

# Mercado laboral: Los nuevos desafíos de la gestión de recursos humanos

El cambio es una constante para las áreas de Recursos Humanos. Hasta hace poco, según la country manager de ManpowerGroup, Sara Smok, el manejo de personas en las empresas “era como una mezcla de intuición, criterio, saber algunas técnicas y con eso, administrar sobretodo conflictos y situaciones complejas. Con ello era suficiente. Sin embargo, hoy la gestión del capital humano ya está en la columna vertebral de la organización”.

Y es que actualmente el mercado laboral se mueve a un ritmo vertiginoso, siguiendo las mismas tendencias que marcan la pauta en la sociedad, con desafíos cada vez más complejos.

Justamente este fue el tema central de un conversatorio realizado por Diario Financiero y ManpowerGroup, en el que participaron Javier Vargas, vicepresidente para América Latina de Right Management, una de las marcas de ManpowerGroup; Jacqueline Balbontín, vicepresidenta de Recursos Humanos y Asuntos Corporativos de Scotiabank; Sebastián Foldvary, HR Learning and Transformation Leader de IBM; Christopher Naeter, senior HR Business Partner de Coca-Cola Andina; Pilar Ortega, directora de Recursos Humanos para Chile de J.P. Morgan, y Consuelo Urquiza, gerente de Recursos Humanos de Kimberly Clark; además de Sara Smok.

En la oportunidad, los especialistas compartieron experiencias y debatieron sobre el futuro de la gestión de personas, sobre todo a partir de tendencias como la llegada de la generación Millennial al mercado laboral, la necesidad de mantener o incorporar a los adultos mayores al trabajo, la urgencia de renovar los liderazgos a partir del panorama actual y los cambios que está generando y causará en el futuro la irrupción de la tecnología y, particularmente, de la automatización.

“Este es un mundo que es tanto o más complejo que el de los negocios o la arena donde se sale a lidiar por alcanzar el éxito”, explicó Sara Smok.

“Entre medio están quienes tienen que entender la estrategia del negocio y encontrar a las personas, gestionarlas, retenerlas y sacar de cada una lo mejor de sí. Es una de las tareas tal vez más estratégicas para el área de Recursos Humanos, y el desafío que tienen quienes responden por la gestión de personas es hacerlo ver al interior de su propia organización como un sentir estratégico”, enfatizó la ejecutiva.

## Brechas generacionales

Existen estimaciones que calculan que para el próximo año el 50% de la fuerza laboral en Chile pertenecerá a la generación Millennial (nacidos entre 1981 y 1993).

“Hay quienes piensan que los Millennials son un problema. Esa es una equivocación. Ellos, bien administrados, son los más comprometidos”, relató Javier Vargas, de Right Management.



Marisol Aguayo, directora Right Management Chile; Christopher Naeter, de Coca-Cola Andina; Jacqueline Balbontín, de Scotiabank; Consuelo Urquiza, de Kimberly Clark; Sebastián Foldvary, de IBM; Sara Smok, de ManpowerGroup, y Javier Vargas, de Right Management, una de las marcas de ManpowerGroup.

La llegada de la generación Millennial, la incorporación de los adultos mayores, la renovación de los liderazgos, y la irrupción de la tecnología y la automatización, son tendencias que están cambiando el panorama del mercado laboral y de la gestión de personas.

De acuerdo a una encuesta de ManpowerGroup, explicó Vargas, para el 32% de los jóvenes la seguridad en el trabajo implica tener las competencias adecuadas y estar actualizados, mientras que para generaciones mayores la seguridad está en cimentar su futuro. Así, la coexistencia de diferentes miradas requiere también modificar los liderazgos, apuntando hacia habilidades blandas como la humildad, la autopercepción y la inteligencia emocional.

Al mismo tiempo, el aumento de la expectativa de vida y la capacidad de trabajar cada vez por más tiempo está llevando a los trabajadores mayores a tener que reinventarse y buscar cómo seguir siendo parte de un mundo laboral en donde la tecnología es clave. “El 70% de nuestra fuerza laboral hace trabajos que hace cinco años no existían”, comentó Sebastián Foldvary, de IBM y agregó que la clave para esa reinención tiene que ver, probablemente, con el desarrollo de un “liderazgo consciente”, que transparente los objetivos de la empresa y que permita trascender.

## Nuevas competencias

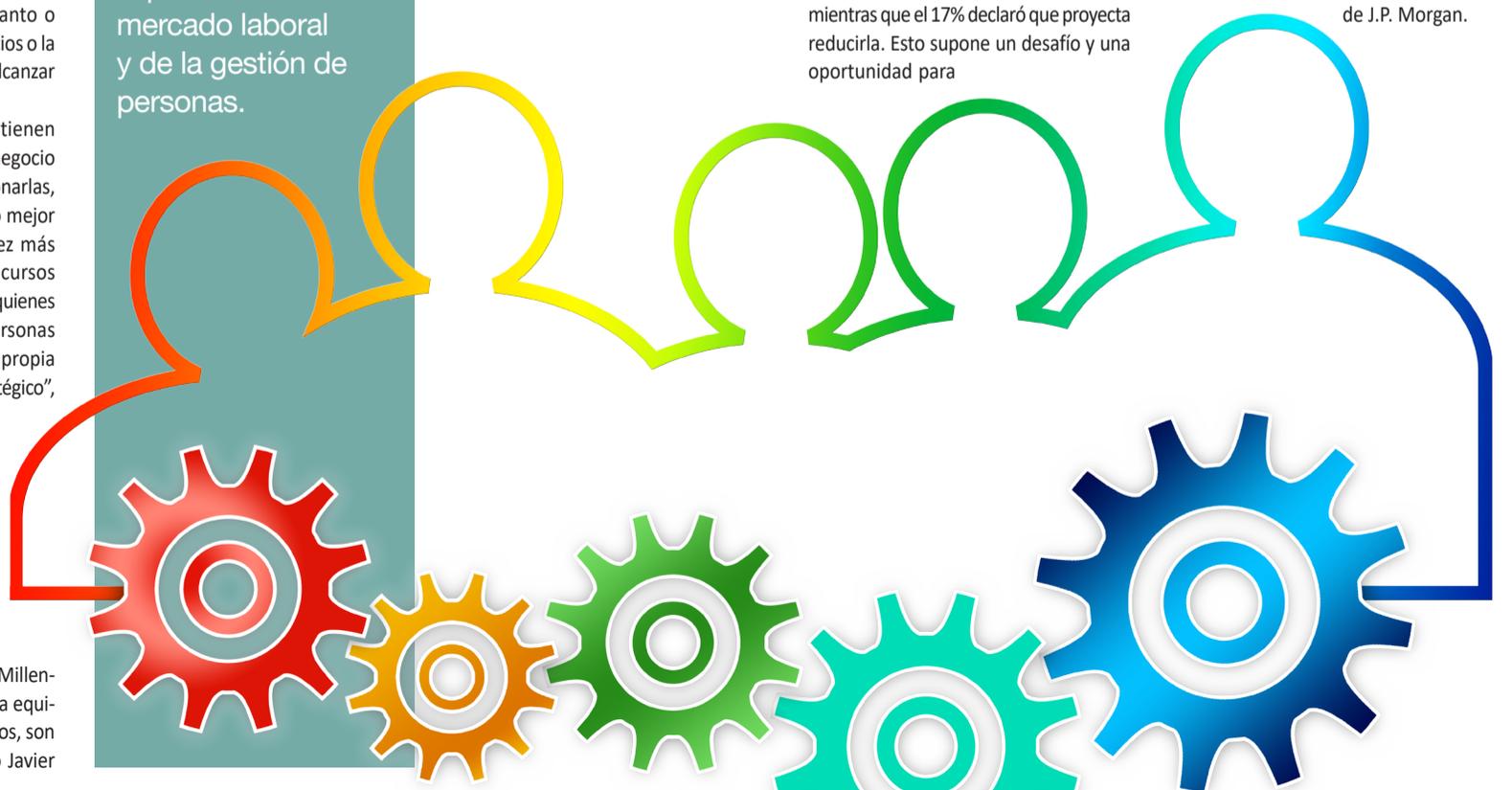
De acuerdo a un informe de ManpowerGroup, que encuestó a 20 mil empleados de 42 países, el 78% señaló que planea mantener o aumentar su fuerza laboral como resultado de la automatización, mientras que el 17% declaró que proyecta reducirla. Esto supone un desafío y una oportunidad para

los trabajadores, ya que se espera que ocurra una reorganización de las tareas, donde los robots ejecuten tareas repetitivas y los humanos se enfoquen en actividades más estratégicas.

Así, por ejemplo, capacidades de servicio al cliente, colaboración, solución de problemas y liderazgo, entre otras enmarcadas en el rango de las habilidades blandas, serán cada vez más valoradas en el mercado laboral.

Para Consuelo Urquiza, de Kimberly Clark, la incorporación de tecnología va más allá de la automatización, permitiendo potenciar, por ejemplo, áreas administrativas y abriendo nuevos roles para las personas. Las herramientas analíticas, por ejemplo, están “desarrollando funciones realmente cognitivas que también están dando un espacio súper importante a desarrollar nuevas competencias que no tienen que ver con el análisis sino con el metanálisis, que es donde el humano hace el aporte sobre la base de este desarrollo, pudiendo optimizar su real aporte en las decisiones”.

Es tal el impacto de la irrupción tecnológica que en J.P. Morgan, “tuvimos que darnos cuenta de que habíamos dejado de ser una entidad netamente financiera y que hoy somos un banco digital impulsado por tecnología de punta. Este ha sido el principal cambio de *mindset* de los últimos años”, comentó Pilar Ortega, de J.P. Morgan.



# Expertos delinearán nuevas formas de administrar al capital humano



“Cambio de paradigma: oportunidades y desafíos en un mercado laboral que evoluciona”, fue el tema que convocó a ejecutivos de Recursos Humanos de empresas de distintos sectores económicos, quienes debatieron respecto a cómo la irrupción de nuevas tecnologías, los avances en la automatización de procesos, la incorporación de nuevas generaciones al mercado laboral y muchos otros factores, han transformado profundamente este sector, desafiando a las compañías a proponer nuevas estrategias para abordar la gestión de personas.

JACQUELINE BALBONTÍN, VICEPRESIDENTA DE RECURSOS HUMANOS Y ASUNTOS CORPORATIVOS DE SCOTIABANK

## Foco en un modelo de datos que dote de proactividad a RRHH

La fusión entre Scotiabank y BBVA ha sido uno de los grandes desafíos que en el último tiempo ha debido abordar la vicepresidenta de Recursos Humanos y Asuntos Corporativos de Scotiabank, Jacqueline Balbontín.

Con la tarea de integrar a más de ocho mil empleados de las dos entidades y con el foco puesto en no perder clientes durante el proceso, muchos han sido los temas en los que han trabajado paralelamente, como en el ciclo de gestión del desempeño o en estructurar una base de datos única del talento, un ítem que es especialmente sensible cuando hay una fusión. Y acá, más allá de la plana gerencial, Balbontín señaló que en muchos casos se ha abordado este tema con sentido de equipo: “Si tienes un equipo cohesionado, que viene mostrando resultados y creciendo a tasas mayores que el mercado, tienes que privilegiarlo. Un equipo de fútbol no puede tener sólo jugadores como Messi”, ejemplificó.

Pero junto con los retos propios que implica un proceso de fusión para el área de RRHH, la ejecutiva resaltó la innovación que está llevando a cabo y que impulsa el concepto de HR Analytics que significa, básicamente, desarrollar un modelo de datos capaz de predecir métricas

asociadas a recursos humanos en las distintas líneas de negocios, junto con proponer acciones proactivas para evitar fugas de talento, por ejemplo, o robustecer programas de sucesión.

Precisamente, ese es el foco principal en la metamorfosis de los recursos humanos de las empresas globales. “Queremos establecer un gobierno de datos para después poder adelantarnos a las necesidades de nuestros ‘clientes’ internos. Queremos estar permanentemente adecuando nuestra oferta de valor interna para, de alguna manera, maximizar la tenencia del talento de la compañía”, sostuvo.

La ejecutiva añadió que el entorno global cambiante producto de la evolución de la digitalización y las nuevas formas de trabajo, “exige que los equipos de RRHH tengamos una mirada más estratégica del negocio, que podamos adaptar las estrategias a este nuevo entorno y preparar a las compañías, sus líderes y equipos para trabajar de manera distinta a como lo hacíamos en el pasado. El área de los RRHH ha ido evolucionando y hoy es ‘transformacional’: tenemos que ser capaces de no sólo ser reactivos sino que propositivos en términos de prever indicadores, prever lo que viene y adelantarnos al futuro”, argumentó.



SEBASTIÁN FOLDVARY, HR LEARNING AND TRANSFORMATION LEADER DE IBM

## El rol de la neurociencia en la gestión de personas

Explicar el funcionamiento del cerebro, su anatomía y su fisiología, fue parte importante de la intervención de Sebastián Foldvary, HR Learning and Transformation Leader de IBM, por cuanto este órgano del cuerpo humano hoy está siendo objeto de diversas investigaciones encaminadas a ver su aplicación en el “neuroliderazgo”, un concepto que hoy está siendo tendencia en el área de los recursos humanos y que IBM está adoptando, básicamente para aplicar neurociencia a la gestión de personas.

El comportamiento, la toma de decisiones, la motivación, la inteligencia emocional, la conciencia en el relacionamiento con otros y el aprendizaje individual y organizacional, son algunos de los aspectos clave en un buen líder, sostuvo Foldvary. “Y todo eso empieza en el cerebro. Por eso es tan importante”, enfatizó el ejecutivo cuyo rol dentro de IBM tiene un especial foco en la transformación de las competencias y en el desarrollo de *skills* para el futuro que requiere la organización.

A su juicio, este enfoque es uno de los más adecuados ante el escenario actual de cambios o “amenazas” que los trabajadores y líderes de cualquier empresa deben asimilar en un contexto donde el 50% de la fuerza laboral hace trabajos que hace cinco años no existían y donde el 100% de las labores que tendrán los adultos del futuro será modificado por la digitalización y la Inteligencia Artificial. Es así que más de 120 millones de trabajadores de las principales economías del mundo deberán ser re-entrenados.

“Una tecnología nueva es una amenaza. Un jefe nuevo, un proceso nuevo, también lo son. Así estamos diseñados como seres humanos y no entenderlo es negar nuestra naturaleza”, señaló en relación a cómo estos cambios en las industrias son tan útiles para entender la forma como opera el cerebro.

La comprensión de este tema no es algo en lo que sólo se ha empeñado el área que Foldvary dirige. Es una visión corporativa sustentada en proyectos y metas que la empresa se ha trazado, contó el ejecutivo, ejemplificando esta estrategia con Blue Brain, una iniciativa que lleva varios años en marcha y cuyo objetivo es estudiar la estructura del cerebro de mamíferos, creando una simulación de todo el cerebro a nivel molecular.

“Si entendemos cómo opera nuestro cerebro, podemos entender la percepción de la realidad. Y si percibimos la realidad de una mejor manera, podemos intervenir de otra forma para aportar más herramientas y elementos al liderazgo, que es desde donde se administra la reinención de la que tanto se habla en cualquier entorno empresarial”, argumentó.

Advirtiéndolo, al mismo tiempo, que es una manera de forjar líderes conscientes, que se comuniquen de esa forma y que construyan “cultura consciente”.

“El desafío que esto nos propone es que, en la medida que el contexto va cambiando, si no tenemos la habilidad de ser conscientes de nuestro modelo mental y de cómo funcionamos, podemos cometer el error de pensar que el entorno no ha cambiado y seguir operando de la misma forma”, sostuvo.



CHRISTOPHER NAETER, SENIOR HR BUSINESS PARTNER DE COCA-COLA ANDINA

## Automatización, integración y predicción

Hasta hace muy poco, Coca-Cola Andina aún imprimía sus liquidaciones de sueldo en papel, en un proceso que demoraba cuatro días. Para Christopher Naeter, Senior HR Business Partner de la empresa, esto es “difícil de creer, tratándose de una compañía grande e importante”.

Y es que, a pesar de la transformación digital que vivía la industria y el mercado, el crecimiento sostenido de la compañía hizo pensar que los cambios no serían necesarios. Sin embargo, en 2016 fue evidente que debían sumarse a las nuevas tendencias y partieron por digitalizar muchas de sus transacciones, definiéndose actualmente como una organi-

zación que aspira a ser 100% online.

Así, la administración automatizada de los recursos humanos les ha permitido manejar los procesos de selección, ingreso, capacitación, ausentismo, movimientos y salidas de personal de forma efectiva. La etapa en desarrollo es la conexión de toda esa información para llegar a un tercer punto: predecir las necesidades del negocio para responder desde la gestión de capital humano.

En el proceso de selección, por ejemplo, recursos humanos ha empleado en el último año un test online de predicción de potencial, capacidad de aprendizaje y adaptación que es enviado a sus candidatos. Esto, explicó Naeter,

permite tener una idea más concreta antes de llegar a las evaluaciones y entrevistas.

Luego está el marcaje digital que reemplazó a los archivos en papel, que se guardaba en carpetas almacenadas en grandes bodegas. La firma digital también se incorporó a las operaciones automatizadas que se realizan en la nube.

A través de estas herramientas y de un cambio cultural por parte de los integrantes de la compañía, se ha podido analizar el comportamiento de los colaboradores y se logró reducir a menos de la mitad la rotación de los cargos operativos en sólo dos años. “Esto es un caso de éxito”, afirmó el ejecutivo.

PILAR ORTEGA, DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DE J.P. MORGAN PARA CHILE

## De entidad financiera a banco digital impulsado por tecnología líder

Hace años la cúpula directiva de J.P. Morgan en Nueva York, llevó adelante una “drástica transformación”, cuenta Pilar Ortega, directora de Recursos Humanos de J.P. Morgan para Chile. Anticipándose al futuro y a los desafíos que venían para la industria, dejaron de asumirse como una institución financiera para definirse como un banco digital impulsado por tecnología líder.

Eso, en gran parte, delinea la estrategia de reclutamiento de esta compañía que cuenta con más programadores e ingenieros informáticos que Facebook, comentó Ortega.

“Todo nuestro marketing y comunicación cambió. Ahora, lo primero que está en cualquier frase que le damos al cliente es ‘tecnología’, sostuvo.

La razón está en que el escenario actual obliga a demostrar al cliente del mundo financiero que hay velocidad y seguridad, además de una variedad de herramientas para gestionar todo tipo de productos bancarios, desde derivados hasta transferencias de fondos, “de una manera más automática y a través de aplicaciones en línea”, dijo la ejecutiva.

Con ese foco han logrado que de sus 250 mil empleados en todo el mundo, más de 50 mil

estén dedicados exclusivamente a tecnología, repartidos en 19 centros globales de operación y prestación de servicios tecnológicos. Y de ese total, más de 3.000 trabajadores están dedicados a atender temas de ciberseguridad, una de las grandes preocupaciones actuales del sector.

Pero encontrarlos no ha sido fácil. De hecho, parte de su estrategia está en buscar y convocar gente “lo más diversa posible”, con habilidades que no necesariamente estén relacionadas al mundo de las finanzas.

Por eso se han concentrado en realizar visitas constantes a universidades e institutos: “Hemos estado hablando con estudiantes de ingeniería civil de último año, porque nos interesan mucho. Les estamos contando que dentro del país, la mitad de nuestra gente es de tecnología y que existe la posibilidad de trabajar en cualquiera de nuestros centros globales”, detalló.

También están haciendo un esfuerzo “consistente y dirigido” por atraer mujeres, logrando este año una cuota 50/50 pese a que “la verdad es que cuesta más que ellas postulen”, admitió Pilar Ortega.



CONSUELO URQUIZA, GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE KIMBERLY CLARK

## La revolución del trabajador aumentado

La resolución de problemas, pensamiento crítico, creatividad, gestión de personas, coordinación con otros, criterio y toma de decisiones, orientación al negocio y flexibilidad cognitiva son algunas de las *top skills* que se proyectan al año 2020, de acuerdo a la gerente de Recursos Humanos de Kimberly-Clark, Consuelo Urquiza. Todas ellas forman parte del nuevo perfil del “trabajador aumentado”, uno que combina sus habilidades individuales con la tecnología.

Esta cuarta revolución apalancada por la robótica, la automatización y otras tecnologías de datos, propicia que el complemento humano-máquina genere “un espacio súper importante para desarrollar nuevas competencias que van mucho más allá del análisis, y que se centran en el meta-análisis y gestión, donde el ser humano da un salto en cuanto a valor agregado”, sostuvo la ejecutiva.

Urquiza añadió que los trabajos que tendrán mayor relevancia en el futuro –y que serán difíciles de reemplazar por máquinas– serán aquellos que potencien las habilidades sociales y psicológicas en los ámbitos educacional, institucional y gubernamental, al igual que las competencias relacionales y de gestión en el ámbito privado.

¿De qué manera nos podemos plantear, como área de RRHH, la necesidad de un nuevo perfil del trabajador? Fue la pregunta que planteó la ejecutiva. Y la respuesta, a

su juicio, tiene que ver con atraer y retener talento, pensar en expandir fronteras para adquirir competencias digitales que aún son incipientes en el país.

Frente a este escenario, Kimberly-Clark tiene programas de entrenamiento con modalidad e-learning que desarrollarán nuevos capabilities en el equipo, al igual que iniciativas que fomentan el intercambio entre países y la llegada de colaboradores extranjeros que vienen a desarrollar proyectos, compartir experiencias de negocios e implementar buenas prácticas que queden en el conocimiento técnico local, ejemplificó.

La manera en que hoy configuramos los estilos de trabajo formales, es otro de los desafíos, pues el incremento de las nuevas generaciones “nos impulsa a buscar nuevas y diversas opciones laborales”, como freelance, part-time, consultoría, o proyectos spot, entre otras.

En ese sentido, el home office, las redes laborales, el *virtual learning* a través de Skype y otras plataformas, han tomado un papel importante en la organización, que ha tenido que transformarse culturalmente para adaptarse a las nuevas formas de trabajar, ofreciendo opciones de conectividad basadas en la confianza y autogestión. “Avances que suponen la conversión de los modelos de negocios de las empresas a unos más ágiles y flexibles”, detalló.

# JAVIER VARGAS, VICEPRESIDENTE PARA AMÉRICA LATINA DE RIGHT MANAGEMENT

## Por qué es importante generar conversaciones reales al interior de las organizaciones



Sólo el 16% de los empleados ha tenido una charla para analizar su carrera y proyecciones con su jefe.

¿Cuáles son las preguntas más importantes que tienen los empleados acerca de sus carreras? ¿Cómo se sienten respecto a la manera en que se están desarrollando? ¿Con quién hablan para solicitar consejos sobre su carrera? Fueron algunas de las interrogantes que se planteó Right Management para iniciar la investigación global "Conversaciones de Carrera", que incluyó a colaboradores y gerentes de grandes compañías en 15 países del mundo, y que partió de la hipótesis que las conversaciones de alta calidad se traducen en importantes resultados individuales y organizacionales.

Right Management es una de las consultoras líderes en Desarrollo de Carrera que acaba de llegar a Chile, de la mano de ManpowerGroup, como especialista en soluciones de capital humano.

Y encontraron que sólo 16% de los

empleados ha tenido una charla de este estilo con su jefe, sobre cómo podrían desarrollarse o crecer en la organización. Una tendencia que "debe cambiar", dijo Javier Vargas, vicepresidente regional para América Latina de la firma responsable del estudio.

"Muchos jefes o empleadores piensan que las conversaciones de carrera tendrán como resultado expectativas de trabajo que quizás ellos no pueden satisfacer. O también piensan que les costará dinero porque son empleados que buscan una promoción, sin darse cuenta de que muchos simplemente quieren crecer en su actual puesto", señaló el ejecutivo de esta empresa de gestión de talento.

Los resultados del estudio dan pistas de por qué es clave que las compañías fomenten estas iniciativas en su planificación interna: 82% de los encuestados dijo que si las conversaciones

fueran más constantes, habría más compromiso con el trabajo realizado; 78% señaló que si esto ocurriera más a menudo, compartiría sus ideas con otros, y 76% aseguró que sería más probable buscar oportunidades de crecimiento profesional dentro de su rol o puesto actual.

### El CV y las nuevas habilidades

Conversar "puertas adentro" es especialmente importante en esta era de transformaciones, donde entre tantos cambios, el enfoque y control de las carreras también ha evolucionado, impulsado por el cambio generacional, planteó Vargas. También por la automatización, "que de aquí a 2020 redefinirá los entornos laborales y cambiará el 35% de las habilidades básicas", dando prioridad a la creatividad, la inteligencia emocional y la flexibilidad cognitiva.

Si antes las organizaciones controlaban las carreras y el CV era una herramienta clave para nuevas contrataciones, ahora son los empleados quienes quieren controlar sus carreras y orientar el camino a recorrer, explicó el



Javier Vargas, vicepresidente para América Latina de Right Management, una de las empresas de ManpowerGroup.

se preguntó Vargas. En esa línea, dijo que hasta ahora no ha visto ningún CV que señale el porcentaje de liderazgo, por ejemplo, cuando es algo que sí se puede medir, acotó.

En este sentido, el gran desafío de los líderes está en asimilar verdaderamente cómo están cambiando los modelos y las competencias para ayudar a las personas a superarse y prepararse para el futuro, advierte Vargas. Para eso, también es importante que se capaciten respecto a cómo abordar estas conversaciones que en definitiva son fundamentales para que los trabajadores potencien sus habilidades. Sobre este punto, el estudio también llegó a una conclusión: la mayoría de los gerentes encuestados no tiene recursos fundamentales para llevar a cabo planes y programas de desarrollo, ni experiencia en construcción de habilidades, ni apoyo de mentores o coaching. Y de hecho, al 53% de ellos le gustaría recibir capacitación formal sobre cómo abordar este tipo de relacionamiento con sus empleados, puntualizó Vargas.

ejecutivo. El CV importa, "pero la evaluación de aptitudes y habilidades que pueden ser útiles a las organizaciones, debe ser algo fundamental", asevera.

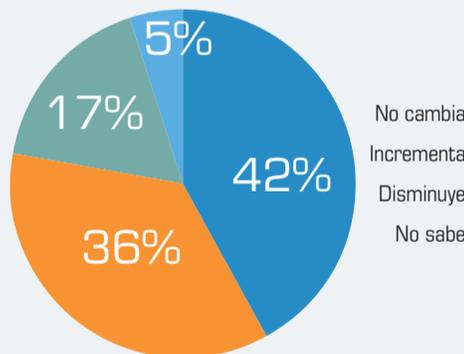
"¿Por qué en Latinoamérica es común que alguien ponga en su CV que tiene 25% o 50% de inglés? ¿De dónde saca esos números? ¿Quiere decir que si hablamos en ese idioma sólo voy a entender un 25% o 50%?",

### ESTUDIO REVOLUCIÓN DE HABILIDADES 2.0 DE MANPOWERGROUP

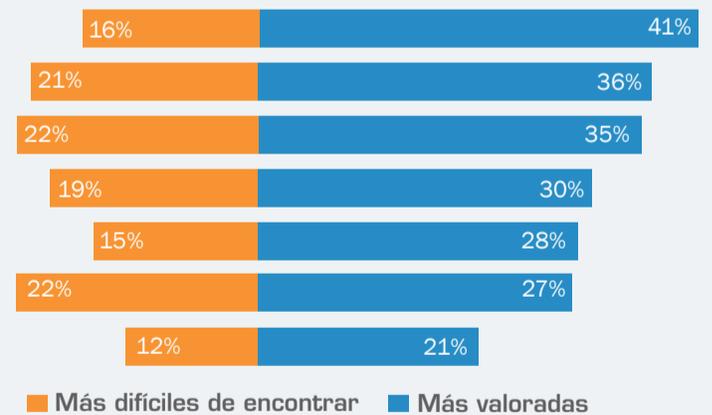
## El impacto global de la digitalización en el mercado laboral

Con 20 mil encuestas a empleadores de 42 países, ManpowerGroup delineó el impacto de la automatización en el mercado laboral de los próximos dos años, las funciones más afectadas por su llegada y las habilidades más valoradas y escasas en este escenario. La conclusión: la automatización es una buena noticia para quienes buscan empleo si es que tienen esas habilidades.

### Proyecciones de los empleadores sobre la fuerza laboral frente a la automatización



### La mayoría de las habilidades profesionales más valoradas son difíciles de encontrar



### Funciones que probablemente tendrán los mayores aumentos y disminuciones en el personal en los próximos dos años

