HR | People & Strategy
HRPS
A SHRM Affiliate

Human Resources People & Strategy (HRPS) fue fundado en Estados Unidos, en 1977. Su área de especialidad es ayudar a las personas a adquirir el conocimiento y la credibilidad necesaria para desempeñar un papel clave en el diseño y ejecución de la estrategia organizacional.
www.hrps.org

Anna A. Travis es Editora Ejecutiva del *People and Strategy Journal*, una publicación de Human Resources People & Strategy (afiliada a SHRM). Es Doctora en Filosofía por la Universidad de Princeton.

Recursos Humanos sociales en el trabajo

> **Le tomó a la humanidad unos cuantos miles de años progresar de la era agrícola a la industrial; unos cientos entrar a la era de la información, y únicamente unas décadas —una generación entera— emerger a la era social.**

Los emprendedores sociales acuñaron un nuevo lenguaje para describir la economía actual, basada en la creciente demanda de propósito, e impulsada por una reputación virtual omnipresente que reemplazará al tradicional currículum vitae.

Mientras la generación Millennial entra al mercado laboral, la distancia de poder se esfuma junto con la jerarquía previa. Para aquellos profesionistas que crecieron en la cultura *workaholic* de finales del siglo XX, lo 'social' carga con la connotación de 'frívolo' y es sinónimo de 'fuera de la oficina' y 'durante tu tiempo libre'. Hoy, la palabra 'social' se ha independizado de sus anteriores acepciones y define el futuro del negocio.

Hay varias funciones dentro de la compañía que se han vuelto completamente sociales, como Marketing, Relaciones Públicas, Publicidad, Ventas y Servicio al Cliente; Recursos Humanos apenas se está 'subiendo al barco'. Otros, como las instituciones financieras tradicionales y las grandes firmas del mercado de valores, aún tienen un largo camino por recorrer en cuanto a la adopción de nuevas tecnologías y nuevas formas de trabajo.

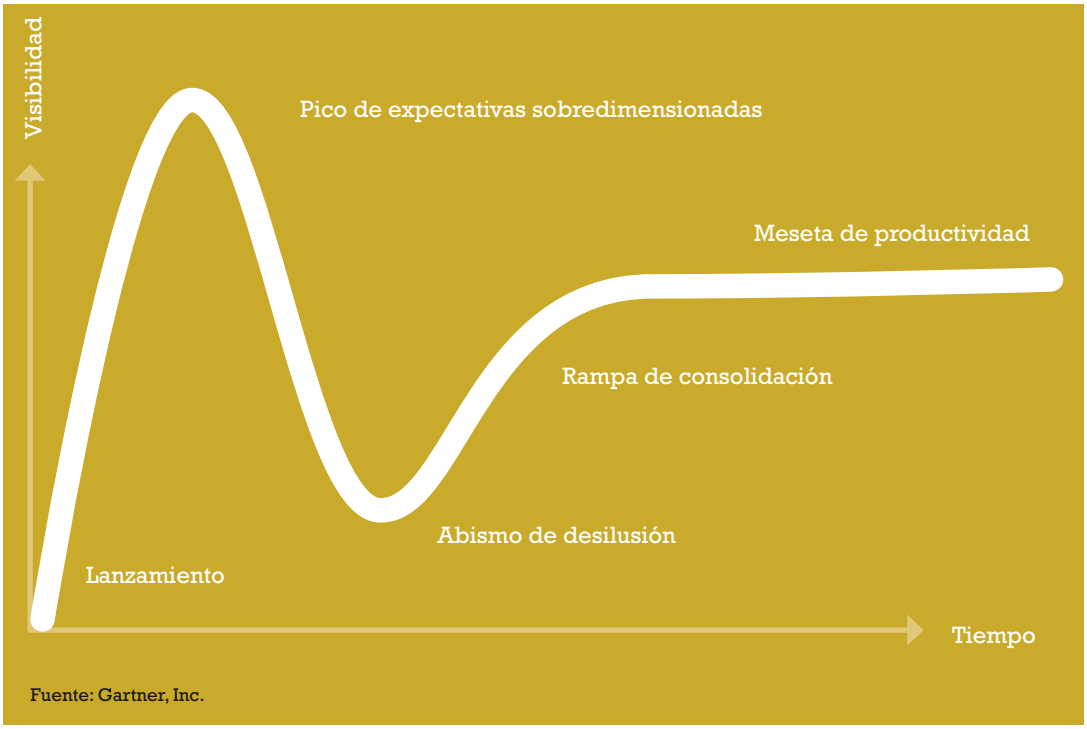
En cambio, hay compañías y culturas para quienes lo 'social' se ha vuelto el principal negocio —aquellas agrupadas en Silicon Valley, Nueva York, Boston y demás centros de innovación de tecnología—.

Tomando en cuenta todos los signos vitales, aún no hemos alcanzado el punto más alto de la evolución social en el trabajo (Social@Work); pero estamos acercándonos.

Para guiar nuestra mirada a las tendencias de Social@Work, usaremos el Ciclo de Sobreexpectación de Gartner, y aplicaremos sus criterios al avance social en RH.

La pregunta que este ciclo ayuda a contestar es: ¿Cómo discernimos la expectativa de la verdadera innovación que sirve a las necesidades del negocio?

CICLO DE SOBREEXPECTACIÓN



Fuente: Gartner, Inc.

El Ciclo de Sobreexpectación mide la madurez del fenómeno de innovación tecnológica en el consumidor y en el área de trabajo.

Otras preguntas que nos ayuda a contestar:

- ¿Estamos listos para saltar y hacer el compromiso financiero y de recursos?
- ¿Qué clase de cultura deseamos tener?
- ¿Qué herramientas necesitamos para apoyar esa cultura?
- ¿De quién aprendemos o nos guiamos?

Tendencias de SocialHR@Work

El Ciclo de Sobreexpectación de Recursos Humanos, al igual que otras tendencias, se basa en las cinco frases clave del ciclo de vida de la tecnología:

Lanzamiento: identifica las necesidades del negocio y propone una solución potencial.

Pico de expectativas sobredimensionadas: responde a la publicidad temprana y a los resultados exagerados que pudieran resultar contraproducentes si la tecnología no da lo esperado; es necesario un rediseño.

Abismo de desilusión: deprecia los intereses previos, ya que los experimentos y las implementaciones fallan. La inversión continúa sólo si los productos mejoran y satisfacen a los primeros usuarios.

Rampa de consolidación: los programas comienzan a cristalizarse y se entiende mejor cómo la tecnología puede impulsar a la compañía. Continúa el desarrollo y la inversión.

Meseta de productividad: la amplia aplicación y relevancia de la tecnología está rindiendo frutos. Comienza la adopción general.

La adquisición de talento es la función más desarrollada dentro de SocialHR@Work. La tecnología social y las plataformas han entregado completamente su valor transformador a la búsqueda de talento y son las más practicadas en las compañías a nivel global. El reclutamiento ahora es 'social'.

Las plataformas como Linkedin, Facebook y Twitter trajeron una transparencia radical al

> Los emprendedores sociales acuñaron un nuevo lenguaje para describir la economía actual, basada en la creciente demanda de propósito, e impulsada por una reputación virtual omnipresente que reemplazará al tradicional currículum vitae.

La adquisición de talento es la función más desarrollada dentro de SocialHR@Work. La tecnología social y las plataformas han entregado completamente su valor transformador a la búsqueda de talento y son las más practicadas en las compañías a nivel global. El reclutamiento ahora es 'social'.

negocio de búsqueda y agregaron ventajas significativas al reclutador y al empleado. Ahora, el talento está expuesto globalmente.

Las nuevas tecnologías están llegando cada vez más lejos, en cuanto al valor de la reputación dentro de las redes sociales. Klout, por ejemplo, es un servicio que navega y recolecta nuestra huella digital, traduciéndola en un valor social propio; entre más alta sea la puntuación, mejor será la reputación. Klout mide la esfera de influencia a través de clasificaciones, como alcance verdadero (*true reach*), probabilidad de amplificación (*amplification probability*) y marcador en la red (*network score*).

La transparencia de la reputación aplica también a las compañías. Glassdoor las clasifica según el puntaje que le asignan sus empleados.

Siguiendo la línea de éxito que tiene la adquisición de talento, el departamento de Recursos Humanos también está haciendo social el reclutamiento, mediante la integración, inducción, mentoría y plan de carrera y desarrollo.

La mentoría, apoyada en plataformas sociales, se ha vuelto un medio de aprendizaje aún más poderoso, eficaz y rentable. El aprendizaje es el segundo elemento que se ha transformado gracias a las redes sociales; se ha vuelto colaborativo y centrado en el estudiante.

En los últimos años, dos grandes innovaciones han ocurrido en cuanto al aprendizaje: la expansión, sin precedente, de los Cursos Abiertos Masivos en línea (*MOOCs*, por sus siglas en inglés), y la aplicación de técnicas de juego a entornos no recreativos (*Gamification*).

Por su matriculación masiva, los MOOC's requieren un diseño educativo que facilite la interacción y retroalimentación a gran escala. Las dos aproximaciones básicas son:

- Revisión en pareja y colaboración en grupo.
- Retroalimentación automatizada, a través de evaluaciones objetivas en línea, por ejemplo, exámenes y pruebas.

En términos de retos, George Simmons, inversionista de MOOC, lo describió así: "tenemos la tecnología para enseñar a 100,000 estudiantes en línea, el próximo reto será escalar la creatividad y encontrar la manera de que incluso en una clase de 100,000 el aprendizaje pueda dar una experiencia personal."

Gamification, por otra parte, aborda los retos del compromiso más allá del aprendizaje y la educación en el lugar de trabajo. Se define como "el uso del pensamiento estratégico y mecánica de juego en un contexto no recreativo para involucrar a los usuarios en la solución de problemas".

Las compañías han estado experimentando exitosamente con la introducción de juegos en su sistema de aprendizaje.

Por ejemplo, Microsoft sacó el videojuego *Ribbon Hero 2* como un extra en las aplicaciones de Office, con la finalidad de ayudar a las

personas a usarlo eficazmente. Éste fue descrito por Microsoft como uno de los proyectos más populares jamás lanzados en la división de los laboratorios de Office.

En varias compañías la gestión de resultados también se ha transformado con tecnologías sociales y digitales, pero su grado de maduración aún es muy bajo, debido a algunos tropiezos en su inicio y poco éxito en ciertas áreas:

- La transformación y el cambio radical están en la fase de evaluación del desempeño. Con la ayuda de las plataformas sociales, los gerentes ahora pueden obtener las evaluaciones de un círculo más amplio de clientes, colegas y asociados junior. Es un medio virtual de 360 grados en donde la retroalimentación está activa universal y continuamente.
- El nuevo manejo del proceso de desempeño socialmente activo también permite que la recompensa y el reconocimiento sean el centro del proceso.

El desarrollo ejecutivo (liderazgo) —el área en la que los cambios suceden con mayor lentitud— está adoptando su propio set de herramientas para la interacción social:

- Las áreas de evaluación psicológica y de 360 grados son las que implementan extensivamente el desarrollo ejecutivo. Los resultados pueden alimentar los procesos de búsqueda de talento, como manejo de desarrollo ejecutivo, planeación y colaboraciones externas.
- La comunicación ejecutiva se ha transformado radicalmente con la llegada de las redes sociales. Los blogs, chats y censos de liderazgo han acortado eficazmente la distancia del poder ejecutivo en la organización.
- Los líderes de todos los niveles ahora pueden atravesar eficazmente las fronteras de la organización y formar redes de apoyo para intercambiar soluciones, experiencias y consejos con los empleados.

Únicamente tocamos algunas áreas clave de transformación que han tenido un cambio significativo en el departamento de RH.

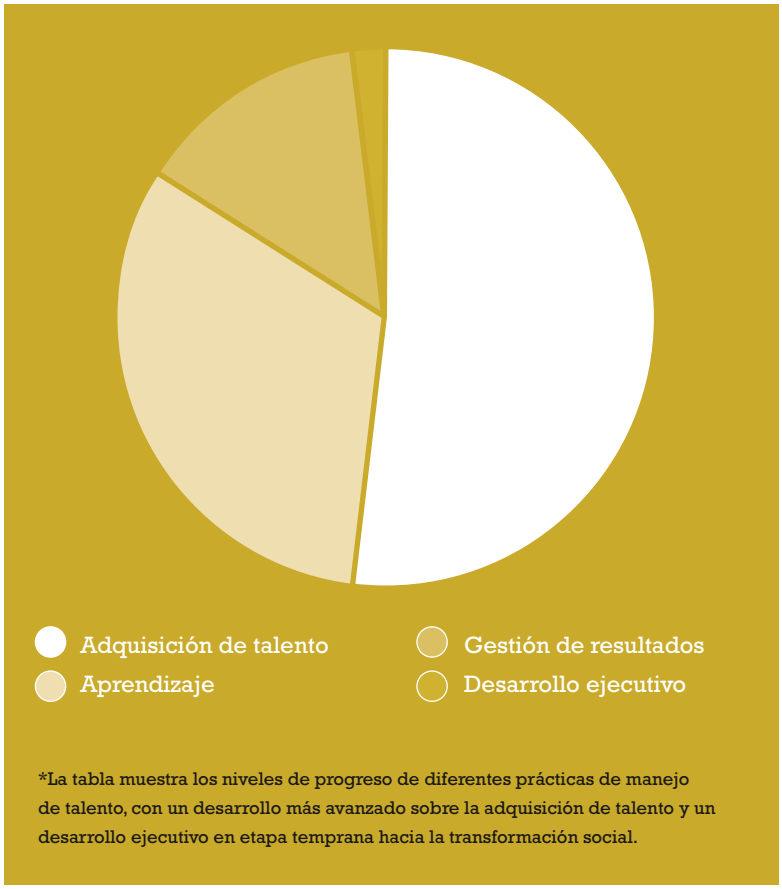
Si antes aspirábamos hacia las compañías del top *Fortune 500* para copiar soluciones, nuevas herramientas, innovación y buenas prácticas, ahora las encontramos a la vuelta de la esquina en varias plataformas.

Contrario a las organizaciones tradicionales, las nuevas empresas tienen la libertad de construir una nueva plataforma social y reclutar con base en las habilidades que requieran. La velocidad y la movilidad ya tomaron el lugar de la estabilidad y la seguridad.

En conclusión, claramente no todas las áreas de Recursos Humanos se están transformando a la misma velocidad. Aún así, es evidente que el ritmo de cambio está acelerándose y creciendo.

Demos la bienvenida a SocialHR@Work.

TABLA DE MADUREZ PARA SOCIALHR@WORK



***La tabla muestra los niveles de progreso de diferentes prácticas de manejo de talento, con un desarrollo más avanzado sobre la adquisición de talento y un desarrollo ejecutivo en etapa temprana hacia la transformación social.**