



Recursos Humanos Principales Tendencias para el 2016

Dr LUIS MARÍA CRAVINO

Todos los años leo con atención el informe sobre tendencias en Recursos Humanos que prepara el Dr. Josh Bersin, quien se empeña en titularlas como predicciones (*"Predictions for 2016"*).

TENDENCIAS

- 1 Uso de la tecnología.
- 2 Reingeniería de los sistemas de gestión del desempeño.
- 3 Compromiso, retención y cultura.
- 4 Desarrollo del liderazgo y promoción de la diversidad y la inclusión.
- 5 Acelerar la revolución del aprendizaje.
- 6 Analytics.

Técnicamente, una tendencia es una combinación de una prioridad junto con una aceleración del ritmo de cambios. En otras palabras, Bersin "predice" acerca de cuáles son los temas sobre lo que debemos prestar atención porque impactan sobre nuestro presente, y además, se acelera su ritmo de cambio. No considerarlos nos vuelve obsoletos o "fuera de juego".

Cada año, Bersin presenta 10 predicciones. En ciertos casos, buscar un número redondo hace más arbitrario el proceso de agrupar o dividir conceptos. Desde mi particular visión, las 10 predicciones o tendencias son en realidad 6 + 1; 6 tendencias y 1 consecuencia.

Asimismo, Bersin considera dos palabras que serán relevantes durante todo el año: **productividad y feedback**. Estos conceptos atravesarán a todas las tendencias.

Cada acción de Recursos Humanos deberá estar enfocada en la mejora sostenible de la productividad. Por otra parte, las organizaciones deben ser reconstruidas bajo una "cultura del feedback", que permitirá reconfigurar los vínculos laborales, para contribuir a través de un círculo virtuoso con la productividad.

*Durante 2016 palabras como
coraje e innovación deberán
ser parte de nuestro diccionario.*

Josh Bersin

A continuación, las tendencias.

1º Tendencia: El uso de la tecnología como clave de la mejora de la gestión de RRHH

El modelo original de Bersin expresa esta tendencia en 3 segmentos: digitalización, sistemas amigables y plataforma integradora.

Cada vez resulta más crucial que el área de RRHH sea un usuario inteligente de los sistemas de gestión. Sin embargo, Bersin cuestiona que los sistemas no siempre son “employee centric” y en ese sentido existe un gran territorio para avanzar.

Las aplicaciones deberán ser cada vez más abarcativas y transversales a todos los procesos, para promover la productividad y la mejor experiencia del empleado.

2º Tendencia: Acelerar la reingeniería de los sistemas de gestión del desempeño

Bersin opina que esta es la tendencia más “caliente” y disruptiva de todas. Hace años que la reingeniería de esta herramienta encabeza el “top five” de grandes preocupaciones del área.

Es tal la aceleración del cambio de la herramienta de gestión del desempeño, que aquellos que no modernizaron la misma en los 2 últimos años, pueden estar seguros que tienen una práctica antigua y desajustada al nuevo paradigma.

Los modelos de competencias también viven un momento de profundo cambio. Por suerte, los nuevos “formatos” son ampliamente superadores de los que hasta hace poco se utilizaban.



3º Tendencia: Fijar la atención en el compromiso (engagement), la retención y la cultura

Simplemente me parece un excelente hallazgo de Bersin unir en una misma tendencia estos tres conceptos relevantes.

Tal vez la retención y el compromiso siempre fueron considerados de manera conjunta. Sin embargo, Bersin impulsa a los líderes de RRHH a que se involucren en las cuestiones culturales. En síntesis, un diseño premeditado y estratégico de la cultura organizacional es básico para asegurar altos niveles de retención y compromiso.

4º Tendencia: Desarrollar líderes en una cultura que promueva la diversidad y la inclusión

En esta tendencia la unión de conceptos (liderazgo por un lado y diversidad e inclusión por otro) es mía. Tal vez la búsqueda del número redondo le impidió a Bersin unir aquello que en el texto relaciona. Es imposible un adecuado modelo de desarrollo de liderazgo que no se encuentre enmarcado en una cultura promotora de la diversidad y la inclusión.



5º Tendencia: Acelerar la revolución del aprendizaje

La forma en que aprendimos (y que se asemeja a la que usamos para enseñar) los que tenemos más de 4 décadas de vida, parece muy diferente a la que se requiere en una sociedad marcada a fuego por las TICs.

Conceptos como MOOCs, flipped school, diseño de experiencias, gamification, aprendizaje cooperativo, ya deberían ser más frecuentemente usados en nuestro diccionario.

6º Tendencia: People Analytics ha llegado a nuestras vidas (y la está transformando)

John Boudreau, profesor de la USC University, formuló una tesis en la que establece que el siguiente paso en la evolución de la gestión de RRHH, será abandonar el método intuitivo -como base para tomar decisiones- y reemplazarlo por el del análisis fáctico. Ese paso es el que propone el movimiento de “People Analytics” y ya se encuentra en curso.

Esto no significa que la intuición sea esencialmente mala. Sin embargo, la gestión actual requiere de un rigor metodológico basado en el procesamiento inteligente de una maravillosa cantidad de información de la que hoy disponemos.

Consecuencia: La gestión de Recursos Humanos se está volviendo cada vez más interesante, más desafiante y más estratégica

Aplicar inteligentemente las tecnologías de información, rediseñar con energía y creatividad la herramienta de gestión del desempeño, convertirse en un agente de cambio de la cultura organizacional, desarrollar líderes promoviendo un ámbito de mayor diversidad e inclusión, liderar la revolución del aprendizaje en las TICs y tomar decisiones efectivas basadas en People Analytics, permiten transformar a la tradicional gestión de Recursos Humanos en algo diferente, en algo mejor, más interesante y estratégico.

El en 2016 el futuro parece haber llegado. Celebrémoslo!

Pero asumamos también con mucha innovación y coraje ese gran desafío.



CODA: Dos omisiones y un modelo integrador

A mi criterio, existen dos tendencias ausentes u omitidas en la propuesta de Bersin, que propongo como la conjunción entre una prioridad y la aceleración de un ritmo de cambio.

La primera de ellas, es la cuestión del “diseño organizacional”. Definitivamente los nuevos paradigmas tecnológicos, económicos, sociales y ambientales implican que el formato actual de las organizaciones debe ser repensado y redefinido de una manera novedosa y disruptiva. Quienes se desempeñen en el área de Recursos Humanos deberán incluir “la cuestión del diseño” en su agenda de prioridades.

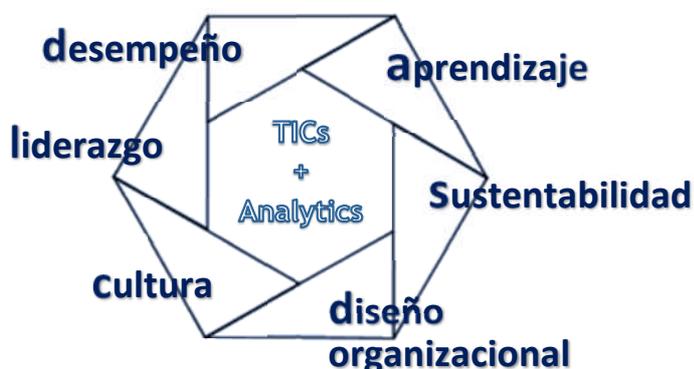
La segunda, está vinculada con la “sustentabilidad”. Resulta imposible agendar prioridades sin un pensamiento sistémico imbuido de una búsqueda de propósitos que promuevan el bien común -en el sentido más amplio y comprensivo del término- de corto, mediano y largo plazo. Probablemente, la falta de un ejercicio pleno de esta cuestión, ha generado un conjunto de consecuencias no deseadas (pero para nada casuales) sobre las que debemos actuar con inteligencia y energía, para nuestro bien y el de las futuras generaciones.

A partir de lo anterior, propongo integrar los conceptos en un hexágono de grandes temas como se observa en el gráfico más abajo y que sintetiza esta coda. Las TICs son producto de los cambios, pero también herramientas para la transformación. People Analytics es un nuevo manifiesto en el que creemos y que nos organiza la manera en que analizamos problemas y tomamos decisiones.

Las TICs y el movimiento de People Analytics están profundamente integrados en una relación sinérgica y cooperativa. Es imposible operar desde el paradigma de People Analytics sin un adecuado sustento tecnológico, del mismo modo que tener una plataforma tipo ERP y no tener datos o no procesarlos con inteligencia. Es tan inútil como contar con un recipiente caro, sofisticado y vacío.

Al incluir las TICs y People Analytics como herramientas centrales de la transformación, quedan 6 cuestiones prioritarias o relevantes para el 2016. Estas son:

la gestión del desempeño,
el aprendizaje,
la cultura,
el liderazgo (promoviendo
diversidad e inclusión),
el diseño organizacional y
la sustentabilidad.



*2016 será el año de la
productividad y el feedback
Josh Bersin*
