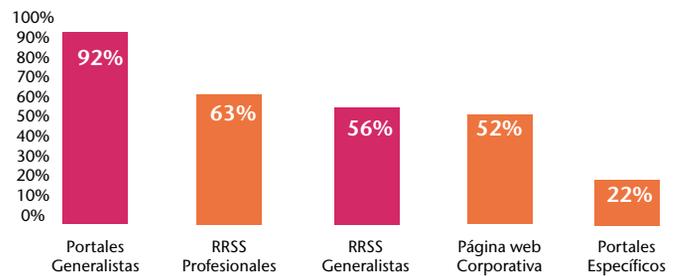


Los datos en cuanto al nivel de digitalización, su objetivo principal y la ausencia de las competencias digitales en los modelos pudieran reflejar que muy pocas organizaciones en Puerto Rico se encuentran en proceso de planificación y preparación de su fuerza laboral del futuro. Pudiera parecer también que algunas organizaciones toman una postura reactiva ante las transformaciones o en algunos casos, las industrias a las que pertenecen no se encuentran en proceso de evaluación.

Gestión de Talento

Atracción

Los datos demuestran que las organizaciones en Puerto Rico utilizan portales de empleo para publicar ofertas para la atracción de talento. La mayoría de las organizaciones participantes en este estudio utilizan diferentes herramientas digitales para intentar atraer talento a su organización. Aproximadamente el 92% de éstas utiliza al menos portales generalistas para esta función. Otro gran grupo de organizaciones utilizan herramientas más específicas para el proceso de atracción.

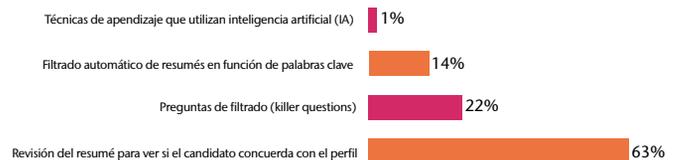


Si bien el 73% de las organizaciones consideran que utilizar las últimas tendencias del mercadeo para ganar exposición hacia sus futuros candidatos será clave en la atracción del talento. En cambio, es significativo que solo el 29% consideren que realizar una estrategia diferencial de marca sea clave. Tal y como es la tendencia a nivel global, las organizaciones en Puerto Rico intentan maximizar las herramientas digitales para sus procesos de atracción.

Selección

A pesar de que la mayoría de las organizaciones participantes en el estudio utilizan herramientas digitales en sus procesos de atracción los datos muestran que la prevalencia disminuye en el uso de herramientas en el proceso de selección de candidatos. Aún el 63% de las organizaciones continúan revisando los resúmenes para analizar si los candidatos se alinean con el perfil de los puestos.

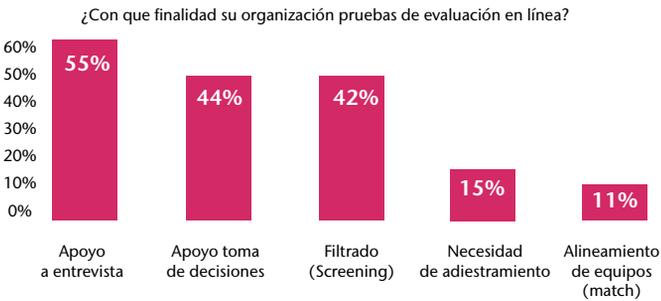
¿Qué técnica emplea su organización de manera más habitual en el proceso de selección?



Los sistemas utilizados para gestionar los procesos de selección continúan siendo las plataformas de reclutamiento de mayor uso, donde el 44% de las organizaciones utilizan este tipo de herramientas y un 33% utilizan bases de datos propias. Por ende, las organizaciones ya han comenzado a utilizar con mayor frecuencia las redes sociales en los procesos de selección. Un 30% de las organizaciones casi siempre han utilizado las redes en el proceso de selección de candidatos, mientras que el 23% han utilizado las redes sociales siempre. Esto indica que las organizaciones, a pesar de que ejecutan procesos tradicionales, buscan integrar plataformas tecnológicas en su proceso de selección. El uso de procesos tradicionales pudiera señalar que algunas organizaciones aún manejan culturalmente algunas prácticas.

Evaluación

De acuerdo con los resultados del estudio, solo el 27% de las organizaciones utilizan pruebas para evaluar sus profesionales. Estas organizaciones que utilizan pruebas en el proceso de evaluación tienen la finalidad de proveer apoyo a las entrevistas y la toma de decisiones.

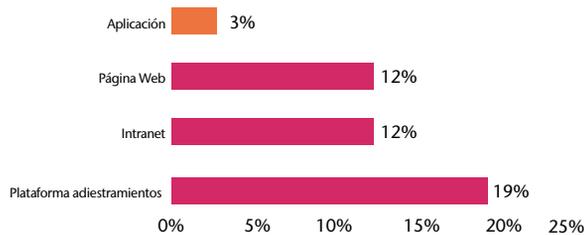


Este resultado refleja que, en el renglón de evaluación, no está siendo una práctica prevalente el utilizar pruebas en línea para realizar evaluaciones. Esto representa otra oportunidad para digitalizar estos procesos y de acuerdo con los datos, estas herramientas ayudan a reducir la subjetividad en los procesos de selección.

Inducción

Aún los procesos de inducción continúan siendo manejados de forma tradicional por las organizaciones. El medio prevalente para para este proceso continúa siendo las reuniones presenciales, donde es uno de los medios seleccionados por el 80% de las organizaciones. En cambio, solo un 22% de las organizaciones utilizan un sistema en línea para manejar los procesos de inducción para nuevos empleados y donde el empleado es responsable de darse de alta en un portal al comenzar a trabajar. Estas organizaciones que utilizan medios en línea lo hacen a través de plataformas de adiestramientos, intranet, página web y aplicaciones móviles.

¿Qué medios en línea utiliza su organización para la inducción?



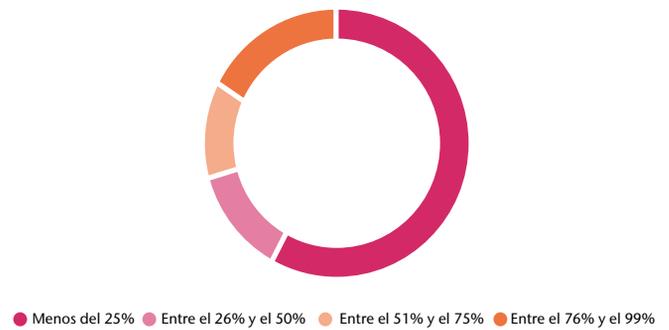
El uso de herramientas digitales en el proceso de inducción podría ayudar a las organizaciones en Puerto Rico a reducir el tiempo que conllevan estos procesos y a facilitarles el acceso a los candidatos recién ingresados.

Capacitación

Más del 66% de las organizaciones participantes indican que utilizan una herramienta digital para comunicar o mantener informados a los empleados acerca de los adiestramientos disponibles en la organización. En su mayoría, las organizaciones utilizan herramientas digitales como intranet para comunicar o mantener informados a los empleados acerca de los adiestramientos disponibles. Este es el caso para el 77% de las organizaciones, un 32% de ellas utilizan plataformas de e-learning. Sin embargo, solo un porcentaje bajo de los adiestramientos totales son utilizados en plataformas en línea. En el 58% de las organizaciones menos del 25% de los adiestramientos

son provistos en línea. Queda por analizar si en un futuro las organizaciones aumentarán el porcentaje total de los adiestramientos provistos en línea.

Porcentaje de adiestramientos provistos en línea

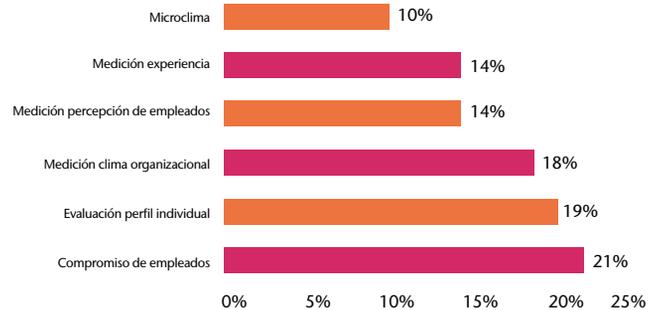


A pesar de que las organizaciones utilizan herramientas para ofrecer los adiestramientos a sus empleados, aún estas herramientas no se traducen a herramientas de contenido gamificado donde se incorporan aplicaciones y metodologías de juegos para desarrollar adiestramientos o evaluaciones de talento de forma digital. El 71% de las organizaciones participantes actualmente no utilizan técnicas o contenido gamificado en los adiestramientos para conseguir una experiencia de aprendizaje atractiva. Las organizaciones que sí utilizan métodos de gamificación en los adiestramientos utilizan métodos como los sistemas de recompensa, retos o desafíos y pruebas.

Procesos gerenciales

Hay una alta prevalencia en las organizaciones que utilizan herramientas digitales para procesos operacionales de recursos humanos. La gran mayoría de las organizaciones utilizan herramientas digitales para la gestión de nómina, realizar registros de empleados, administrar sistemas de vacaciones, cálculo de horas extras y administración de beneficios. Sin embargo, la prevalencia de la digitalización disminuye radicalmente en otros procesos como las encuestas de compromiso, evaluaciones de perfiles individuales, mediciones de clima organizacional, medición de percepción de empleados, medición de experiencia y microclima.

¿Emplea una plataforma específica para los siguientes procesos?



Este análisis ilustra nuevamente, cómo el proceso de digitalización en la función de recursos humanos se ha implementado en muchas organizaciones con el proceso de agilizar procesos operacionales. Aunque esto pudiera interpretarse como la implementación de estrategias enfocadas a la digitalización todavía queda por observar si las tendencias a estas implementaciones aumentan.

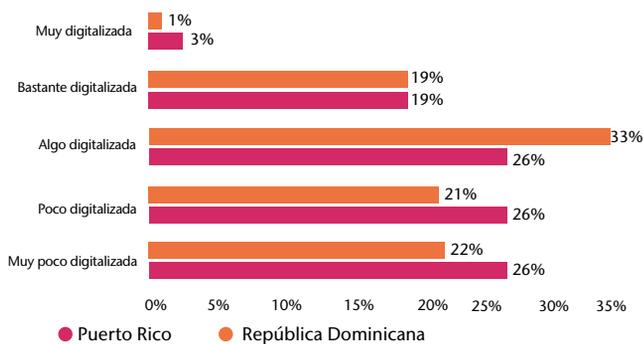
Puerto Rico y otros países de la región

La empresa The Key Talent también ha realizado estudios y barómetros similares en otros países. En nuestra región se ha

realizado en Puerto Rico y República Dominicana. Esto permite un marco de comparación para contrastar el nivel de la implementación de herramientas digitales en la función de recursos humanos en ambos países y más aún dar un contexto a estos procesos en la región. A continuación, se presenta una comparación entre ambos países en cuanto a los elementos del barómetro presentado anteriormente.

Nivel de digitalización

- El nivel de digitalización en República Dominicana es muy similar al de las organizaciones participantes en Puerto Rico. En el caso de República Dominicana al menos el 77% de las organizaciones creen que los procesos de recursos humanos están muy poco o algo digitalizados, prácticamente la misma proporción que en Puerto Rico. Para ambos países el principal objetivo en la incorporación de tecnología en los procesos de recursos humanos es el ahorro de tiempo. Los líderes de recursos humanos en ambos países tienen la percepción de que existe en sus organizaciones mayor oportunidad de digitalización.



Competencias Digitales

- Igualmente, para ambos países más del 70% no incluye competencias digitales en sus modelos de competencias. Entonces, aún no existe en ambos países un profundo análisis de la importancia de estas competencias en los procesos de transformación.

Atracción

- Tanto en Puerto Rico como en República Dominicana se utilizan herramientas digitales para los procesos de atracción. Sin embargo, las herramientas utilizadas varían. En Puerto Rico un mayor número de organizaciones utilizan los portales generalistas mientras que en República Dominicana a pesar de haber una distribución entre distintas herramientas, las más utilizadas son las redes sociales profesionales. En ambos casos, las organizaciones utilizan múltiples herramientas digitales para los esfuerzos de atracción.

Selección

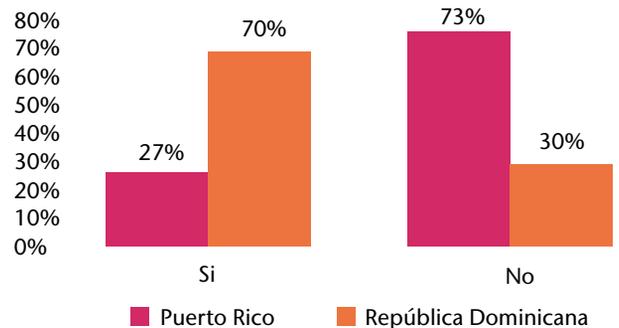
- La digitalización de los procesos de selección para ambos países es muy similar. En ambos, la técnica empleada de manera habitual para la selección de los de talento es la revisión de resúmenes para ver si el candidato concuerda con el perfil. En cambio, en Puerto Rico una mayor proporción de organizaciones reportan una frecuencia mayor en el uso de las redes sociales en procesos de selección.

En Puerto Rico, el 53% de las organizaciones siempre o casi siempre utiliza las redes sociales en procesos de selección comparado con un 43% de las organizaciones en República Dominicana. Esto indica que en Puerto Rico las organizaciones utilizan con mayor frecuencia las redes sociales en procesos de selección.

Evaluación

- En los procesos de evaluación es donde observamos diferencias en prácticas. El 70% de las organizaciones encuestadas en República Dominicana utilizan pruebas para la evaluación de talento una tendencia que no se asemeja en Puerto Rico. En cambio, en Puerto Rico solo el 27% utiliza estas herramientas digitales. En ambos mercados los objetivos principales para el uso de estos tipos de pruebas es proveer apoyo a las entrevistas y apoyar la toma de decisiones.

¿Utiliza su organización pruebas para evaluar a sus profesionales?

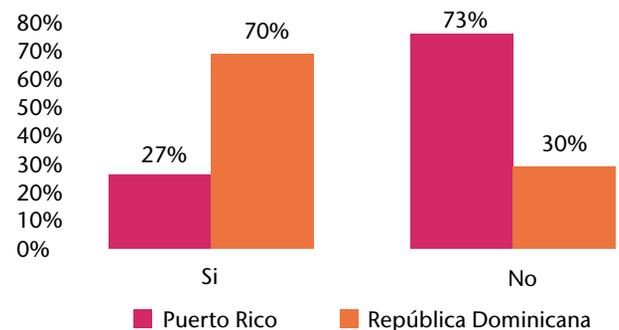


- Este dato demuestra que, en Puerto Rico, todavía las empresas no han comenzado a utilizar las herramientas digitales de pruebas de evaluación de talento que ya en otros países como República Dominicana son una práctica.

Inducción

- Tanto en Puerto Rico como en República Dominicana las organizaciones continúan utilizando como medio principal para los procesos de inducción las reuniones presenciales. En ambos países más del 75% de las organizaciones utilizan este medio. La prevalencia en los procesos de inducción continúa siendo dominada por procesos con una mayor inversión de tiempo del personal dentro de las organizaciones.

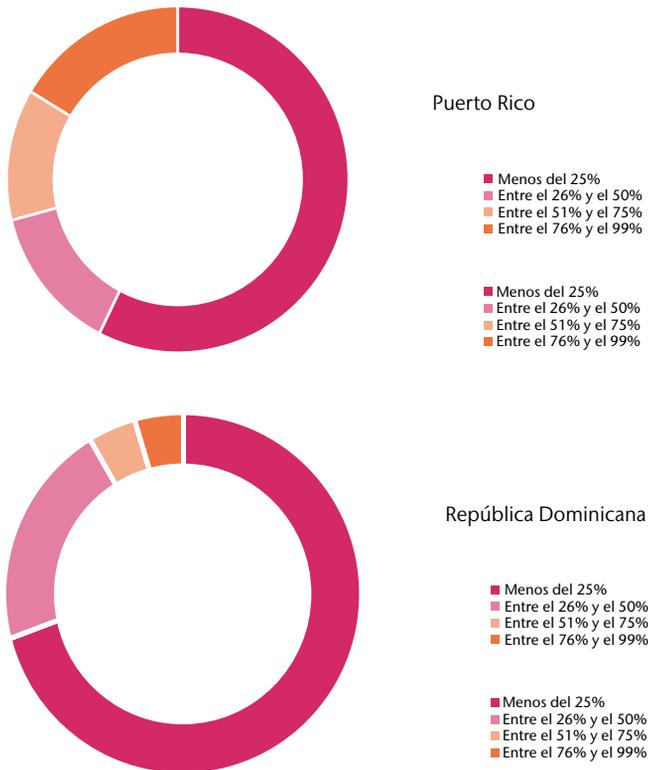
¿Utiliza su organización pruebas para evaluar a sus profesionales?



Capacitación

- En el ámbito de las funciones asociadas a la capacitación de empleados, en Puerto Rico un 31% de las organizaciones utilizan una plataforma de e-learning para proveer adiestramientos a los empleados. Esta proporción, aunque no es una prevalencia, es comparablemente más alta que el 18% de las organizaciones en República Dominicana. No obstante, en ambos países la mayoría de las organizaciones participantes proveen menos del 25% del total de los adiestramientos. Tanto en Puerto Rico como en República Dominicana, aún las empresas no establecen plataformas en línea para facilitar sus programas de capacitación.

Porcentaje de adiestramientos que se realizan en línea



V. Conclusiones

Las transformaciones digitales no es un tema nuevo. Más bien su relevancia toma mayor importancia con el paso del tiempo por la rápida evolución de la era digital. Los constantes cambios han provocado mayor nivel de incertidumbre a las organizaciones que no contemplan estos cambios en la planificación estratégica de sus modelos de negocio. La incertidumbre, la demanda creciente por experiencias digitales de clientes y el manejo del talento humano son los elementos que mejor definen los riesgos asociados a las transformaciones digitales. La complejidad en la gestión de estos factores son los que definirán el éxito de estos procesos.

La planificación de los procesos estratégicos conllevará el análisis de la estructura organizacional. Por tal razón, es inevitable que se incorpore la revisión de la arquitectura de la organización. Como medida proactiva los líderes de la organización, conjunto con recursos humanos tienen la responsabilidad de recomponer y diseñar una estructura dinámica que se ajuste al talento humano futuro que defina los nuevos roles y los cambios en roles actuales. En la medida que los líderes establezcan con claridad este marco, podrán identificar los *career path* para la estructura futura. Este análisis permitirá, tanto a la organización como al empleado identificar hacia dónde se encamina la organización y qué se esperará del empleado de cara a la transformación. La ejecución de este proceso encamina una evaluación adecuada del capital humano, sus necesidades y las brechas que deben ser disipadas.

Las organizaciones que han conseguido atravesar procesos de transformaciones digitales exitosas han demostrado que han prestado gran importancia a preparar y planificar su fuerza laboral a futuro. En estos procesos han identificado el talento capacitado con un alto nivel de desempeño, el talento que será requerido y las destrezas que ambos grupos necesitarán exhibir conforme los modelos organizacionales se transforman. Las evaluaciones digitales del talento contribuirán a facilitar este talento y a concretizar las brechas entre las competencias actuales y las requeridas. A pesar de que las transformaciones digitales involucran un alto uso de tecnología, las investigaciones han demostrado que las competencias técnicas no necesariamente serán la clave en el proceso debido al cambio constante. Más bien las competencias como la capacidad de aprendizaje, la adaptabilidad y la curiosidad tendrán un impacto mayor en el desempeño de los empleados.

Sin embargo, gran parte de este proceso de reducir estas brechas irán estrictamente ligados a los esfuerzos de adiestramiento de empleados. Los dos conceptos fundamentales serán el reskilling y upskilling. En el primer caso, se readiestra a los empleados en otros roles. En el segundo concepto se adiestra al empleado en nuevas destrezas en su rol que estén estrechamente relacionadas al proceso de transformación. Estos conceptos implican un impacto directo en la fuerza laboral. Los empleados deben estar conscientes que el entorno laboral continuará cambiando por lo que como resultado las funciones de roles cambiarán también. Su mejor herramienta para tener mayor éxito será exhibir la búsqueda de nuevo aprendizaje y aprovechar la incertidumbre para adaptarse a nuevos entornos.

La transformación digital en la función de recursos humanos en Puerto Rico

El barómetro de talento digital realizado en Puerto Rico indica que las organizaciones han digitalizado los procesos de recursos humanos. Pero, aún existen oportunidades para incrementar el uso de herramientas digitales para maximizar los procesos. Un porcentaje muy bajo de organizaciones califican sus procesos como altamente digitalizados. Esto pudiera sugerir que las organizaciones han digitalizado estos procesos como evolución natural de la tecnología para ser más eficientes operacionalmente, pero no necesariamente como parte de una estrategia de evolución digital. Esto representa un reto, ya que parte de las bondades de los sistemas digitalizados son su capacidad para recopilar y consolidar datos que luego se traduce a información que puede ser muy valiosa para conducir análisis que apoyen la toma de decisiones. De resultar de esta forma, las organizaciones pueden replantearse si existen sistemas establecidos de los cuales no se maximizan los datos que pueden producir y su incidencia en la toma de decisiones.

Las funciones donde el nivel y uso de la digitalización por parte de las organizaciones parece más alto son aquellas relacionadas a atracción y capacitación. La naturaleza de estos procesos contribuye a la digitalización de estos. Un ejemplo de esto son las redes sociales en los procesos de atracción. Ya es una realidad que las organizaciones necesitan hacer uso de ellas para fortalecer su marca como patronos, llegar a una cantidad más amplia de candidatos y ser más eficientes y efectivos en esta función. En el caso de los procesos de capacitación, un alto número de organizaciones ya cuentan con herramientas digitales para este proceso, aunque no un porcentaje alto del total de sus adiestramientos. La interrogante para cada organización es ¿Qué les impide aumentar el volumen de sus adiestramientos?

En cambio, otras funciones como los procesos de selección, evaluación de candidatos e inducción presentan un nivel bajo de digitalización. Estos tres campos pudieran reflejar áreas donde hay una prevalencia en procesos tradicionales tales como la revisión de resúmenes, las orientaciones personales en proceso de inducción y el poco uso de herramientas complementarias que apoyen procesos de evaluación de talento. Este tipo de procesos impactan elementos como el aumento en tareas manuales, tiempo, dependencia en la asistencia de personal en tareas que pueden ser más ágiles. El tener la capacidad de poder digitalizar estos procesos presenta la oportunidad de poder liberar espacio para enfocar en iniciativas estratégicas y en su implementación.

Estos resultados arrojan un panorama de la situación actual en cuanto a la digitalización de las funciones de recursos humanos en Puerto Rico. Aunque, hay evidencia de que las organizaciones, en efecto, se han digitalizado, queda por analizar en estudios futuro si esta tendencia irá en aumento. Conscientes de que esto es una realidad global será importante que la tendencia se incline hacia mayores niveles de digitalización. Esto ayudará a que las organizaciones en Puerto Rico puedan responder activamente a los cambios que implican las revoluciones de la era digital. Para aumentar estos niveles, las organizaciones deben enfatizar dos puntos importantes en este proceso, la mejora de las herramientas digitales del día a día y el empoderamiento de los empleados para trabajar de nuevas formas. ■



Sobre SHRM-PR:

La Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos, Capítulo de Puerto Rico (SHRM-PR), es una organización que agrupa sobre 1,400 ejecutivos y profesionales de los recursos humanos y áreas relacionadas en el país. Su visión es ser la opción definitiva para formar e inspirar gente para el éxito organizacional; SHRM-PR es afiliada a SHRM Nacional y agrupa a más de 250,000 socios a nivel mundial. Para más información visita www.shrmp.org o contáctanos a través de 787-767-2141.



Empower Results®

Aon es la firma de servicios profesionales líder a nivel mundial con un amplia oferta de soluciones en riesgo, retiro y salud. Nuestros 50,000 colegas ubicados en 120 países promueven resultados para sus clientes mediante la utilización de datos y análisis para proveer recomendaciones que permiten reducir la volatilidad y mejorar el desempeño de nuestros clientes.

the key talent



2019

the key talent

AON
Empower Results®

SHRM
PUERTO RICO CHAPTER

AFFILIATE OF
SIRM
BETTER WORKPLACES
BETTER WORLD™