

**HEART**

PROCESOS QUE CREAN EXPERIENCIAS

**MIND**

MODELOS QUE TRANSFORMAN ESTRUCTURAS

**WORK**

CULTURA QUE INSPIRA LA INNOVACIÓN

**PROYECTO ORHIT**  
**RESUMEN EJECUTIVO**

# ÍNDICE

<b>Introducción</b>	.....	Pág. 4
<b>Metodología</b>	.....	Pág. 5
<b>Datos de la muestra</b>	.....	Pág. 11
<b>Resultados</b>	.....	Pág. 12
<b>Conclusiones</b>	.....	Pág. 16

## IMPULSORES



**Contacto:**

Maite Sáenz: [msaenz@observatoriorh.com](mailto:msaenz@observatoriorh.com)

Marisa Cruzado: [mcruzado@cvalora.com](mailto:mcruzado@cvalora.com)

Síguenos en [@orh\\_it](https://www.orh_it) o en <https://www.orhit.es/>

# INTRODUCCIÓN

ORH y CVA pusieron en marcha en enero de 2018 el proyecto ORHIT que tiene como ingrediente crítico, el conocimiento profundo de la Función RH y de la estrategia que despliega a través de diferentes procesos de gestión. Conscientes de que la transformación digital se ha convertido en un trending topic que necesita ser dimensionado en su justa medida, y con la aportación de una Red de Expertos altamente cualificada, el proyecto ORHIT tiene como objetivo definir un nuevo mapa de procesos de RRHH.

4

Este informe ejecutivo ofrece un resumen de la información recogida y analizada durante 2018 con un modelo de trabajo que toma la estrategia corporativa como contexto, la innovación como lógica de pensamiento y las metodologías agile como dinamizador de la inteligencia colectiva.

Ha participado en su desarrollo una Red de Expertos formada por 29 profesionales de RRHH de empresas de diferentes sectores y tamaños. La metodología utilizada se ha enfocado en obtener el mayor rendimiento de la inteligencia colectiva, a través de focus group y metodologías agile y thinking design.

Además, se ha realizado un trabajo de campo entre una muestra de 155 empresas que han respondido a una amplia encuesta con más de 70 preguntas, resultado del trabajo realizado por la Red de Expertos.

# METODOLOGÍA

El origen del proyecto se planteó desde la diferenciación de dos términos: innovación y transformación digital, partiendo de la base de que no toda la innovación exige disrupción digital y no siempre la tecnología es innovación. Con este punto de partida, se planteó a la red de expertos un trabajo de benchmarking desarrollado en focus group, partiendo de dos áreas:

5

## INNOVACIÓN

Principales áreas de actuación para la adaptación de los procesos de RR.HH. a los nuevos requerimientos del negocio y del entorno:

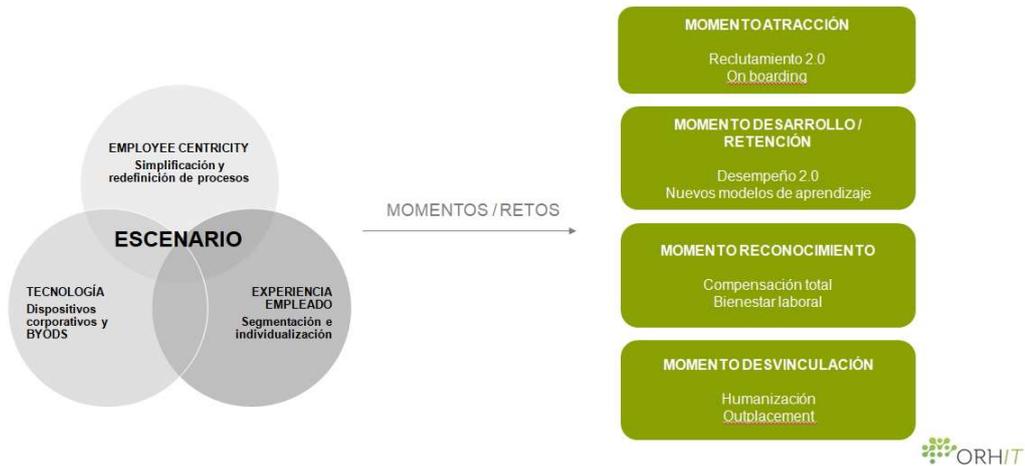
- Metodologías Ágiles.
- Reclutamiento 2.0.
- Mobile management tools.
- Learning Agility.
- Experiencia empleado y PVE.
- Nuevos modelos de RRLL.
- Ciberseguridad y RRHH.
- Compensación Total.
- Wellbeing corporativo.

## TRANSFORMACIÓN DIGITAL

- La Estrategia Digital Corporativa y el Plan Estratégico de Transformación e Innovación.
- Nuevas competencias del profesional RH.
- Workforce analytics aplicados a:
  - Reclutamiento: inbound recruitment.
  - Identificación de potencial.
  - Workforce planning y procesos predictivos.
  - Productividad y absentismo.
  - Compensación, beneficios y previsión social.
  - Empresa Saludable y bienestar laboral: ROI y plataformas de gestión.

En una primera discusión, se estableció dividir el proyecto en tres áreas de trabajo que conforman conocimiento:

➤ **HEART.- Procesos que crean experiencias**



Para el momento atracción, los participantes en los focus group definieron las siguientes cuestiones:

1.- En el ámbito de la innovación: On boarding con shadowing no digital; inbound recruiting; Trabajar la experiencia candidato en cada una de las fases del proceso; utilizar las RRSS para crear marca como empleador, la alianza entre RH y MK y programas máster de acogida.

2.- En el ámbito de la tecnología: APP simuladores virtuales y chatbots, para el seguimiento del on boarding; analítica predictiva aplicada al análisis del éxito de los candidatos; uso de video entrevistas; gamificación y simuladores virtuales y nuevos KPI's de selección.

Para el momento desarrollo y retención:

1.- En el ámbito de la innovación: PVE global vs PVE personalizadas; identificar y prototipar los momentos de la verdad y trabajar el employee journey ; menú personalizado de compensación total: retribución fija + flexible + reconocimiento + flexibilidad + conciliación + bienestar corporativo; utilizar metodologías para incrementar el NPS de empleado y medición del salario emocional

2.- En el ámbito de la tecnología: APP de reconocimiento con premios y momentos presenciales, Feedback continuo a través de APP vs evaluación del desempeño; compensación total: APP para la gestión de la compensación total; tecnología para gestionar la compensación total; identificar predictores del desempeño a corto y medio plazo y gamificación de retos y reconocimiento.

Para el momento aprendizaje y desarrollo:

1.- En el ámbito de la innovación: utilizar el potencial de las plataformas abiertas como Coursera; sustituir la evaluación del desempeño por la conversación de desarrollo, formando a los managers

en competencias de liderazgo emocional; custom days para vivir experiencias reales con los clientes y utilizar el potencial del conocimiento interno.

2.- En el ámbito de la tecnología: formación multicanal, multimodal y microlearning; formación personalizada por IA; plataformas colaborativas para gestionar el conocimiento: organización que aprende; feedback continuo a través de APP vs evaluación del desempeño; feedback 360 a través de APP; reconocimiento del conocimiento experto: para mentoring y para trasladar know how crítico y nuevos KPI's de formación.

En el momento de la desvinculación:

1.- En el ámbito de la innovación: programas de preparación a la jubilación; sostenibilidad financiera, salud física, salud emocional y vida activa de los prejubilados y jubilados; programas de outplacement; capacitación para la empleabilidad y programas de mentoring recíproco.

En el ámbito de la tecnología: App para individualizar la preparación a la jubilación y simuladores de sostenibilidad financiera.

➤ **MIND. Cultura que inspira la innovación**



En los estilos de liderazgo, los participantes en los focus group definieron las siguientes cuestiones:

1.- En el ámbito de la innovación: Positive leadership y proactividad permanente; talleres de RRSS para managers y comité de dirección; desayunos y reuniones con diferentes equipos; liderar con el ejemplo; dar participación a los empleados en la definición de los propósitos y valores corporativos; liderazgo desde la inteligencia emocional y liderazgo en estructuras planas.

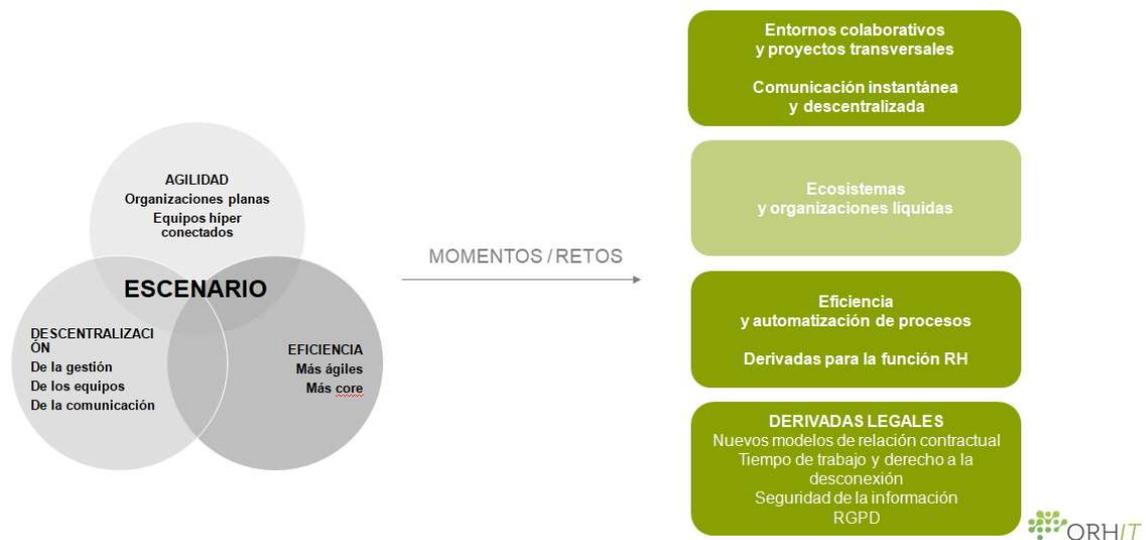
2.- En el ámbito de la tecnología: nuevas herramientas de comunicación: RRSS internas y externas; APP para dar feedback continuo y sistemas de gestión en tiempo real.

En materia de gestión de la diversidad:

- 1.- En el ámbito de la innovación: Contemplar la diversidad en las iniciativas de empresa saludable; medidas para la igualdad efectiva de hombres y mujeres en puestos directivos; aplicación de cv's ciegos; reflejar la diversidad en los equipos de trabajo (incluidos los efímeros).
- 2.- En el ámbito de la tecnología: aplicación de algoritmos para la no discriminación en los procesos de selección y en la definición de la compensación.

➤ **WORK. Modelos que transforman estructuras**

8



En materia de comunicación del proceso de transformación:

- 1.- En el ámbito de la innovación: Equipos integrados: Comunicación, RRHH e IT, con presupuesto para operar; estrategia de comunicación (importancia del naming y del engagement emocional); embajadores con credibilidad y utilizar las RRSS para crear marca como empleador: alianza RH y MK.
- 2.- En el ámbito de la tecnología: Portal del empleado, APP's y RRSS; plataformas de employee advocacy; nuevas herramientas de CI: Slag, Yammer, Hangouts, Skype, Whatsapp.

En materia de ecosistemas y organizaciones líquidas:

- 1.- En el ámbito de la innovación: Ayudar al manager a adoptar su nuevo rol de líder de equipos no presenciales mediante formación en gestión por competencias y en el uso eficaz de la tecnología; concienciación del manager sobre el nuevo concepto de tiempo de trabajo; política de 0 papel: en un primer nivel aprovechando la tecnología existente; espacios de creatividad (mesas verticales, ágoras...)
- 2.- En el ámbito de tecnología: Open spaces que comuniquen el nuevo modelo de trabajo (flexibilidad, conciliación, agilidad, colaboración) y los valores corporativos (saludables, solidarios, volcados en el cliente, innovadores); racionalización de los espacios para reuniones y

aprovechamiento de la tecnología para reservar salas, realizar videoconferencias, etc; asistente virtual para managers y herramienta de DPO virtual ágil e inmediata.

En materia de eficiencia:

1.- En el ámbito de la innovación: Crear equipos efímeros para proyectos concretos, con o sin desplazamiento geográfico; formación en “open business”: metodologías ágiles (SCRUM, CANVA...), tecnología e innovación; sacar la formación del ámbito RH y llevar a otras áreas como Diseño y ante el sentimiento de jerarquía, utilizar la propia formación para romper silos.

2.- En el ámbito de la tecnología: Crear comunidades de aprendizaje para compartir conocimiento de forma ágil, con un learning manager que dinamice la participación; identificar líderes de opinión que provean de información y que inciten a la participación y necesidad de proveer información también transversal (cross) a través de plataformas ad hoc.

En materia de derivadas legales:

1.- En el ámbito de la tecnología, nuevos contratos de trabajo por proyectos: TRADE; crear protocolos internos de uso de las redes sociales y herramientas de trabajo colaborativo, con actualización periódica y control de seguimiento; normas sobre la desconexión en modelos de trabajo flexibles; gestión de la autorización del empleado para cumplir el RGPD y protocolos de seguridad en el uso de BYODS.

2.- En el ámbito de la tecnología: Sistemas de seguimiento y control del compliance laboral; tecnología y privacidad de los datos del empleado. Salud Laboral y aplicación a HR analytics y plataformas de gestión de la compensación total con el empleado y también a efectos de tratamiento fiscal.

La dinámica del trabajo en los focus group se realizó, con diferentes e innovadoras metodologías de trabajo en equipo, partiendo de las siguientes premisas:

## PASADO

- Qué se ha hecho y ha funcionado. Categorizar iniciativas según sea innovadora o tecnológica.
  - Si es tecnológica: ¿Ha requerido inversión en tecnología? En caso afirmativo, ¿cómo ha potenciado el resultado?
  - Si es innovadora: ¿de dónde ha surgido? ¿qué ha requerido?
  - Criterios para el ROI y nuevos HR analytics

## PRESENTE

- ¿Qué están haciendo? Dificultades o potenciadores que están encontrando - ¿Ha requerido inversión en tecnología? En caso afirmativo, ¿cómo ha incidido en el resultado?
  - Si es tecnológica: ¿Ha requerido inversión en tecnología? En caso afirmativo, ¿cómo ha potenciado el resultado?
  - Si es innovadora: ¿de dónde ha surgido? ¿qué ha requerido?
  - Criterios para el ROI y nuevos HR analytics

- Fuentes de detección de necesidades: ¿otros departamentos corporativos? ¿la competencia? ¿el negocio? ¿los empleados? ¿los clientes? ¿la matriz en el caso de ser multinacional? ¿los proveedores?

## FUTURO

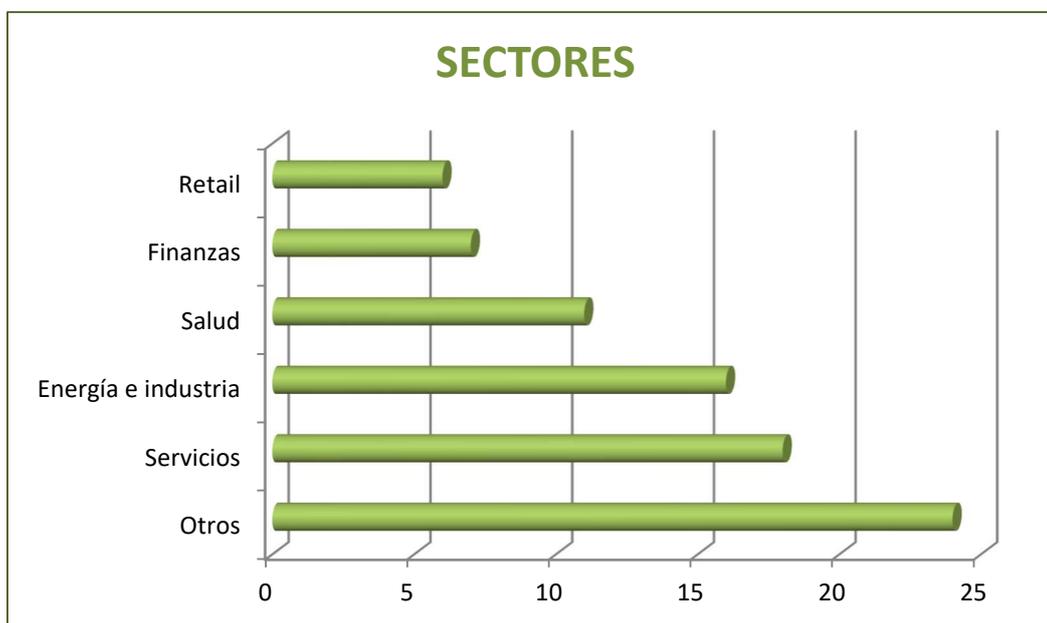
- ¿Qué van a hacer (necesidad), qué les gustaría hacer (inspiración), con qué objetivos y por qué no pueden hacerlo ahora?
- ¿Cómo están incorporando nuevos HR analytics?
- Fuentes de inspiración

# DATOS DE LA MUESTRA

Con el resultado de este trabajo, se elaboró una encuesta de más de 70 preguntas que se envió a una muestra de empresas. De estas preguntas, 27 se corresponden con el apartado HEART; 13 con el apartado MIND Y 34 del apartado WORK.

Han respondido la encuesta un total de 155 empresas, de las cuáles el **96%** son españolas, y el **56%** multinacionales. Además, el **86%** tiene integrada la dirección de RRHH en el Comité de Dirección. El **75%** reconoce llevar a cabo un proceso de transformación digital, y de estas, el **48%** lo han hecho por iniciativa de la dirección de RRHH; y el **43%**, por iniciativa del CEO.

11



Las áreas de análisis de la encuesta han sido:

- Heart\_Procesos que crean experiencias
  - Reclutamiento y on boarding
  - Comunicación y employee journey
  - Aprendizaje y evaluación
- Mind\_Cultura que inspira la innovación
  - Liderazgo y participación
  - Cultura y diversidad
  - Equipos transversales
- Work\_Modelos que transforman estructuras
  - Espacios de trabajo
  - Protocolos y marco legal
  - Inversión TIC y ROL RH
- Futuro de la función de RRHH (próximos dos años)
  - Procesos en los que la tecnología será crítica

# RESULTADOS

## HEART \_ Procesos que crean experiencias

Esta área de investigación del proyecto ORHIT, analiza cómo la innovación y la tecnología están impactando en los procesos de selección, incorporación, experiencia empleado, formación y evaluación del desarrollo de la plantilla de una organización. En los focus group organizados como primera fuente de análisis, se definieron KPI,s, herramientas utilizadas y resultados obtenidos. Como primeras conclusiones, destacamos:

12

- La innovación de los procesos tiene todavía un impacto muy favorable en selección y reclutamiento
- Se incorpora a estos procesos la tecnología, sobre todo para ampliar el campo de búsqueda (RRSS) y facilitar y flexibilizar los procesos de entrevistas (video, call, etc)
- La motivación y el employer branding siguen siendo las claves de la experiencia empleado. En este sentido, la innovación predomina sobre la tecnología que se emplea principalmente para mejorar los canales de comunicación
- La tecnología está teniendo un desarrollo mucho mayor en el ámbito de la formación y la evaluación de candidatos y empleados

La asignatura pendiente en esta área es la definición de KPI,s para la medición del ROI. Un **68%** de la muestra afirma no tenerlos para los procesos de selección; y un **66%** para los de formación. De las empresas de la muestra que cuentan con KPIS, en selección, el **11%** mide coste de rotación, tasa de rotación no voluntaria, satisfacción y tasa de acierto; y en formación, y el **13%**, cruce de ventas, satisfacción en la acción formativa, número de horas de formación, mejora del performance y mejora del compromiso.

### A) Reclutamiento y on boarding

Los resultados de la encuesta revelan que sólo el **11%** de los participantes aplican KPI,s para el análisis de costes de rotación, medida de tiempos, tasa de rotación no voluntaria, satisfacción y tasa de acierto de los procesos de selección. El **68%** de las empresas no aplica analítica predictiva a sus procesos de reclutamiento y selección; y menos del **10%** se está preparando para hacerlo a corto plazo.

En cuanto al uso de herramientas, entre el **50%** y el **60%** utilizan video entrevista y pruebas de evaluación online. Sólo un **0,5%** utilizan sistemas de reconocimiento facial; un **5%** simuladores para pruebas y un **9%**, utilizan otras herramientas como assessment, test de personalidad, scape room digital, videollamadas, business case y dinámicas de grupo.

Un **65%** de las empresas de la muestra no utilizan ninguna tecnología en los procesos de on boarding. El **23%** restante utiliza APP,s, online mentoring o simuladores virtuales, asistentes virtuales, shadow presencial, RPA,s o chatboots. Un **12%**, afirman utilizar portal de información, videocards, reuniones presenciales, entrevistas telefónicas, plan de inducción con clientes internos, acompañamiento personalizado, trello y training formativo.

### *B) Comunicación y employee journey*

Sólo el **62%** de las empresas de la muestra tiene la comunicación interna integrada en el área de RRHH; y aproximadamente un **12%** no utiliza herramientas de comunicación con los empleados. En cuanto a las herramientas más utilizadas por el **88%** restante de la muestra, el portal del empleado es la más extendida, con un **59%** de las encuestadas; seguida por las RRSS internas (**32%**). El **24%** ya utiliza APP,s y el **9%** chatbots. Otras herramientas utilizadas, aunque de manera muy reducida, son Share Point, plataformas colaborativas, HCM, Yammer, teams, intranets y moodle.

En cuanto a employee journey, sólo el **32%** aplica analítica para ofrecer propuestas que mejoren la satisfacción y el compromiso. Un **23%** afirma que tienen previsto empezar a trabajar en ello en el corto plazo.

### *C) Aprendizaje y evaluación*

El **58%** utiliza alguna plataforma abierta (coursera, udemy, miriadax, edm...) y el **84%** herramientas de formación personalizadas (Plataformas colaborativas, microlearning...) Un **46%** ha introducido sistemas de gamificación.

En cuanto a la evaluación, la medición del desempeño sigue siendo la herramienta más utilizada, aunque en estos momentos, su eficacia esté en cuestión. El **57%** afirma que utiliza el sistema tradicional, pero con soporte digital; y el **23%** aplica un sistema multifuente, también con plataforma digital. Frente al **9%** que utiliza APP,s de medición continua, es interesante destacar, que un **11%** sigue utilizando modelos analógicos de evaluación: entrevista personal, feedback continuo sin soporte digital y la valoración del perfil profesional bianual.

Para medir el compromiso del empleado, el **89%** sigue utilizando la encuesta de clima y, mayoritariamente, con periodicidad anual.

Para adquirir competencias digitales, los departamentos de RRHH recurren a formación del equipo, en un **33%** de los casos; introduciendo nuevas metodologías y herramientas de trabajo, en el **38%** e incorporando a profesionales con perfil digital, sólo en un **1%** de la muestra.

## **MIND\_ Modelos que transforman estructuras**

Esta área de investigación del proyecto ORHIT, analiza cómo la innovación y la tecnología están impactando en la cultura y la gestión de la diversidad; en los estilos de liderazgo y la participación y en la formación de equipos transversales y los nuevos modelos de organizaciones líquidas y de ecosistemas.

### *A) Liderazgo y participación*

La cultura de una organización emana de la alta dirección que es responsable no sólo de su definición, sino también de su alineación con la estrategia de la compañía y su difusión interna y externa. El estudio plantea a la muestra de empresas participantes cuestiones como qué canales

utiliza la dirección para comunicarse con la organización y periodicidad. Un dato: sólo el **28%** de las organizaciones de la muestra, forma a sus directivos en habilidades digitales.

Según los resultados, los tres canales fundamentales son las reuniones personales de la dirección con los empleados (**71%**); los correos electrónicos (**62%**) y los eventos y convenciones internas (**60%**). Las newsletters (**30%**), el portal del empleado (**22%**) y las RSS (**16%**). En cuanto a la periodicidad, la más habitual es la mensual (**27%**); aunque un **24%** se comunica sólo cada seis meses y un **20%**, sólo una vez al año. Sólo el **7%** de las empresas de la muestra mantienen una comunicación de carácter quincenal; y el **11%** todos los días o al menos, una vez a la semana.

14

Con el objeto de promover la participación de los empleados en la definición de estrategia, valores y sobre todo, en la innovación creatividad y desarrollo de la organización, el método más habitual son las encuestas online (**36%**). Los talleres kaizen (**30,5%**) y buzón online (**24%**). Un **7%** ya están utilizando aplicaciones para fomentar la participación. Además, la encuesta revela que el **36%** de las entidades participantes facilita a los empleados que co-creen los valores y la misión; y el **29%** utiliza medidas para medir y reconocer los valores.

#### *B) Cultura y diversidad*

El **77%** de la muestra afirma que la tecnología facilita la integración de la diversidad, tanto la generacional, como la de género, discapacidad o carácter sexual. Además, un **6%** está utilizando simuladores, realidad aumentada o gamificación para conseguirlo.

#### *C) Equipos transversales*

El **57%** de las empresas está trabajando en el desarrollo de equipos transversales. Para ello, está impartiendo formación y en concreto, el **26%** está utilizando metodologías agile. En este ámbito de trabajo, es fundamental la identificación de los líderes informales, con el objeto de que dinamicen los equipos distribuidos. Trabaja con este objetivo, el **28%** de las empresas de la muestra.

Sin embargo, y aunque en principio estos datos son positivos, cuando se profundiza en los resultados de este modelo de organización, el **70%** afirma que desaprovecha la información generada por la inteligencia colectiva de los equipos. Además, sólo en un **25%** de los casos, el aprendizaje derivado del trabajo transversal se consolida dentro de la organización. Sorprende, además, que sólo **16,5%** de la muestra afirme que es RRHH el responsable de organizar y gestionar los equipos trasversales. En el **32%** de los casos, la responsabilidad recae en las diferentes áreas de la organización; y en el **11%**, en TI.

### **WORK** \_ Procesos que crean experiencias

#### *A) Espacios de trabajo*

La tecnología y la innovación han revolucionado los espacios de trabajo. Facilitan agilizar estructuras, flexibilizar horarios y difuminar las fronteras de despachos, zonas de trabajo, de brainstorming, etc. De hecho, el **43%** de las empresas de la muestra, utiliza protocolos de seguridad y privacidad en lo equipos corporativos.

Uno de los principales retos a los que se enfrentan los departamentos de RRHH es cómo gestionar equipos no presenciales. En este sentido, las reuniones de seguimiento virtual son habituales en el **31%** de las empresas de la muestra. También sistemas de comunicación interna remota (**23%**) y de gestión documental (**22%**). También utilizan plataformas y APP,s de seguimiento de proyectos el **14%** de la muestra; y el **13%** tienen herramientas para controlar la conexión y las horas de trabajo.

#### *B) Protocolos y marco legal*

Un **31%** de las empresas de la muestra no ha adoptado sistemas de seguimiento y control del compliance laboral en el ámbito digital; y sólo el **8,5%** ha elaborado normas sobre la desconexión fuera del horario laboral asociadas a su modelo de trabajo flexible. El **28%** aprecia cambios en la topología del empleo en su empresa por la incorporación de la robótica y/o de los procesos automatizados.

#### *C) Inversión TIC and ROL RH*

El **68%** de las empresas de la muestra afirma que no invierten en herramientas que les permitan tener unos mejores indicadores de sus proyectos. De hecho, sólo el **30%** de la muestra invierte en HR Analytics; y el **27,5%** en plataformas de comunicación digital y RRSS. El **21%** de los departamentos invierten en metodologías ágiles y un **14%** en Big Data y Data Mining. Estadística y programación (**7%**) e IA (**6%**) son dos campos todavía poco explotados desde la perspectiva de RRHH.

El foco de inversión se sitúa en tres áreas principales: aprendizaje y desarrollo; reclutamiento, selección y on boarding; y evaluación y feedback. Donde menos se invierte es en los procesos de desvinculación. Estas inversiones se centran sobre todo en el ámbito cloud.

#### **FUTURO** \_ De la función de RRHH

El avance de la tecnología y la innovación es imparable y su implantación en las organizaciones crece a ritmo exponencial. Según los datos de la encuesta, en los próximos dos años, el **31%** de los departamentos de RRHH estarán completamente digitalizados; el **50,5%** lo estarán mayoritariamente; el **12,5%** estarán empezando; un **4%** estarán igual que en la actualidad y el **1%**, no habrá empezado.

# CONCLUSIONES

El proyecto ORHIT ha conseguido cumplir los objetivos marcados para 2018. Por un lado, un primer acercamiento al proceso de transformación e innovación de las organizaciones desde la perspectiva de los RRHH. Por otro, una puesta en común y organización de los diferentes procesos y áreas de trabajo que se están transformando con la aplicación de tecnología o con el uso de diferentes innovaciones. Finalmente, se ha conseguido crear una encuesta exhaustiva que hace un repaso de áreas de trabajo, innovaciones, herramientas y sobre todo, de modelos y sistemas de análisis de resultados

El resultado es una fotografía del estado actual de la transformación digital de las organizaciones desde la perspectiva de los RRHH, que sirve de punto de partida para establecer el plan de acción que deben seguir las empresas para conseguir integrar con éxito la tecnología y la innovación en sus procesos internos.

Las principales conclusiones que se obtienen del análisis cualitativo de los resultados del proyecto son las siguientes:

- ✓ **Un proceso imparable.** En un plazo de dos años, prácticamente todas las organizaciones habrán comenzado un proceso de transformación digital desde la perspectiva de RRHH. Es una realidad transversal que se produce en todos los sectores de actividad y en empresas grandes, medianas y pequeñas.
- ✓ **No toda la innovación exige disrupción digital.** No siempre la tecnología es sinónimo de innovación. Muchas de las innovaciones de procesos y modelos de organización que se están llevando a cabo no van asociadas a una inversión tecnológica, al menos en su primera fase de implantación.
- ✓ **Lo urgente prima sobre lo importante.** Cultura organizativa, modelos de liderazgo y misión, visión y valores, son las claves para posicionarse en el actual entorno VURCA. Sin embargo, en el mapa de prioridades de los departamentos de RRHH, el área estratégica MIND aparece en tercer lugar, por detrás de HEART (procesos de atracción, retención, motivación y desvinculación) y WORK (derivadas legales, inversión TIC y entorno, tiempo y tipo de trabajo). Los cambios en la organización del trabajo que implica la tecnología, y el vacío legal que acompaña a la rapidez con la que se producen las innovaciones, está obligando a centrarse en lo urgente.
- ✓ **El reto de la cualificación.** La velocidad de implantación de tecnología y procesos innovadores no va acompañada de una mejora de la cualificación técnica de los profesionales. Sólo el 28% de las organizaciones ofrece formación en habilidades digitales a sus directivos. Esta falta de conocimiento afecta directamente a la toma de decisiones.

- ✓ **La importancia del ROI.** El proceso de transformación y las importantes inversiones que se están llevando a cabo no cuentan, en la mayoría de los casos, con una estrategia de medición de resultados que analice el retorno de la inversión y la eficacia de las herramientas o sistemas implantados. Como resultado se produce frustración en los empleados, desconfianza en la dirección general y una sensación de desorientación en los departamentos de RRHH, que inciden negativamente en la cultura organizativa.
- ✓ **Ausencia de un planteamiento estratégico.** Muchas de las inversiones se realizan por moda, porque la competencia trabaja con esa tecnología o porque desde la alta dirección se pide a RRHH que recurra a nuevas herramientas como la IA o la realidad aumentada. Sería necesaria una respuesta que parta de una planificación estratégica con un planteamiento realista de las necesidades de la empresa; el perfil de la plantilla y los resultados perseguidos; además de la definición de los KPI,s que se medirán durante el proceso.
- ✓ **Inseguridad digital.** A pesar de la implantación generalizada de tecnología que permite el trabajo en remoto, desde cualquier equipo y lugar, sólo el **43%** de las empresas utiliza protocolos de seguridad y privacidad en lo equipos corporativos. Además, el 28% reconoce que el uso de la robótica está transformando la topología del trabajo en su organización. El vacío legal con el que se trabaja supone un hándicap añadido para los departamentos de RRHH.

UN PROYECTO DESARROLLADO POR

