



8° ENCUENTRO NACIONAL NODO URUGUAY 2019

GRUPO DE TRABAJO:

Competencias para el trabajo del futuro

2 de agosto 2019

Propósito general acerca de cómo prepararnos para el futuro del trabajo

Reflexionar

Intercambiar

Desde la perspectiva de gestión de capital humano.

Agenda 2030 Naciones
Unidas

Foro Económico Mundial

Comisión Mundial sobre
el Futuro del Trabajo

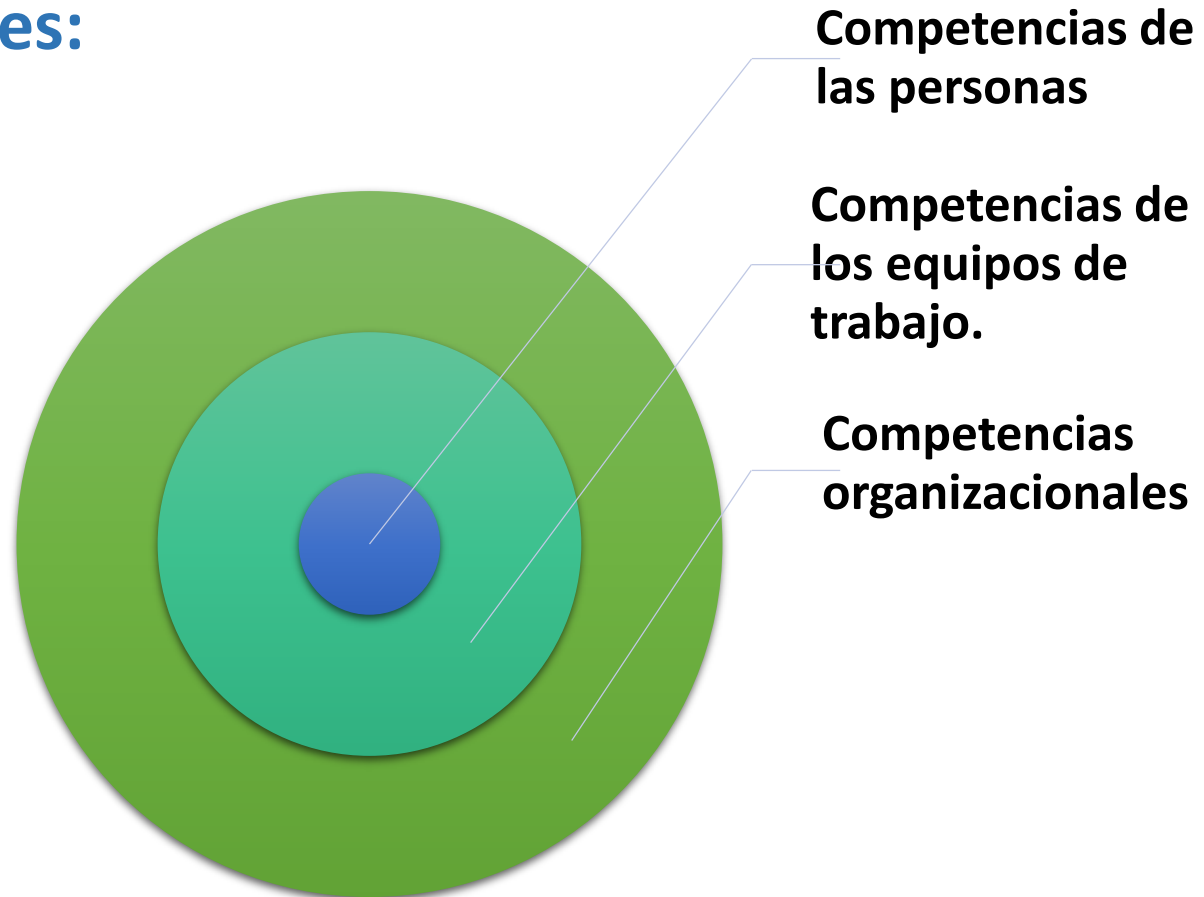
Reflexionar acerca de los desafíos que supone

**“La globalización de los mercados y el
cambio tecnológico”**

**“Aumentar la inversión en las
capacidades de las personas”**

¿Cuáles son los énfasis desde el punto de vista de la gestión de personas por competencias considerando los desafíos futuros?

Para identificar tendencias y desafíos se consideraron tres niveles:



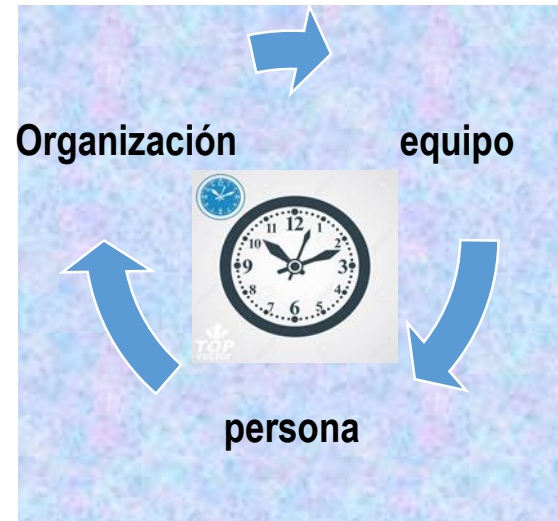
Énfasis	Desafíos	Nuevos requerimientos	Capacidades a desarrollar	Acciones
<p>Organizaciones: Empresas públicas privadas, organizaciones sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la ventaja competitiva: entrega de mejores y más rápidos servicios/ productos (no “llegar tarde” al mercado), ganar velocidad Requerimientos de nuevas tecnologías. Customización Contribuir al desarrollo sostenible, TD, equidad de género, integración de colectivos con dificultades de inserción. 	<ul style="list-style-type: none"> Foco en el producto más que en los procesos y procedimientos (crecimiento orgánico del producto) Obtener información del cliente/usuario más rápido. Integrar el cambio en el proceso productivo (esperarlo) Sistemas de trabajo colaborativos que involucran al cliente/usuario en la cadena productiva. Foco en los equipos (no solo en las personas). De una organización jerarquizada, vertical a equipos auto gestionados, descentralización Nuevas formas de planear y ejecutar proyectos, pasos más pequeños para reducir el riesgo y error y obtener feedback rápido. 	<p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo (nueva perspectiva que incorpore al cliente/usuario en los procesos) Innovar y gestionar cambios. Enfoque dinámico. La organización como entorno de aprendizaje, facilitador del desarrollo de competencias colectivas e individuales. Gestionar el conocimiento y las competencias colectivas. Atraer, mantener y desarrollar personas competentes. 	<p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Explorar nuevos sistemas de trabajo con mayor interacción con clientes/usuarios (ej.: metodologías ágiles). Enfoque dinámico de la Gestión humana por competencias. Desarrollar dispositivos para promover y facilitar el aprendizaje organizacional. Evaluar impactos y ROI Ajustar/ mejorar.

Énfasis	Desafíos	Nuevos requerimientos	Capacidades a desarrollar	Acciones
<p>Equipos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener ritmos de exigencia constante • Interacciones más efectivas y de mejor calidad en el equipo y con el cliente/usuario. • Información ambigua y cambiante. • Obsolescencia de competencias/necesidad de adaptación a nuevas tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos remotos y culturalmente diversos: nuevas formas de trabajar e interactuar. • Auto organizados (el equipo resuelve los problemas internamente sin escalarlos). • Empoderamiento: toma de decisiones cotidiana, mayor responsabilidad sobre el producto y las opciones. • Equipos flexibles que se reconfiguran según necesidades. • Equipos transdisciplinarios. Redes. 	<p>Ejemplos: Creatividad (potenciamiento de la inteligencia colectiva).</p> <p>Coordinación, autogestión (equilibrio entre objetivos colectivos y expectativas individuales).</p> <p>Aprendizaje colaborativo y cooperativo.</p> <p>Comunicación.</p>	<p>Ejemplos: Generación de espacios de producción colectiva (grupos de trabajo centrados en resolver problemas/ disfunciones/soluciones innovadoras).</p> <p>Desarrollar subprocesos de GH desde una perspectiva colectiva y dinámica.</p>

Énfasis	Desafíos	Nuevos requerimientos	Capacidades a desarrollar	Acciones
<p>Personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor pertinencia de las calificaciones. • Brecha digital y de competencias. • Nuevas competencias (“se corre de atrás”) • Gestión del tiempo y del stress. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver problemas más complejos con menos información y apoyo vertical. • Competencias no rutinarias y rutinas en permanente ajuste. • Mayor operación de datos y sistemas. • Mayores requerimientos de comprensión • Interacciones más complejas con pares y clientes/usuarios, “trabajo en redes y comunidades” • Nuevos liderazgos: “servidor” con prospectiva (líder para servir al equipo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y resolución de problemas. • Flexibilidad y apertura al cambio. Versatilidad. • Gestión del tiempo y auto organización del trabajo. • Gestión de la complejidad. • Aprendizaje permanente • Competencias valóricas, actitudinales y éticas. 	<p>Análisis de situaciones de negocio/servicio (metodología análisis de casos, etc).</p> <p>Itinerarios/ rutas formativo/ laborales.</p> <p>Reconocimiento de competencias</p>

¿Cómo vamos a trabajar?

- Ronda de presentaciones y conformación de 3 subgrupos (1,2,3).
- Cada subgrupo analiza un nivel **durante 15 minutos** y luego rota al siguiente.
- Según indicaciones del facilitador/a se centra en los dos últimos puntos y complementa, aporta. Tarjetas.
- Al finalizar la ronda, el subgrupo que está frente a cada estación resume los aportes. (5 minutos)
- En conjunto se van analizando y priorizando u ordenando. Registro. (20 minutos)
- Se eligen portavoces (2) para presentar en plenaria con apoyo de los facilitadores.





Organizaciones: Empresas públicas privadas, organizaciones sociales

Desafíos	Nuevos requerimientos	Capacidades a desarrollar	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la ventaja competitiva: entrega de mejores y más rápidos servicios/ productos (no “llegar tarde” al mercado), ganar velocidad Requerimientos de nuevas tecnologías. Customización Contribuir al desarrollo sostenible, TD, equidad de género, integración de colectivos con dificultades de inserción. 	<ul style="list-style-type: none"> Foco en el producto más que en los procesos y procedimientos (crecimiento orgánico del producto) Obtener información del cliente/usuario más rápido. Integrar el cambio en el proceso productivo (esperarlo) Sistemas de trabajo colaborativos que involucran al cliente/usuario en la cadena productiva. Foco en los equipos (no solo en las personas). De una organización jerarquizada, vertical a equipos auto gestionados, descentralización Nuevas formas de planear y ejecutar proyectos, pasos más pequeños para reducir el riesgo y error y obtener feedback rápido. 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo (nueva perspectiva que incorpore al cliente/usuario en los procesos) Innovar y gestionar cambios. Enfoque dinámico. Resiliencia organizacional. Manejo de incertidumbre. Gestión del riesgo La organización como entorno de aprendizaje, facilitador del desarrollo de competencias colectivas e individuales. Aprendizaje continuo. Error = oportunidad de aprendizaje Gestionar el conocimiento y las competencias colectivas. Atraer, mantener y desarrollar personas competentes. Escucha Gestión de la diversidad (generaciones, inclusión de discapacidad, inmigrantes). Compromiso institucional 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño organizacional flexible a las necesidades (hoy nos está limitando mucho, diseños que corresponden a lo que pasaba hace años). Explorar nuevos sistemas de trabajo con mayor interacción con clientes/usuarios (ej.: metodologías ágiles). Enfoque dinámico de la Gestión humana por competencias. Mostrar la importancia del modelo de GHxC, generar desarrollo, salir del tema desempeño castigo. Por eso “compromiso organizacional” qué espacio dar en la organización y cómo Desarrollar dispositivos para promover y facilitar el aprendizaje organizacional. Proyectos. Fortalecer la adaptación. Ciclos de reuniones o conversatorios /feedback). Evaluar impactos y ROI Ajustar/ mejorar. Generar espacio de intercambio valido. Acuerdos/ acciones concretas Aprovechar las diversidades de los distintos perfiles de personas. Facilitar la integración intergeneracional (diálogo, intercambio de experiencias) Economía circular (ecología, evolución del reciclaje). Fomentar concientización (responsabilidad social, ecología, seguridad y salud en el trabajo Diálogo social a la interna de la organización

Equipos de trabajo

Desafíos	Nuevos requerimientos	Capacidades a desarrollar	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> Mantener ritmos de exigencia constante Interacciones más efectivas y de mejor calidad en el equipo y con el cliente/usuario. Información ambigua y cambiante. Obsolescencia de competencias/necesidad de adaptación a nuevas tecnologías. Interdisciplina, recambio generacional, transferencia de conocimientos, valores, culturas que forman parte de esas relaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Equipos remotos y culturalmente diversos: nuevas formas de trabajar e interactuar. Auto organizados (el equipo resuelve los problemas internamente sin escalarlos). Empoderamiento: toma de decisiones cotidiana, mayor responsabilidad sobre el producto y las opciones. Equipos flexibles que se reconfiguran según necesidades. Equipos transdisciplinarios. Redes. 	<ul style="list-style-type: none"> Creatividad (potenciamiento de la inteligencia colectiva). Coordinación, autogestión (equilibrio entre objetivos colectivos y expectativas individuales). Negociación Aprendizaje colaborativo y cooperativo. Comunicación. Gestión del cambio Enfoque sistémico Empatía Compromiso con el equipo. Conciencia del colectivo Autocrítica Manejo de la frustración Análisis de alternativas Liderazgos rotativos porque cada uno podrá tener momentos de liderar/ gestionar el equipo en su momento de expertise (superación del modelo actual de jefe que manda, algo más horizontal). El líder de equipo tiene que dejar que otro haga cosas/ podríamos decir liderazgo situacional Gestión de la diversidad 	<ul style="list-style-type: none"> Generación de espacios de producción colectiva (grupos de trabajo centrados en resolver problemas/ disfunciones/ soluciones innovadoras). Retroalimentación del equipo (buenas prácticas, lecciones aprendidas, error igual oportunidad). Grupos de mejora continua Roles claros de personas dentro del equipo (complementario a liderazgo compartido) Coaching grupal, Escucha de las personas, Rotación Oportunidades de crecimiento Reuniones / instancias de reflexión / equipos heterogéneos Desarrollar subprocesos de GH desde una perspectiva colectiva y dinámica

Personas

Desafíos	Nuevos requerimientos	Capacidades a desarrollar	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor pertinencia de las calificaciones. • Brecha digital y de competencias. • Nuevas competencias (“se corre de atrás”) • Gestión del tiempo y del stress. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver problemas más complejos con menos información y apoyo vertical. • Competencias no rutinarias y rutinas en permanente ajuste. • Mayor operación de datos y sistemas. Mayores requerimientos de comprensión • Interacciones más complejas con pares y clientes/usuarios, “trabajo en redes y comunidades” • Nuevos liderazgos: “servidor” con prospectiva (líder para servir al equipo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y resolución de problemas. • Flexibilidad y apertura al cambio. Versatilidad. • Gestión del tiempo y auto organización del trabajo. • Gestión de la complejidad. • Aprendizaje permanente .autocrítica/ reflexión, aprender del error, autodiagnóstico de capacidades para identificar qué mejorar • Competencias valóricas, actitudinales y éticas. • Resiliencia, • Empatía, • Compatibilizar la vida laboral con la personal, • Comunicación efectiva, • Compromiso con el colectivo, • Pensamiento sistémico, • incorporar las diferencias, diversidad • capacidad de disfrute, • Creatividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de situaciones de negocio/servicio (metodología análisis de casos, etc). • Desarrollo de competencias • Oferta de capacitación. Experiencias de alternancia (formación dual) • facilitar espacios de aprendizaje autogenerados (participación activa) • Itinerarios/ rutas formativo/ laborales. Generar instancias de movilidad horizontal, • Reconocimiento de competencias • gestión del desempeño por competencias, • Comunidades de práctica