

NUEVAS TENDENCIAS EN RECURSOS HUMANOS



Investigación de
las tendencias
emergentes en el
mercado
empresarial
relativas a la
gestión de



Éste es un Resumen del Informe DBM de Tendencias en Recursos Humanos. Si desea conocer más información o tener acceso al informe completo, por favor, póngase en contacto con nosotros en contacto@dbmspain.com o en el 91 310 18 79

PRINCIPALES CAMBIOS EN EL ENTORNO

El mundo cambia cada vez más rápidamente. Cambia la tecnología, cambia la demografía, cambia la sociedad, cambian los valores. Y la gestión empresarial debe responder ante éstos, generando nuevas formas de relación con los consumidores que garanticen la realización de operaciones de negocio competitivas, rentables.

La gestión de los recursos humanos no es independiente del mundo en el que se vive, del mundo en el que se trabaja. Es más, debe recoger éstos y plantear respuestas ante las principales modificaciones del paradigma.

Entre algunos de los cambios que más han afectado a la forma de gestión de **personas** en los últimos años se encuentran: **La posibilidad** brindada por la tecnología **de fabricación estandarizada y entrega personalizada** y La necesidad social y educativa de **equilibrio entre la vida profesional y personal**, motivada por la generalización de la incorporación de la mujer al mundo laboral.

NUEVOS RETOS EN RECURSOS HUMANOS

Todos estos cambios han dado lugar a nuevos desafíos en la gestión de personas, que han afectado de forma directa a la forma de desarrollo de cada una de las funciones características de Recursos Humanos:

- ✓ Reclutamiento y selección
- ✓ Formación y desarrollo
- ✓ Compensación y beneficios
- ✓ Administración de personal
- ✓ Relaciones Laborales
- ✓ Organización

Estos retos han exigido un claro incremento en la contribución de cada una de estas funciones. Pero el principal cambio es que la respuesta ya no puede ser sólo de función, sino de aportación conjunta del Área de Recursos Humanos al negocio y a los resultados.

Esto ha generado **5 retos** esenciales:

- 1 Extensión de marca a las personas:** Adecuación de los perfiles y comportamientos a la experiencia vivida por el consumidor, logrando convertir la publicidad en realidad.
- 2 Conversión de personas en Unidades de Negocio:** Vinculación creciente a resultados de cada uno de los trabajadores, garantizando la aportación individual a beneficios.
- 3 Implantación de la estrategia:** Ejecución del Plan Estratégico de Compañía, logrando la transformación mediante una suma de comunicación, formación, innovación, reorganización y modificación de procesos y comportamientos.
- 4 Mejora del servicio a otras áreas:** Incremento en la aportación de Recursos Humanos a las áreas cliente, mediante medición de la calidad percibida y generación de planes (tanto generales como personalizados) de aumento de la satisfacción y contribución.
- 5 Adecuación de condiciones de trabajo:** Adaptación del entorno laboral a los nuevos requerimientos y roles sociales, aprovechando las posibilidades que brinda la tecnología y la personalización en medios y reconocimiento.

1. EXTENSIÓN DE MARCA A LAS PERSONAS

El valor de la marca es para muchas compañías el activo de mayor valor. Dicha marca se vuelve una promesa de experiencia hacia sus clientes, exigiendo éstos que se torne realidad.

Por ello, las compañías han lanzado diferentes acciones de cambio interno, que garanticen la homogeneización de comportamientos de sus empleados hasta la ejecución de la experiencia prometida a sus clientes. Una vez logrado, puede devenir un elemento más en la comunicación externa.

a. Conversión de atributos de marca en valores y comportamientos

Los atributos de marca a ser identificados por los clientes han pasado a devenir valores para los empleados. Éstos deben asumirlos para poder generar en los clientes sensaciones asociadas a los atributos definidos.

Para conseguirlo, las compañías más innovadoras han desarrollado diferentes proyectos entre los que se destacan los siguientes:

- ✓ Redefinición de valores corporativos, a partir de atributos pretendidos para la marca.
- ✓ Aprendizaje de cada empleado de cómo contar la estrategia, el mensaje social de Compañía.

Muchos de estos proyectos han estado fundamentados en lograr ser reconocidos por el mercado empresarial como una **Great Place to Work**, para lo que la **alineación entre marca y vivencia de valores** es un factor imprescindible. Una vez conseguidos, es una etiqueta más que publicitar

b. Formación en servicio acorde a la Promesa de Marca

Para que la publicidad se haga realidad, la vivencia prometida debe cumplirse. Esto supone que en cada una de las interacciones con la compañía, el cliente debe percibir los compromisos marcados. Esto ha cambiado de forma radical la ejecución del servicio.

Para lograrlo, se están desarrollando muy diferentes programas de innovación, entre los que destacan:

- ✓ Redefinición de la experiencia de compra y consumo del cliente, estableciendo los procesos y comportamientos a desarrollar en cada uno de los momentos clave para el consumidor.
- ✓ Formación y desarrollo del **Oficio de Atención al cliente**, haciendo que el empleado viva y reconozca las sensaciones que vive el cliente, siendo éste su motor del cambio.

Todos ellos buscan una transformación real. Y ésta no es real sino la vive el cliente.

c. Reputación social corporativa

La RSC llegó como una moda. Pero se ha quedado. Lo ha hecho por doble motivo. El primero es la necesidad que tienen las compañías de generar aportación sostenible. El segundo es la posibilidad que tienen los clientes de elegir entre marcas, les lleva a poder seleccionar la que más aporta o menos infringe.

Por ello, el **26% de las compañías ya incluye la responsabilidad social dentro de sus valores**. Y se ha doblado el número de empresas que realizan medidas, como por ejemplo:

- ✓ Definición de estrategia de Compañía que impulse al mismo tiempo el desarrollo social y la generación de negocio, desarrollando **políticas de RSC integradas en la forma de hacer negocio**, y no de forma aislada (caridad)..
- ✓ Medición y auditoría del cumplimiento de normas internas de RSC.
- ✓ Incorporación de la RSC como atributo de marca, generando comunicación externa asociada.

Todos estos esfuerzos se han dirigido hacia obtener el favor de clientes y empleados, pudiendo además obtener el galardón de **Empresa Socialmente Responsable**.

d. Reclutamiento y selección

La gestión por competencias ha encontrado un lugar donde poder aplicar su enorme potencial **en la implantación de los valores corporativos**. Es por ello que, definidos éstos, se han transformado en comportamientos de éxito a desarrollar por cada uno de los perfiles. Por ello, todas las fuentes de talento han venido orientadas a satisfacer esta necesidad.

Algunos proyectos innovadores relativos a este campo son:

- ✓ Establecimiento de nuevos perfiles para cada uno de los roles, a partir de los valores corporativos para generar los atributos de marca.
- ✓ Evaluación del potencial, mediante medición predictiva de capacidades (y no únicamente de logros pasados).

Por tanto, la anteriormente conocida como “guerra del talento” ha pasado a ser búsqueda de talento percibido por el cliente, pero la forma de medirlo esencialmente no ha cambiado.

Simplemente **se ha extendido hasta el 70% de las compañías las que miden de forma predictiva.**

e. Reestructuración

No todos los elementos deben intervenir de forma positiva en la marca. Hay algunas decisiones que pueden destrozar una marca. Una de las que más lo pueden hacer es una mala gestión de una reestructuración de Compañía.

Un 85% de las empresas opinan que lo más adecuado es una baja negociada y un programa de despido que incluya outplacement. Para **evitar el perjuicio social, la mala imagen ante los clientes,** y el malestar y **pérdida de productividad** entre los trabajadores que siguen, las compañías han desarrollado diferentes medidas dirigidas a gestionar lo mejor posible este momento crítico de la gestión de personas, de las cuales destacan:

- ✓ Formación a los directivos y mandos intermedios sobre cómo despedir y comunicar a empleados y compañeros del despido.
- ✓ Generación de programas colectivos de recolocación, incrementando de forma notable su velocidad de acceso a un puesto.

Una buena gestión de una reestructuración es clave para conseguir su objetivo: incrementar su rentabilidad. Una mala la elimina para siempre. Por eso, el **74% de las empresas consideradas Great Place to Work utilizan Outplacement.**

2. CONVERSIÓN DE PERSONAS EN UNIDADES DE NEGOCIO

La medición permanente y la búsqueda continua de incrementos en la eficiencia llevaron a las grandes Compañías a escindirse en empresas de menor tamaño. Esto permitía un seguimiento y exigencia más cercanos. En esta línea, ahora se tiende a pasar de medir la aportación de resultados de cada firma a **medir la contribución de cada una de unidades más pequeñas que la forman: las personas**. Esto ha supuesto generar Compañías que no son sino el resultado de una inmensa suma de pequeñas compañías, que en la agregación deben generar una multiplicación.

Para hacerlo realidad, **la clave pasa por el incremento en la aportación de resultados esperados de cada uno de los puestos**. Esto significa una responsabilidad superior, un mayor conocimiento de los objetivos de las unidades superiores, una mayor delegación y confianza en sus ideas, más formación en consecución de negocio, y finalmente, un seguimiento y reconocimiento más detallado de sus logros.

a. Intensificación de negocio

El negocio se puede intensificar de muchas formas. La principal adoptada hoy es la **conversión en unidades más reducidas, a las que objetivar, medir, evaluar y apoyar en su consecución**. Esto supone generar un entorno de mayor autonomía, que permita poder exigir responsabilidades.

Algunos proyectos necesarios para generar esta intensificación de negocio son:

- ✓ Establecimiento de nuevo cuadro de mando integral, con indicadores menos macro y más micro.
- ✓ Generación de marco de autorresponsabilidad y autogestión: Cuenta de resultados, Plan comercial, Cuadro de mando, Plazos y motivos de reporte.
- ✓ **Modelo de gestión comercial**: Proceso y hábito de reuniones del equipo, de revisión de logros y aprendizaje hasta cambiar comportamientos y resultados.

Esta filosofía ha permitido un avance extraordinario, tanto en la gestión de los jefes como en los resultados de las personas con contacto directo con cliente.

b. Formación en captación y venta cruzada

Lograr modelos comerciales eficaces requiere también formar a las personas en su ejecución. Y para hacerlo, el modo ideal es llevarlo a su forma de obtener negocio: su relación con los clientes. La estrategia de la mayor parte de las compañías está

orientada a obtener el mayor beneficio posible de su cliente. Pero éste no pasa por explotarlo, sino por **lograr la satisfacción integral de sus necesidades**.

Para ello, se desarrollan diferentes proyectos de innovación, como por ejemplo formación en **Proactividad Comercial**, mostrando los procesos y las claves de acercamiento a clientes potenciales o el **desarrollo de Redes de Prescripción**, convirtiendo al cliente satisfecho en tu mejor captador.

c. Evaluación de la aportación individual

La evaluación y **el reconocimiento es la mejor forma de extender un buen comportamiento**. Por ello, las organizaciones han puesto cada vez mayor empeño en depurar su medición y sobre todo, en su **correcta aplicación en la gestión del empleado**. Su fin último no es medir, es cambiar rutinas, ser un impulsor más de la estrategia.

Para lograr esto, las compañías han llevado a cabo diversos proyectos, tanto con evaluadores como con evaluados a través de **evaluación 180° y 360° de los comportamientos**, con implicaciones exclusivamente para su aprendizaje y desarrollo así **como formación a los evaluadores en la medición, comunicación y gestión del desempeño**, y ligando el desempeño al cambio de comportamientos.

Todo esto ha llevado a **un 95% de las empresas a considerar la medición y evaluación del desempeño como el momento clave en el ciclo anual de cada empleado**, y por tanto, su preparación, desarrollo y resultado como uno de los hitos de todo gestor de personas.

d. Retribución monetaria ligada a la contribución

Para que la evaluación se haga tangible no basta con la comunicación del jefe al empleado, debe certificarse con las decisiones salariales. Por eso, la retribución ha dejado de ser una transacción o un elemento social para convertirse en una herramienta clave en la gestión del negocio y del trabajador.

- ✓ Establecimiento de objetivos de retribución variable que premien al mismo tiempo resultados de corto y de largo plazo: operaciones y transformación.
- ✓ **Sistemas de retribución variable autofinanciados**, mediante la introducción de cláusulas como: a) si la compañía no gana, no se reparte, b) si el empleado no tiene un desempeño bueno, no obtiene nada, c) tope en las cuantías máximas para garantizar ética y legalidad.

Gracias a esto, **un 30% de las personas ya ven asociado su subida salarial a su rendimiento personal**.

3. IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIA

Las empresas siempre han tenido que tratar de aunar los resultados a corto plazo y la sostenibilidad a largo plazo.. Actualmente el foco en la gestión empresarial ha pasado del diseño a la implantación de la estrategia.

Dicha implantación pasa fundamentalmente por alcanzar la transformación pretendida, haciendo realidad los objetivos de diferenciación. Esto supone hacer conocer el destino, sensibilizar en el nuevo camino a emprender, garantizar el alineamiento de los directivos, involucrar personalmente a cada empleado en su logro y asegurar la adecuación de capacidades futuras a los medios y puestos necesarios.

a. Comunicación interna

Está medido que la claridad es el factor que más incide en el clima organizativo, y por tanto, en los resultados de Compañía. Por ello, la comunicación interna ha pasado de ser una tarea de soporte a ser realizada por el Departamento de Recursos Humanos en un 51% de los casos, a devenir una de las principales misiones de directivos y mandos intermedios, con un Departamento propio un 88% de las veces.

Es por ello que **se han lanzado diferentes programas dirigidos a generar claridad en los qués, en los cómo y (a veces también) en los porqués de la estrategia, entre los que tenemos:**

- ✓ Talleres en cascada de comunicación de la estrategia, donde se va deduciendo la estrategia hasta hacerla lógica, comprensible, deseable.
- ✓ Formación en la estrategia a toda la plantilla, clarificando el rol de cada persona en su ejecución hasta hacerla sentir importante.

Por tanto, el foco se ha puesto en conocer más y sobre todo, en **cómo llevar la estrategia general de Compañía a las rutinas diarias de cada puesto.**

b. Transformación de una cultura corporativa

Para gestionar algo, debes medirlo. Las compañías tienen claro que **necesitan tener una cultura ganadora que les permita competir con resultados y diferenciación.** Con objeto de poder gestionar dicha cultura, ha aparecido el **afán por medirla**, compararla y mejorarla. Aparte de muchas otras acciones, incorporadas en otros puntos del informe, la cultura ha dejado de ser tratada como algo intangible.

c. Innovación para cumplir la estrategia

La innovación ha pasado a estar en todos los procesos y acciones de la Compañía, de forma que origine más ingresos, más satisfacción de cliente y menos costes. Para hacer que se extienda todos los ámbitos, **ha pasado de ser tarea del Departamento de I+D a ser una misión de cada persona**. De hecho, es **el parámetro más incluido en los valores de compañía, con un 33%**.

Para llevarlo a cabo se han desarrollado muchos proyectos, por nombrar algunos:

- ✓ Involucración del cliente (y a veces, también del proveedor) en la innovación, para identificar y cocrear mejoras realmente percibidas.
- ✓ Generación de equipos multidisciplinares ocupados de la innovación en un determinado segmento de clientes o necesidad estratégica.

Todo está dirigido a **fomentar que la innovación relevante llegue a cada una de las acciones, generando más y mejores resultados**.

d. Desarrollo de capacidades directivas

Existe una correlación de un 70% entre estilos de dirección y clima. Y del 30% entre clima y resultados. Es decir, la forma en que se dirige determina los resultados de un equipo. Por ello, en su afán de mejorar los números, las compañías han invertido tiempo y dinero en el incremento de capacidades de sus directivos, sensibilizando, capacitando y reconociendo a los mejores.

Algunos de los más comunes que se han desarrollado son:

- ✓ **Aprendizaje de la gestión por momentos**, qué hacer en cada uno de los instantes clave del empleado: la incorporación, la comunicación de la estrategia, generación de ideas, evaluación del desempeño, desarrollo, el despido.
- ✓ **Coaching de resultados**: aprendizaje de capacidades mediante un entrenador personal, enfrentado a la toma de decisiones de la gestión del negocio en el día a día, mejorando de este modo las habilidades y los resultados.

e. Generación de nuevos directivos

En años de explosión, algunas compañías identificaron que los límites a su crecimiento estaban en la carencia de personal responsable de sus unidades de negocio medias y pequeñas. Para ello, un 50% de las empresas tiene planes de carrera, se requieren programas de detección y gestión del talento con anticipación.

A través de programas de evaluación y desarrollo, se ha permitido hacer realidad la estrategia, realizando selección interna, generando ejemplo en las bases.

4. MEJORA DEL SERVICIO INTERNO

Uno de los primeros avances de la difusión e implantación de la Dirección por Objetivos fue la definición de indicadores para cada uno de los departamentos de soporte al negocio.

Ahora, y siguiendo la línea emprendida por las áreas de servicio directo al cliente, **se ha pasado a incorporar la medición de calidad percibida en el servicio interno.** Esto ha llevado a convertirse en un elemento de gestión, suponiendo un mayor marketing, planes de mejora específicos y una organización y transformación necesaria para alinearse con las nuevas exigencias del negocio.

a. Venta interna de proyectos

Parte del aprendizaje del marketing dirigido hacia el consumidor ha podido aplicarse en la relación proveedor-cliente interno. Así, las áreas que deben dar servicio a otras se han dado cuenta de que para que sus acciones tengan éxito deben llegar a su destino. Y para ello, requieren difusión y la participación de sus segmentos objetivo, tanto en el diseño como (sobre todo) en su implantación.

De este modo, algunas de las tendencias que más tienden a acaecer son el nombramiento y publicidad de cada uno de los proyectos, permitiendo darle una imagen y logo característico, que incrementa la capacidad de recuerdo y asociación así como la involucración del cliente interno, haciéndole participar en la traslación de información, comunicándole el diagnóstico, recoger sus ideas en el diseño y exponerle su rol en la implantación.

b. Evaluación del servicio de RRHH

Al igual que otros Departamentos de soporte, Recursos Humanos también ha comenzado a **ser objeto de evaluación por parte de sus clientes internos.** Está demostrado que esto mejora en sí mismo la percepción de la aportación. Pero además, ha fomentado la elaboración de planes específicos dirigidos a las áreas de mejora tradicionales del Departamento. En este sentido, se está popularizando la medición mediante encuestas realizadas a los Departamentos cliente, con factores comunes a toda la Compañía y otros específicos de cada Área evaluada.

c. Transformación cultural

La necesidad de adecuación a la nueva cultura llega a todos los departamentos. Por eso se han desarrollado acciones, que buscan **flexibilizar la cultura e incrementar la aportación de resultados al negocio**, generando más motivación, mejor atención y mayor productividad:

- ✓ Generación de nuevos Cuadros de Mando del Departamento, relacionándolo más con actividades generadoras de beneficio directo.
- ✓ Transformación de Servicios Centrales a Servicios al Cliente, mediante la identificación de actividades de servicio al cliente hoy realizadas por la Red que pueden pasarse a Servicios Centrales.
- ✓ Formación en Oficio de Atención al Cliente Interno, mediante la empatía e identificación de sensaciones vividas por los departamentos cliente.
- ✓ Ubicación durante un tiempo de personal de Soporte en puestos de relación directa con clientes, para conocer cómo poder aportar más.
- ✓ Programas de incentivación de ventas, reconociendo a personal de toda área.

d. Organización

Los nuevos restos empresariales también han dado lugar a nuevos esquemas organizativos. La eterna búsqueda del organigrama perfecto ha seguido su carrera, adaptándose a los diferentes modelos organizativos. Además de los esquemas pretéritos de carácter jerárquico-funcional, existen varias estructuras modernas que comienzan a imponerse:

- ✓ Organización con centro en el cliente, cuyo foco es el mejor servicio al cliente, del cual se responsabiliza a todas las áreas, habiendo un interlocutor final.
- ✓ Organización matricial, aglutinando cada vez más intersecciones de responsabilidad: país/región, función, segmento de cliente.
- ✓ Comités de Implantación Estratégica, equipos pertenecientes a diferentes áreas encargados de la resolución específica de un reto crítico para la Compañía.

En general, todos estos cambios han significado una **reducción de los niveles jerárquicos y un incremento en la aportación esperada de resultados por parte de los puestos**.

5. ADECUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

Una nueva sociedad requiere nuevas respuestas. Por ello, y de una forma gradual pero constante, la empresa ha tratado de dar respuesta a la necesidad de conciliar sus propios objetivos con las necesidades de la sociedad de generar educación para las futuras personas, próximos trabajadores.

Por ello, tanto patrones como empleados, se han erigido en dibujantes de **un nuevo modelo laboral, que permita incrementar la productividad mejorando el entorno y condiciones laborales**. Esto ha supuesto una flexibilización del marco, un mayor aprovechamiento de las posibilidades tecnológicas, una personalización del reconocimiento y una preocupación por el empleado que llega al conjunto de su vida personal y profesional.

a. Conciliación de vida personal y familiar

Un 46% de los empleados que salen voluntariamente de una empresa lo hacen para conseguir **una conciliación de la vida laboral y personal**. Por esto, **se ha tornado un objetivo en sí mismo** que llega desde el primer ejecutivo hasta el personal base. Pero en tiempos de proliferación del sector servicios puede llegar a parecer una utopía. Por ello, las empresas han tomado medidas de carácter muy diferente, algunas de carácter legal, otras de generación de facilidades: Flexibilización del horario de trabajo, el establecimiento del Plan Mujer asegurando la igualdad de oportunidades o la provisión de servicios de carácter crítico para algunos trabajadores son algunas de las medidas que más se están comenzando a implantar.

b. Teletrabajo

Los avances tecnológicos han proporcionado unas **oportunidades de eficiencia y velocidad de respuesta, que permiten la desaparición de la cultura presencial**. Muchas actividades siguen requiriendo una relación cara a cara, pero la relación personal es cada vez más posible sin ella.

Algunas de las acciones más habituales son:

- ✓ Desaparición de la oficina como centro de atención al cliente, acudiendo el gestor a donde esté éste.
- ✓ Jornada repartida entre la oficina para actividades presenciales (4 horas) y el propio domicilio (4 horas).

- ✓ Adaptación de puestos para discapacitados,

Estas medidas ya han significado un aumento del 20% en teletrabajo. Pero además están proporcionando una mayor satisfacción laboral y una reducción de costes fijos. El **desafío** al que se enfrentan es seguir manteniendo unos niveles de **compromiso e identificación con la Compañía**, viviendo menos el día a día de la empresa.

c. Retribución flexible y en especie

La retribución monetaria tiene carácter absoluto: es igual para todos. Con vías a **incrementar la percepción salarial mediante personalización**, se creó la retribución flexible, que buscaba aprovechar las ventajas fiscales y las economías de escala existentes en la compra de productos a repartir a los empleados. Al requerir tanta personalización de un esfuerzo de gestión notable, la realidad es que ha terminado de difundirse, aunque ciertas prácticas comienzan a ser generalizadas como son la retribución flexible para puestos directivos que se está haciendo extensible a cada vez más empleados.

La mejora en los sistemas de información acabará por imponer la retribución flexible, aunque disminuyan los incentivos fiscales por monetizarse.

d. Gestión de la desvinculación

Uno de los elementos más valorados por los empleados en cuanto a sus condiciones es el **tratamiento de su desvinculación** con la Compañía. Las compañías con más concienciación en la gestión de personas tratan de forma muy cuidadosa este momento. Y lo hacen con programas como los siguientes:

- ✓ Programas de recolocación para empleados salientes, proveyéndoles outplacement con seminarios colectivos, coaching individual y ejercicios y cursos on line, que les permita reducir al máximo su insatisfacción emocional y su tiempo de búsqueda de trabajo.
- ✓ Cursos para familiares directos de los empleados, acerca de cómo tratar en su entorno personal a la persona saliente, haciendo que reconozcan y predigan sus reacciones.
- ✓ Retirement Programme, para personas que pasan a jubilarse, entendiendo el ciclo emocional por el que van a pasar y cómo enfrentarse a ello.

La introducción de estas medidas disminuye en un 46% los problemas legales, genera incrementos dobles de productividad y evita caídas de absentismo de hasta un 13%. Por ello, es un factor más, tan valorado por el empleado como por la empresa.



DBM SPAIN

Orellana, 12. Madrid

Rambla Catalunya 49-51. Barcelona

(+34) 91 310 18 79 / 93 272 45 09

www.dbmspain.com