



NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S. XXI



NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI

**PROYECTO
DESARROLLADO POR:**

**FINANCIADO
POR:**



Colabora en la elaboración de contenidos: Con Talento

Diseño y Maquetación: Ideanto Comunicación SL

© del texto: CEM 2021

© de la edición: CEM 2021

PRÓLOGO CEM

Desde la Confederación de Empresarios de Málaga (CEM), siempre en estrecha colaboración con la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Málaga, trabajamos para mejorar el día a día de nuestras empresas, verdaderos catalizadores de desarrollo y bienestar social.

En esta tarea, resulta fundamental proporcionarles herramientas de adaptación a los constantes cambios y a las nuevas demandas del mercado, ya sea en productos o en servicios. Cambios que en los últimos tiempos vienen marcados de manera ineludible por la tecnología y la digitalización, y que afectan a todas las áreas dentro de las organizaciones.

La globalización de los negocios, la versatilidad de las aplicaciones móviles, el teletrabajo, las nuevas formas de comunicación dentro y fuera de las empresas,... afectan no sólo a los productos y servicios comercializados, sino que impactan en cada uno de los eslabones de la cadena de valor. Especialmente en los últimos meses, la conectividad ha demostrado ser fundamental para nuestra sociedad y nuestra economía. No en vano se afirma que la vida se ha trasladado del espacio físico al mundo digital.

Y para desenvolverse con éxito en este nuevo escenario, las empresas necesitan más que nunca de su valor más importante: las personas. Equipos humanos bien formados, con espíritu de superación, capacidad de aprendizaje y adaptabilidad.

Liderarlos es el reto de los responsables de Recursos Humanos, una tarea no siempre sencilla, en la que los propios profesionales de gestión de personas han de estar permanentemente cualificados y motivados.

Y si hasta ahora su función venía siendo relevante, tras la irrupción de la pandemia del COVID-19 el departamento de Recursos Humanos ha tomado

un carácter indispensable. Suya es la tarea de conducir a todos y cada uno de los departamentos de la empresa en este camino, a veces arduo pero sin duda también edificante.

Estar al tanto de las últimas tendencias y avances en materia de gestión de personas, y saber cómo aplicarlos, es misión de los responsables de estos equipos. Y para coadyuvar a tan importante labor, ponemos a su disposición esta sencilla pero completa herramienta, un manual que recoge desde reflexiones esenciales acerca del papel del ser humano en un entorno cada día más tecnificado, hasta la terminología más reciente en esta área, respondiendo a cuestiones acerca del reclutamiento de personal, la fidelización del talento o la integración de la diversidad en las plantillas.

En definitiva, confiamos en que la presente guía contribuya a incrementar el bienestar de los equipos humanos de las empresas malagueñas, y con ello la productividad y la competitividad de nuestro tejido productivo.

Javier González de Lara y Sarria

Presidente

Confederación de Empresarios de Málaga (CEM)

Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA)

PRÓLOGO CÁMARA DE COMERCIO

Las posibilidades que nos ofrecen las nuevas tecnologías, especialmente, en un momento en el que vivimos un despegue de la transformación digital que alcanza prácticamente a todos los ámbitos de nuestra sociedad, también se ha convertido en un factor estratégico para la vida empresarial, particularmente para las pequeñas y medianas empresas.

Esta digitalización, con sus novedosos modelos y sistemas para relacionarnos, trae aparejadas, igualmente, unas originales fórmulas y técnicas para la gestión y control de todas las áreas de la organización empresarial y, por tanto, una de las más importantes, como es la gestión del capital humano, no podía escapar de esta influencia, permitiéndonos con ello, recabar una información más detallada y concreta, facilitando así la toma de decisiones de una forma ágil y con una interacción más eficaz entre todos los miembros de la empresa.

Gracias al trabajo que ahora tenemos en nuestras manos podremos entender con mayor profundidad el papel que realiza el área de recursos humanos, especialmente teniendo en cuenta la gestión del talento del personal como factor de enorme importancia a la hora de aportar mejoras en la competitividad y en el logro de los objetivos marcados.

Por ello, entendemos que esta publicación se convierte en una herramienta muy útil para facilitar una información real con la que comprender el nuevo contexto social y económico que atravesamos, muy especialmente en esta etapa pospandemia, donde el COVID ha provocado tantos cambios y una vertiginosa forma de afrontar los retos empresariales.

En este sentido, la edición de este estudio es una nueva muestra de la unidad de acción empresarial entre la Cámara de Comercio de Málaga y la Confederación de Empresarios de Málaga, cuyo interés común es promover todo aquello que pueda beneficiar al tejido empresarial malagueño con iniciativas innovadoras y actuales para hacer frente a las nuevas exigencias que en cada momento imponen los tiempos.

Conocer, interpretar y comprender qué está pasando y hacia donde van las tendencias, nos ayudarán a ser más innovadores y, con ello, más creativos y competitivos, resaltando en este caso el valor y la labor del departamento que gestiona los recursos humanos, ayudando así a crear un clima participativo y de responsabilidad a la hora de asumir nuevos conceptos y habilidades profesionales.

Se necesitan equipos humanos que sepan entender los cambios presentes y, también, los que han de venir. La digitalización ha traído una transformación radical que ha llegado para quedarse. Lo que hoy es novedad, en un intervalo relativamente corto, evolucionará hacia nuevas soluciones. Un ejemplo ha sido el teletrabajo, mecanismo digital clave para muchas empresas en los pasados meses, pero que se ha revelado como un instrumento que también puede ser utilizado para facilitar el trabajo de muchos puestos y aumentar su productividad.

Sin lugar a dudas, esta época nos obliga a apuntar hacia nuevos rumbos y dirigirnos, lo mejor pertrechados posible, hacia horizontes que permitan consolidar nuestros negocios y continuar creciendo, por ello, una adecuada y moderna gestión del talento nos permitirá asumir retos a más largo plazo.

No olvidemos que estamos hablando del talento de las personas y, por tanto, hemos de concienciarnos que una empresa está formada por individuos con sus propios pensamientos, ideas y aspiraciones, por lo que la gestión ha de ser totalmente sensible ante la importancia que tiene el elemento humano en la organización, facilitando el trabajo en equipo y una orientación hacia la motivación personal.

Esa capacidad es la que ha de contribuir a lograr una buena política de personal. Es primordial saber influir en las personas para que éstas se sientan identificadas con la empresa y se esfuercen con la mejor disposición, al igual que es necesario facilitarles los medios para su perfeccionamiento profesional, eso, es lo que nos permitirá rodearnos de ese “talento” que nos ayudará a conseguir las metas propuestas.

Precisamente, por la situación de crisis que atravesamos, no podemos permitirnos dejar pasar oportunidad alguna para facilitar a nuestras pymes la puesta al día en cualquier faceta de la estrategia empresarial, en especial,

cuando se trata de un pilar fundamental como el capital humano, por lo que creemos esencial dar nuestro respaldo a trabajos como el que recoge el presente libro, que nos permitirá desarrollar adecuadamente nuestra labor y apreciar el talento en toda su dimensión como factor innovador y de competitividad.

Sergio Cuberos Lara

Presidente de la Cámara Oficial de Comercio,
Industria, Servicios y Navegación de Málaga

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN..... 8

BLOQUE 1: EL NUEVO ECOSISTEMA AL QUE SE ENFRENTA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS..... 11

CAMBIOS EN EL MERCADO LABORAL Y PROFESIONAL..... 12

FACTORES DE CAMBIOS QUE DEBEN SER TENIDOS EN CUENTA POR EL ÁREA DE PERSONAS..... 14

Factor 1: La revolución tecnológica..... 15

Factor 2: La diversidad y la inclusión en las organizaciones..... 17

Las diferentes generaciones en las organizaciones..... 18

La igualdad entre hombres y mujeres..... 19

La inclusión de colectivos minoritarios..... 22

Factor 3: Sectores profesionales claves..... 22

Factor 4: El teletrabajo ¿mito u oportunidad real?..... 25

Normativa del Teletrabajo en España: RD 28/2020..... 26

Ventajas que nos ofrece el teletrabajo..... 27

Desventajas que acarrea el teletrabajo..... 29

Buenas prácticas del teletrabajo y otros modelos híbridos..... 30

Factor 5: La Pirámide de población en España y su repercusión en el área de recursos humanos..... 30

Factor 6: Dificultades para retener talento..... 32

Factor 7: La importancia de las soft & digital skills..... 33

POR QUÉ ES IMPORTANTE ESTA INFORMACIÓN PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS..... 37

¿Está mi organización preparada para estos cambios?..... 38

Modelos obsoletos de gestión de talento..... 38

Departamentos de recursos humanos obsoletos ¿seré uno de ellos?..... 39

BLOQUE 2: TRANSFORMACIÓN CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES..... 41

LA CULTURA EMPRESARIAL: QUÉ ES Y CÓMO NOS AFECTA..... 42

**LA IMPORTANCIA DE LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL DE UNA
 ORGANIZACIÓN..... 44**

| | | | |
|---|-----------|---|------------|
| COMPONENTES CLAVE DE LA CULTURA ORGANIZATIVA:..... | 44 | TALENT ACQUISITION: QUÉ ES Y CÓMO TRABAJARLO. | 78 |
| Las personas que forman parte de la organización..... | 44 | ¿Cómo diseñar una estrategia de atracción de talento en mi organización? Inbound recruiting. | 78 |
| Los procesos organizativos y la operativa de la empresa. | 45 | Trabajando la búsqueda directa de candidatos pasivos: nethunting y búsqueda de talento en la red..... | 84 |
| La tecnología..... | 46 | LA FORMACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA..... | 85 |
| BARRERAS INTERNAS DE LA TRANSFORMACIÓN..... | 47 | METODOLOGÍAS ÁGILES EN UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS..... | 86 |
| CLAVES PARA DISEÑAR UN PLAN DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL..... | 49 | Qué es el Agile y de dónde surge..... | 87 |
| BLOQUE 3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD: NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO. 58 | | Agile en Recursos Humanos: cómo adaptar esta filosofía al área de Recursos Humanos de una organización. | 88 |
| EL ÁREA DE GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN..... | 59 | Principios Agile para el área de Recursos Humanos..... | 88 |
| COSAS QUE DEBEMOS APRENDER DEL ÁREA DE MARKETING..... | 62 | Áreas dónde poner en práctica el Agile en Recursos Humanos. | 90 |
| DIGITALIZACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS..... | 65 | Diagnóstico y detección de necesidades: cómo vamos a obtener la información para aplicar herramientas y metodologías ágiles en el área de personas..... | 92 |
| Aspectos mínimos de digitalización que debe estar trabajando el área de Recursos Humanos en el siglo XXI..... | 68 | Herramientas y metodologías ágiles que podemos aplicar. | 94 |
| Big Data en Recursos Humanos: La realidad del HR Analytics..... | 72 | CONCLUSIONES..... | 105 |
| NUEVAS ESTRATEGIAS PARA EL ÁREA DE GESTIÓN DE PERSONAS. | 73 | REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍAS Y BLOGRAFÍAS..... | 108 |
| Experiencia empleado ¿Qué es y cómo trabajarla? | 77 | | |

INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

No queríamos desaprovechar este momento para darte las gracias por dedicar tu tiempo a leer este libro. Si ha caído un ejemplar en tus manos, seguro que se debe a que eres una persona apasionada por la gestión del talento en las organizaciones.

Tal vez, hasta te dediques a ello de forma profesional, bien sea como directiva o directivo, mánager de departamento o como personal técnico del área. Incluso, puede que seas novel en este sector y te estés formando o planteando entrar en este mundo tan bonito como es el de la gestión de personas, tradicionalmente llamado “Recursos Humanos”.

Por todo ello, nos gustaría darte la bienvenida y explicarte desde el “minuto uno” de qué va este libro.

Bien, nuestro objetivo con esta publicación no es más que poner en valor **el rol tan importante que juegan hoy en día los profesionales** que trabajan en el área de gestión de personas, especialmente a sus responsables (*Dirección de Recursos Humanos, Jefaturas de Personal, Responsables de Recursos Humanos, Responsables de cultura, valores y personas, Dirección de personas, DHR, HR Manager, ...*). Da igual cómo lo llames.

Te vas a encontrar con información de actualidad y que, no suele tratarse en universidades o incluso en programas formativos de posgrado, siendo ésta la realidad de este sector y de las personas que lo forman. Realidad

que, posiblemente caduque antes de que termines de leerlo ya que nuestro ámbito, al igual que la economía mundial, se encuentra en plena revolución debido a los últimos hechos acontecidos.

Tampoco te vas a encontrar con fórmulas magistrales. Ya te decimos que no las hay.

Sí vas a ver muchas reflexiones y nuevas situaciones a las que se deberían estar enfrentando los equipos del área de personas, muy especialmente en el caso de ser PYMES, ya que son organizaciones que dan mucho juego y muestran mayores retos con la gestión de sus colaboradores.

El punto de partida con el que hemos pretendido arrancar esta publicación comienza analizando el nuevo contexto económico, social y laboral al que nos enfrentamos las organizaciones tras el Covid. Un mundo mucho más VUCA¹ aún si cabe y que pone de manifiesto numerosos aspectos nuevos a tener en cuenta, que ya venían apretando con la llegada de la **Revolución 4.0** o cuarta revolución industrial.

Una pandemia que ha modificado la realidad empresarial y que pone de manifiesto la **necesidad de acelerar el cambio en la manera y forma de gestionar el talento**, así como de la necesidad de contar con profesionales del área de personas que lideren dicho proceso corporativo.

¹ VUCA acrónimo de Volatilidad, Incertidumbre (*uncertainty* en inglés), Complejo y Ambiguo.

Debemos ser de una vez conscientes de que no podemos seguir gestionando el talento de la misma manera en la que veníamos haciendo. Tenemos que desvincularnos de las políticas de personal del siglo XX y adaptarnos a un nuevo estilo de gestión organizacional que nos haga mucho más competitivos.

Para ello, proponemos que sea el área de recursos humanos y gestión de personas quienes lideren el **proceso de cambio cultural**, asumiendo el protagonismo que les pertenece en la organización. Un proceso colectivo que deberá ir apadrinado por la dirección corporativa si queremos eliminar obstáculos en su implantación en la estructura organizativa.

Una vez iniciado el proceso de cambio, nuestra recomendación va a ir dirigida a que, desde el departamento de personas, se pongan en marcha un conjunto de actividades alineadas con la nueva estrategia de recursos humanos, priorizando y poniendo en el centro a las personas trabajadoras.

Usaremos muchas palabras que provienen del mundo del marketing (porque **recursos humanos tiene mucho de marketing**). Hablaremos de “cliente interno” analizaremos la experiencia empleadora de la organización (EX) y el ciclo de un empleado en la organización, trabajaremos la comunicación interna y el feedback continuo, diseñaremos una estrategia diferenciadora como empleadores y, validaremos los modelos actuales de atracción, selección y fidelización del talento.

También se tratarán aspectos relacionados con **la digitalización y la tecnología en los recursos humanos**. Desde el Big Data y el HR Analytics a la implantación del teletrabajo, pasando por el uso de las metodologías ágiles en los departamentos de gestión de personas.

Todo ello, sin dejar de lado aspectos relacionados con la diversidad e inclusión de las personas trabajadoras en nuestra empresa, de manera que seamos una organización acorde a la realidad social del siglo actual.

Como veis, todo un reto. Un bonito reto que hemos querido compartir con todas las PYMES, especialmente las andaluzas, aunque seguro que puede servir a cualquier profesional del territorio nacional interesado por saber cómo entender y sacar el máximo provecho a su plantilla.

A partir de aquí, si decides quedarte, caminaremos juntos por el mundo de la gestión de personas en el siglo XXI. Esperamos que la aventura sea totalmente de tu agrado y que compartas tus vivencias con quien estimes oportuno.

BLOQUE 1:

EL NUEVO ECOSISTEMA AL QUE SE ENFRENTA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

*Todo cambia; nada es.
(Heráclito)*



CAMBIOS EN EL MERCADO LABORAL Y PROFESIONAL.

La vida es cambio. De hecho, es lo único constante que existe en nuestro día a día.

Pero por mucho que digan que el ser humano tiene una gran capacidad de adaptación, debemos ser autocríticos y admitir que los cambios y las personas, en ocasiones, no nos llevamos nada bien.

Lo cierto es que el mundo no deja de ponernos a prueba dándonos muestra de la realidad en que vivimos. Reflejo de ello lo tenemos en la imposibilidad que tienen hoy en día la mayoría de las organizaciones para poder realizar una planificación a largo plazo sin que los escenarios económicos, financieros y sociales se hayan visto modificados.

Fue en los años 90 del siglo pasado, tras la denominada “Guerra Fría”, cuando nos dimos cuenta de que algo diferente estaba pasando en el mundo en general, y en los negocios en particular. La velocidad con la que se estaban produciendo los cambios en las organizaciones (especialmente debido a la aparición de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación), no era a lo que estábamos acostumbrados. Esto supone que la forma que teníamos de analizar, ordenar la información y tomar decisiones, debería haber sido también diferente.

Y así fue como apareció el término denominado **VUCA** (la traducción del

inglés de las palabras Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) que se ha venido usando para definir este nuevo escenario.

- **Volátil (V):** nos indica que el mundo cambia a gran velocidad, de manera repentina e inesperada debido a la propia inestabilidad. Esto implica que aquellas organizaciones que cuenten con el conocimiento y la capacidad de adelantarse y predecir tendencias, así como que cuenten con las personas adecuadas en su plantilla capaz de actuar de una manera ágil y eficaz, serán las más inteligentes.
- **Incierto (U):** debido a esa dificultad de predicción anteriormente mencionada, tenemos que ser capaces de movernos bien ante los imprevistos e intentar disminuir los niveles de incertidumbres provocados por este nuevo escenario tan líquido. Para ello, aquellas organizaciones que inviertan en la recogida de información a tiempo real y en su posterior analítica de datos, disminuirán los riesgos de equivocación.
- **Complejo (C):** porque ante mercados confusos se requieren soluciones más complejas y adaptadas a la necesidad de un cliente también VUCA, necesitando para ello de la ayuda de profesionales especializados que sepan moverse como pez en el agua en estos entornos.
- **Ambiguo (A):** hace referencia a que, en esta sociedad de la información, sufrimos de “infoxicación”¹ y, ante esta falta de claridad, es normal que

1 Infoxicación : Gran cantidad de información que resulta muy difícil de procesar por su volumen.

puedan existir varias interpretaciones de lo mismo, especialmente, si el escenario es nuevo y no hay precedentes anteriores. En muchos casos, únicamente cabe intentarlo y aprender de los errores, en caso de que se produzcan.

Y si acaso teníamos dudas de que vivíamos en un mundo en constante evolución, el término VUCA vuelve a cobrar importancia debido al sistemático cambio global y climático que estamos viviendo, el caos político global generalizado, el papel que juega la tecnología en nuestras vidas y, en especial, a esta crisis sanitaria sin precedentes que nos ha obligado a abrir los ojos y a naufragar en un desconocido nuevo escenario. Escenario, al que el autor **Jamais Cascio**², uno de los Top 100 Global Thinkers y visionarios de este siglo, da vida en el año 2020 a la lógica de **BANI** como modelo de creación de sentido con su obra denominada como “Enfrentándose a la era del Caos”.

En dicha obra, el autor considera que el modelo VUCA está desactualizado y defiende un modelo que describe mejor la situación actual de los negocios desde el 2020: un mundo más que inestable, caótico. En los que los resultados no son simplemente difíciles de prever, son completamente impredecibles. Para él, BANI es una forma de enmarcar mejor y responder al estado actual del mundo.

El acrónimo BANI son las siglas en inglés que se definen como:

- **Brittle (B):** en castellano “frágil”. Ante un escenario tan volátil como el que vivimos actualmente, se producen brechas y disrupciones en los sistemas sociales, económicos y tecnológicos

que provocan caídas ante las fuertes tensiones que sufren. Por ello, es fundamental contar con estrategias empresariales a corto plazo, revisadas con frecuencia, de forma que permitan minimizar errores y equivocaciones.

- **Anxious (A):** en castellano “ansioso”, “inquieto” o “temeroso”. Todo va tan rápido que, en ocasiones parece que no queremos esperar, que lo queremos todo ya. Por lo que la necesidad de traer al presente el futuro hace que vivamos con mayor ansiedad de la que estábamos acostumbrados en general, poniendo en riesgo aspectos tan importante en nuestro bienestar personal y emocional como la paciencia, la capacidad de generar empatía, la desconexión, la disciplina y la concentración entre otros aspectos.
- **Non-Linear (N):** en castellano “no lineal”, hace referencia a que vivimos en un mundo desproporcionado, donde pequeñas acciones pueden desencadenar grandes consecuencias, lo que aumenta la necesidad de mejorar nuestras capacidades de adaptación y de resistencia si queremos sobrevivir bien en este ecosistema.
- **Incomprehensible (I):** en castellano “incomprensible”, palabra que intenta llenar el vacío al hacernos la pregunta de “por qué ocurre esto” y no encontramos respuesta o bien, no la entendemos o no encajan con nuestros patrones preestablecidos. En ocasiones, intentamos encontrar respuestas, pero las respuestas no tienen sentido. Además, la información adicional, no garantiza una mejor comprensión por lo que, contar con más datos, puede ser contraproducente y dificultar aún más su comprensión.

2 Blog Open Future Jamais Cascio http://www.openthefuture.com/jamais_bio.html

Solo tenemos que echar un vistazo a nuestro alrededor y analizar el impacto que está causando, tanto en organizaciones como en particulares, los últimos acontecimientos globales vividos durante este 2021 y que, junto a la pandemia mundial provocada por el coronavirus, han puesto este año patas arriba. Muestra de ello, lo podemos encontrar en las consecuencias derivadas de la crisis energética global y sus posibles repercusiones en nuestras economías: inflación, cierre de fábricas, desabastecimientos y un largo etcétera. Otro ejemplo destacable en este año lo encontramos en las dificultades de fabricación y suministro de semiconductores y microchips para todo tipo de industrias, especialmente para las automovilísticas.

Tampoco podemos olvidar la repercusión sufrida en el turismo español y otros mercados internacionales la salida del Reino Unido de la Unión Europea, además de futuras consecuencias derivadas del Brexit, y que ya se están sintiendo en la economía inglesa como la crisis de abastecimiento sufrida en el país.

Si quisiéramos, podríamos seguir escribiendo una larga lista de acontecimientos ocurridos durante este año (problemas de suministro de gas y luz, crisis migratoria de refugiados sirios, la tormenta Filomena, la erupción del volcán de Cumbre Vieja, etc.), muchos de ellos en mismísimo directo, y que confirman la fragilidad del mundo en que vivimos, la dificultad real a la que se enfrentan los mercados y, por consiguiente, la complejidad de gestión de estos.

El reto actual al que se enfrentan las organizaciones no es más que contar con **la visión, la anticipación, los instrumentos y las personas** adecuadas para poder enfrentarse a este nuevo ecosistema. Aunque, sin duda alguna, la principal protagonista de esta ecuación la vamos a encontrar en la mayor

o menor capacidad que tengamos de **gestionar el talento** de nuestra organización y así poder hacer frente a los actuales y futuros desafíos.

Aunque no lo creamos, si desde el área de Recursos Humanos o Gestión de Personas, contáramos con una visión mucho más “macroeconómica” de lo que está ocurriendo en el mundo, y no solo de lo que pasa a nuestro alrededor, ésta nos ayudaría a adelantarnos y así poder tomar mejores decisiones en todo lo que relacionado con la **atracción, selección, desarrollo y fidelización del talento**.

De ahí la importancia de comenzar a abandonar modelos tradicionales de gestión de talento y ser conscientes de que hay una nueva realidad ahí fuera; que el mundo no acaba dentro de nuestras instalaciones y que hay que aprender a mirar “out of the box” si queremos sobrevivir dentro de este mundo BANI.

FACTORES DE CAMBIOS QUE DEBEN SER TENIDOS EN CUENTA POR EL ÁREA DE PERSONAS.

A continuación, destacamos un conjunto de factores que **influyen en el mercado laboral** y que impactan directamente en el área de personas y en sus responsables. Posiblemente no se encuentren todos y puede ser que, dependiendo de la persona que esté leyendo este libro, cobren más o menos importancia. Nuestra intención, es recopilar algunas de las principales realidades a las que se va a tener que enfrentar cualquier profesional de los recursos humanos durante los próximos años.

Muchos son elementos nuevos, mientras que otros, se llevan produciendo desde hace tiempo pero que, en los últimos años, han cogido protagonismo

debido a la realidad social, económica y medioambiental actual en la que nos encontramos.

El enfoque que queremos darle a cada uno de estos factores se centra en su impacto en el área de personas. Como es lógico, cada organización lo sufrirá de una forma diferente, dependiendo de aspectos como el sector de actividad, tamaño organizacional o zona geográfica, entre otros.

FACTOR 1: LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA.

Mucho se está hablando de la Cuarta Revolución Industrial, también conocida como la “Industria 4.0” y de cómo está cambiando la forma de hacer negocios y los entornos en los que compiten.

La aparición de nuevas tecnologías aplicadas especialmente a las áreas de producción, operaciones y la distribución como son, entre otras, la **robótica, el Big Data y la analítica de dichos datos, la inteligencia artificial, las tecnologías cognitivas y el IOT** (internet de las cosas), se han convertido en una oportunidad para las organizaciones, especialmente si queremos contar con una ventaja diferenciadora frente a los competidores.

Aunque para muchas organizaciones, esto de la Revolución 4.0 todavía lo ven lejos de su realidad empresarial, la Cuarta Revolución Industrial se va abriendo camino poco a poco en nuestro entramado empresarial. Según el estudio «La Cuarta Revolución Industrial: en la intersección entre la

disponibilidad y la responsabilidad” en el Foro Económico Mundial de Davos realizado por Deloitte³, “*Lo que hace unos años parecían tecnologías futuristas son ya hoy en día una realidad. La capacidad que tienen las tecnologías y herramientas digitales actualmente disponibles, no solamente para ganar competitividad (mejorar ingresos, optimizar costes o ganar eficiencia) sino también para generar disrupción en las cadenas de valor, es extraordinaria. Los retos actuales subyacen en definir una estrategia digital alineada con la estrategia de negocio, disponer del talento necesario para liderar y ejecutar esta transformación digital*”.

Da igual que nuestra organización se encuentre inmersa en plena Cuarta Revolución Industrial o que nos encontremos en fases anteriores planteándonos como abordarla. Lo cierto es que dicha realidad está ahí y nos afecta en mayor o en menor medida.

Para muestra, lo ocurrido durante la pandemia y los periodos de confinamiento donde se puso a prueba la capacidad tecnológica de las organizaciones al tenerse que **acelerar su implantación y uso de la digitalización**. Sectores como el comercio y la restauración, tan importantes en la economía de nuestro país, tuvieron una oportunidad de reinención y de poder salir adelante gracias a la tecnología y a la posibilidad de poder continuar parte de su negocio de manera online y/o con servicios de entrega a domicilio. También fue clave la rápida adaptación de algunas organizaciones al teletrabajo, que, para muchas organizaciones ha significado una posibilidad de poder seguir prestando sus servicios sin poner en peligro la salud de su plantilla.

3 La Cuarta Revolución Industrial: en la intersección entre la disponibilidad y la responsabilidad <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/davos-insights.html>

La cierto es que la Industria 4.0 no solo ha traído consigo cambios en los modelos de negocio tradicionales, sino que también **ha propiciado la aparición de nuevos nichos de mercados** y, por consiguiente, cambios en el ecosistema laboral, destacando:

La aparición de nuevas profesiones relacionadas con los perfiles STEM⁴, (acrónimo en inglés Science, Technology, Engineering and Mathematics) especializados en áreas como **en blockchain, la salud, la distribución, la inteligencia artificial, big data y la ciberseguridad.**

Algunos ejemplos los encontramos en la aparición de profesiones relacionadas con:

- El poder del dato: ingeniería y analítica del dato.
- Especialistas en bases de datos (SQL, MySQL, Mongo, etc) y en Cloud (AWS, Azure y Google).
- Programación en Python, Java, C++ y R.
- Especialistas en equipamiento técnico de redes e infraestructuras. Soportes técnicos y Helpdesk.
- Perfiles UX y Customer Success Manager
- Profesionales de la virtualización y configuración de máquinas virtuales.
- Sistemas Low Code y de de gestión de contenidos (CMS).

- Especialistas en E-commerce.
- Desarrolladores y desarrolladoras de APPs
- Especialistas en gestión y configuración de ERPs.
- Ciberseguridad.
- Pilotaje de Drones.
- Perfiles de Ingeniería (mecánica, eléctrica, etc.)
- Otros perfiles de carácter técnico - especializado.

La necesidad de realizar cambios en profesiones ya existentes y, por consiguiente, una actualización del puesto de trabajo desempeñado hasta la actualidad. Dicha adaptación a la nueva realidad del negocio puede traer consigo la:

- **Eliminación** parcial de algunas de las funciones o tareas tradicionales del puesto.
- **Digitalización** en algunas de las tareas desempeñadas.
- **Incorporación de funciones nuevas** al puesto.
- O la **combinación** de cualquiera de los puntos anteriores.

Y, por desgracia, también ha traído la **eliminación de profesiones y puestos de trabajo**. Cuando el proceso de transformación del puesto no es posible o bien, las funciones realizadas en un puesto se han unificado a otro, puede surgir la necesidad de eliminar el puesto de trabajo en cuestión.

4 La Cuarta Revolución Industrial: en la intersección entre la disponibilidad y la responsabilidad <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/davos-insights.html>

Entre los **GRANDES RETOS** a los que se enfrentan el área de Recursos Humanos en esta Cuarta Revolución Industrial destacan:

La complejidad de hoy en día para **atraer, seleccionar y fidelizar los perfiles STEM** teniendo que diseñar estrategias especiales de contención y motivación dirigida a este tipo de perfiles, aspecto que veremos más adelante en este libro.

Además, implica un esfuerzo adicional a realizar por el profesional de los recursos humanos en todo lo que tiene que ver con **“el gusto por lo digital”** y la preocupación por conocer las nuevas tendencias del mercado referente a las nuevas tecnologías.

Ser una pieza clave en el **proceso de transformación digital de la organización** ya que, aunque hablemos de digitalización no debemos olvidar que **sobre todo esto va de personas** y de cómo abordar su **evolución hacia un mundo mucho más tecnológico, ágil y eficaz.**

La necesidad de conocer el nivel de digitalización y de competencias digitales de nuestra organización. Si queremos tener éxito en este punto debemos tener actualizado nuestro **Manual de Puestos de Trabajo**, incorporando al mismo, el nivel de competencias digitales de la plantilla.

FACTOR 2: LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

Vivimos en un mundo cada vez más global y con menos fronteras, donde la diversidad es una muestra de la realidad social actual. Y lo mismo que

nuestra sociedad es diversa, lo son también nuestras organizaciones.

La riqueza que da la diversidad a una organización es muy variopinta. Contamos con personas trabajadoras de *diferentes géneros, edades, religiones, etnias, razas, cultura, orientación sexual, idiomas, educación, diferentes capacidades*, etc. En definitiva, un conjunto de profesionales con características y antecedentes diferentes que pueden ofrecer una **variedad de habilidades y experiencias** incomparables a la organización.

Acercarnos a la diversidad en el ámbito empresarial, Implica que la Diversidad y la Inclusión (D+I) deben formar parte del ADN empresarial, si se quieren afrontar los retos de un mercado cambiante: significa hacer que el lugar de trabajo sea más amable y seguro, pero también más productivo, supone gestionar los cambios necesarios, entendiendo la lógica desde la cual las personas viven sus vidas y conciben su trabajo.

La gestión de la D+I se comienza a configurar **como un eje estratégico** para los líderes empresariales. No obstante, entender la diversidad se ha convertido también en una necesidad de las compañías para reflejar que el mercado se ha vuelto diverso.

Un primer acercamiento de la diversidad nos permite entenderla **como aquel conjunto de características que hacen a las personas únicas y singulares, incluyendo variables visibles y no visibles como edad, género, cultura, orientación sexual, identidad de género, estilos de pensamiento o experiencias.**

Pero el camino hacia un entorno laboral que ponga en valor esas individualidades y donde las personas no solo se sientan representadas, sino que forman parte de la empresa, **sólo es posible a través de la inclusión,**

la forma en que se valoran las diferencias entre los individuos y se generan oportunidades para que puedan desplegar su máximo potencial.

La inclusión se configura desde una estrategia consciente, que ubica su objetivo en el desarrollo de estructuras, sistemas y procesos que generen una cultura de respeto hacia todas las personas y su diversidad, creando un sentimiento de pertenencia que hace que se sientan valoradas y parte de una comunidad.

Aunque desde la nueva forma de gestionar la empresa, se proclama la incorporación de la diversidad y la inclusión como una prioridad estratégica, **existen serios problemas en el momento de implementar programas e iniciativas efectivas para promoverlas.** La ausencia de personal cualificado en nuestra organización y con experiencia para hacerlo, se presenta como un primer reto en el diseño de una estrategia en D+I.

Además, la ausencia de una cultura sobre D+I en el ámbito empresarial, la falta de implicación de algunos líderes o las dificultades para el propio diseño de estas políticas, ante la falta de información y datos que directamente nos hable de D+I, pueden dificultar su implantación y genere rechazo al respecto.

Por tanto, si somos capaces de gestionar y canalizar correctamente las diferentes **muestras de diversidad de nuestra plantilla**, no solo mejoraremos la competitividad de nuestra organización, sino que también se verá reflejado en una mejora del ambiente de trabajo y el compromiso de nuestros colaboradores y colaboradoras.

Entre los **GRANDES RETOS** a los que se enfrentan el área de Recursos Humanos referente a la gestión de la diversidad organizacional destacamos los siguientes:

LAS DIFERENTES GENERACIONES EN LAS ORGANIZACIONES.

Las generaciones sociales son algo que siempre han existido pero que, desde el ámbito empresarial, no se habían tenido en cuenta hasta principios de siglo XXI. **Por primera vez en la historia nos encontramos con la convivencia de cuatro generaciones** en las empresas, lo cual hace que surja la pregunta: ¿Cómo gestionamos una fuerza de trabajo multigeneracional?

Tomando como referencia la teoría de que las generaciones nacen tras periodos profundos de cambios, debemos establecer ciertas diferencias entre los países donde se producen, por tanto, **no podemos hablar de las mismas en todo el mundo.** En el caso de España, contamos con cuatro generaciones repartidas en los siguientes periodos de tiempo: Los **Boomers o Baby Boomers** (aquellas personas nacidas debido al repunte de la natalidad tras la Segunda Guerra Mundial), la **Generación X** (que define a los nacidos a finales de los sesenta hasta finales de los 70), **los Millennials** (la primera que nació en nuestro país en democracia y que, aproximadamente, dura hasta mediados de los 90 del siglo pasado) y los **Centennials** (la generación más joven del mercado laboral, que abarca a los profesionales nacidos a finales del siglo XX).

Teniendo en cuenta que cada “X” años nace una nueva generación, se está empezando a hablar ahora de la gestación de una nueva, aunque se desconoce cuándo empezaría exactamente: es la denominada **generación Alfa**, y que abarcaría a una generación que es nativa digital al 100% en todo su significado.

Dependiendo del tipo de organización en la que nos encontremos (nacional o internacional, PYME o gran empresa, etc.) Nos encontraremos mayor o menor presencia de perfiles pertenecientes a diferentes generaciones.

Sin querer entrar en polémicas de los periodos de referencia que incluyen cada generación y realizar análisis generalistas de cada grupo, debemos ser conscientes que cada una de ellas recoge **una manera diferente de ver el mundo** dependiendo de los **acontecimientos globales y los cambios tecnológicos, económicos y sociales vividos**.

En este sentido, es tarea del área de Personas **conocer el papel que juegan las diferentes generaciones en nuestra organización** y cómo pueden aportar valor las unas a las otras. Contar con una plantilla multigeneracional es uno de los activos más importantes con los que puede contar hoy en día las empresas.

Nunca hemos tenido la oportunidad de contar con perfiles tan distintos y diversos. La variedad de opiniones resultante de la experiencia y el conocimiento de unos, y las ganas de innovar y el entusiasmo de los otros, si se gestionan de manera efectiva, contribuirán a la generación de valor y la mejora de la competitividad de nuestra organización.

LA IGUALDAD ENTRE HOMBRES Y MUJERES

La incorporación de la mujer al mundo laboral es una realidad desde hace muchos años. Aun así, las cifras estadísticas, en nuestro país reflejan que:

Aún hay poca presencia femenina en los cargos directivos “Públicos y

Privados”: Según el Instituto Nacional de Estadística (INE⁵), el pasado 2020, el porcentaje de mujeres que ocupaban los órganos superiores y altos cargos de la **Administración General del Estado** (hasta Director/a General, y sin contabilizar los puestos de la Administración con categoría inferior a la de Director/a General) era del 43,5%.

Tanto en Secretarías de Estado, Subsecretarías y Secretarías Generales como en Direcciones Generales y Secretarías Generales Técnicas los porcentajes han aumentado superando el 40% en todas estas categorías. Es el primer año que esto ocurre.

En el año 2020, el porcentaje de mujeres en el conjunto de **Consejos de Administración de las empresas que forman parte del Ibex-35** ha sido del 27,7%, porcentaje 3 puntos superior al del año anterior y que ha hecho un largo recorrido desde los 11,2% de 2012, pero que, sin duda, es todavía insuficiente.

Si se considera el cargo ejercido en los consejos de administración, la presencia de mujeres en **la presidencia de empresas es casi anecdótica**, aunque el porcentaje de mujeres como Consejeras se ha duplicado en los últimos siete años.

- **La temporalidad y la parcialidad siguen siendo importantes en el colectivo femenino.** Según información recogida el pasado 2019 por el Ministerio de Igualdad en España “*3 de cada 4 asalariados a tiempo parcial son mujeres y, 1 de cada 4 mujeres asalariadas tiene una jornada a tiempo parcial. Casi 6 de cada 10 trabajadoras a tiempo parcial lo hace*

de manera involuntaria y, mayoritariamente, señalan como causa de la parcialidad las obligaciones familiares y el cuidado de otras personas (menores, enfermos, personas con discapacidad o mayores).

- **Las mujeres se concentran en determinados sectores profesionales y puestos de trabajo.** En el año 2020 los sectores que mayor porcentaje de mujeres trabajadoras fueron⁶:
 - Comercio al por mayor y al por menor (17% mujeres frente al 14,4% de hombres).
 - Actividades sanitarias y de servicios sociales (15,4% de mujeres frente al 4% de hombres).
 - Educación (9,9% de mujeres frente al 4,3% de hombres).
 - Hostelería (8,4% de mujeres frente al 6,6% de hombres).
 - Actividades administrativas y servicios auxiliares (6,2% de mujeres frente al 4,4% de hombres).
 - Actividades profesionales, científicas y técnicas (5,9% de mujeres frente al 4,9% de hombres).
 - Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico, etc. (5,4% de mujeres frente al 0,6% de hombres).
 - Actividades financieras y de seguros (2,6 mujeres frente al 2,1% de hombres).
 - Actividades inmobiliarias (1% de mujeres frente al 0,6% de hombres).

Y, por el contrario, **donde menos presencia hubo de mujeres frente a los hombres** fueron:

- Industria manufacturera (16,8% de hombres frente al 7,7% de mujeres).
- Administración Pública y Defensa (7,4% de hombres frente al 6,6% de mujeres).
- Transporte y almacenamiento (7,6% de hombres frente al 2,3% de mujeres).
- Información y comunicaciones (4% de hombres frente al 2,2% de mujeres).
- Agricultura y ganadería, silvicultura y pesca (5,7% de hombres y 2% de mujeres).
- Construcción (11% hombres frente al 1,2% de mujeres).
- Suministro de agua, gestión de residuos y descontaminación (1,1% de hombres frente al 0,3% de mujeres).
- Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado (0,5% hombre frente al 0,3% de mujeres).
- Actividades extractivas (0,3% de hombres frente al 0,1% de mujeres).

Según su **situación profesional** el porcentaje más alto de mujeres ocupadas en el año 2020⁷ correspondía a mujeres asalariadas (87,8%), de las que un 66,7% eran asalariadas del sector privado. Un 12,1% eran trabajadoras por cuenta propia, de las que un 8,6% eran empresarias sin

6 Fuente Státista - <https://es.statista.com/estadisticas/1125084/empleo-poblacion-ocupada-por-genero-y-sector-en-espana/>

7 Mujeres y Hombres en España - Publicado por el INE en colaboración con el Ministerio de Igualdad de España - <https://www.inmujeres.gob.es/MujerCifras/MujeresHombresEspana/MujeresHombresEspana.htm>

asalariados o trabajadoras independientes, un 3,0% eran empleadoras, un 0,4% correspondía a ayuda en la empresa o negocio familiar y un 0,1% a miembros de cooperativas.

Según **el tipo de puesto laboral** el 75,1% de las mujeres ocupadas eran empleadas (con jefes y sin subordinados), el 8,0% eran ocupadas independientes (sin jefes ni subordinados). Un 6,5% de mujeres eran mandos intermedios, un 4,9% encargadas, jefas de taller o de oficina, capataz o similares, un 4,4% directoras de pequeña empresa, departamento o sucursal. Un 0,4% eran directoras de empresa grande o media.

- A pesar de que en los últimos años se ha conseguido una participación mucho más equitativa de hombres y mujeres respecto a poder conciliar la vida personal y laboral, se indica que **las mujeres siguen asumiendo la mayor parte de las responsabilidades familiares y domésticas**. De ahí que urja implementar actuaciones en diversos ámbitos, ligadas a conciliar el trabajo con la vida familiar y profesional.

No obstante, la concienciación social acerca de estas temáticas es creciente. Según un estudio realizado por la Fundación Másfamilia denominado **Qué, cómo y cuánto se concilia en la empresa española**⁸, el 85% de las empresas preguntadas asegura que la conciliación forma parte de su modelo de dirección y de gestión de personas.

La **legislación en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las organizaciones también es bastante extensa** en España, destacando especialmente las siguientes normativas que actualmente se encuentran actualizadas:

- La Constitución Española.
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.
- Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.
- Real Decreto 901/2020 de 13 de octubre por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios colectivos de trabajo.
- Real Decreto 902/202, de 13 de octubre de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

Otro ingrediente que aclara y regula la legislación (especialmente en el RD 901/2020) es la forma en la que se deben negociar los Planes de Igualdad, estableciendo un procedimiento de negociación de los planes.

Dicho procedimiento establece la constitución de una **comisión negociadora** en la que deberán participar de forma paritaria la representación de la empresa y la de las personas trabajadoras (artículo 5 del RD 901/2020). Cuestión que puede llegar a ser un reto en empresas de menor tamaño en las que no hay representación sindical establecida, teniendo que ponerse en contacto con los sindicatos más representativos del sector al que pertenezca la empresa para que forme parte de su comisión y negocie su plan de igualdad.

⁸ “Qué, cómo y cuánto se concilia en la empresa española” http://aedrh.org/wp-content/uploads/2019/11/INFORME-CONCILIACION_MASFAMILIA_AEDRH-2019.pdf

Por último, todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, sector de actividad y localidad, tienen la oportunidad de implantar buenas prácticas en torno a la igualdad de género, de manera que cale en toda la organización y se incorpore a la cultura corporativa.

LA INCLUSIÓN DE COLECTIVOS MINORITARIOS.

Como hemos visto hasta ahora, en una organización conviven más de un **talento representativo de las diferentes muestras de diversidad**. Estamos hablando de compañeros y compañeras que, en ocasiones, significan un público minoritario de nuestra organización y que, por diversos motivos, pueden no sentirse escuchados ni parte de su organización.

Hablamos de colectivos que, dependiendo de la organización, pueden existir e ir apareciendo., por motivos de **edad, género, orientación sexual, diferentes capacidades, distintas culturas, religiones y procedencia, mujeres embarazadas, colaboradores con enfermedades crónicas, etc.**

Si queremos que no exista un trato desigual en la plantilla tenemos que **diseñar e implementar una estrategia de inclusión de todos los colectivos** de la organización. Una estrategia que, como norma general, deberá ir unida a las necesidades del negocio, pero de forma particular, deberá ir encaminada a la promoción de mejores relaciones laborales, el fomento de mejores procesos de pensamiento, de una mejor toma de decisiones, una mayor retención del personal, impulso de la innovación y la productiva, así como una mejor relación con los clientes.

Pero ¿cómo es posible encontrar una sinergia entre el caos que supone escuchar las distintas voces que representan la diversidad en la empresa y la necesidad de implementar una política estratégica de inclusión? Esto únicamente podrá llevarse a cabo a través un compromiso responsable de la dirección corporativa y, a partir de aquí, ir avanzando por el resto de la organización, involucrando a mandos intermedios, personal técnico y operativo (top to down).

Si somos capaces de realizar dicho “viaje al interior de la organización” y diseñar un mecanismo de escucha de las necesidades de todos, estableceremos las bases para una organización competitiva, fuente de creatividad, innovación y por tanto avanzar hacia una retención y motivación del talento para que éste alcance su máximo potencial.

FACTOR 3: SECTORES PROFESIONALES CLAVES.

Aventurarse a señalar un sector de actividad como más importante que otro en este escenario tan complejo y quebradizo que vivimos sería, como mínimo, temerario. Hoy, un sector está más o menos estable y, al mes siguiente, se tambalea por cualquier factor externo no controlado.

Lo cierto es que la pandemia ha hecho que algunos sectores se vean más beneficiados que otros. La **sanidad, la educación, la logística, la tecnología, la vivienda, el sector de la consultoría y el mundo online** podríamos decir que han sido algunos de ellos.

En un análisis realizado por la Red Social Profesional LinkedIn “Empleos en auge en España”⁹, se han analizado las ofertas de trabajo que ha movido dicha red social desde marzo a octubre del 2.020 (pico de la pandemia y su posterior desescalada) y, señalan los sectores de actividad que han publicado mayor número de ofertas en España en dicho periodo, comparándolos con el año anterior.

Si tomamos dicha información como referencia, podríamos pensar que la tendencia para este 2.021 y 2.022 podría ser muy similar, destacando así los siguientes sectores de actividad como los principales creadores de empleo:

- **Educación y todo lo relacionado con la formación** (tanto pública como privada). La aparición de modelos híbridos educativos durante la pandemia y fechas posteriores, unido a la revolución que ha sufrido la formación online (especialmente con la educación en directo e impartición de webinars) ha aumentado la contratación de perfiles relacionados con diferentes áreas de trabajo (técnicas, idiomáticas, tecnología y educación infantil entre otras), así como la de personal relacionado con la digitalización y elaboración de contenidos y otro tipo de recursos para el mundo online.
- La necesidad de contratación de **profesionales sanitarios** durante la pandemia fue *una locura* que, con el tiempo fue disminuyendo, aunque manteniéndose en las primeras posiciones de contratación (tanto en el sector público como privado). Los empleos más buscados en este sector fueron los relacionados con la enfermería (en áreas como cuidados intensivos y urgencias), médicos de familia, pediatría, farmacia, etc. También se ha visto incrementada la contratación de personal sanitario de apoyo como, por ejemplo, auxiliares y personal técnico de

laboratorio, asistentes de atención sanitaria o personal técnico para el área de farmacia.

- El auge del **comercio electrónico** ha hecho que muchas organizaciones se replanteen sus estructuras organizativas y refuercen sus equipos con personal especializado en comercio online y logística. La demanda de profesionales en este sentido frente al 2.019 aumentó un 70% en España, especialmente las contrataciones de coordinadores de comercio electrónico, puestos de supervisión logística, jefatura de almacén y especialistas en línea.
- Posiblemente unido al punto anterior, el aumento progresivo de las ventas tras la desescalada ha propiciado que los puestos relacionados con la **asistencia al cliente** hayan sufrido una demanda muy elevada. Posiciones como especialistas en atención al cliente, contact center y asesoramiento de asistencia técnicas han sido las más demandadas dentro de este área.
- El **sector inmobiliario** y todo lo que tiene que ver con el sector constructor también se han visto beneficiados. Aunque el parque inmobiliario para comercios ha sufrido bastante, el parque residencial se ha visto impulsado:
 - Bien sea por aspectos derivados por la pandemia como puede ser la transición hacia el teletrabajo o la mudanza hacia ciudades a las afueras en busca de mejor calidad de vida.
 - O bien, por la necesidad de invertir el ahorro acumulado durante la pandemia unido a un clima de optimismo generalizado por el

9 Empleos en Auge en España - LinkedIn- <https://business.linkedin.com/talent-solutions/emerging-jobs-report#all>

convencimiento de que lo peor de la situación sanitaria y económica está pasando.

En definitiva, la realidad ha hecho que dicho sector vuelva a cifras similares a las del 2.010, año del pasado boom inmobiliario, aumentando el volumen de contrataciones de agentes y de gerentes inmobiliarios.

- El uso de internet es cada vez mayor por lo que, cada vez es más el número de empresas que siguen apostando más recursos en **marketing digital** y lo relacionado con la comunicación en los nuevos canales sociales. Por dicho motivo, han aumentado las contrataciones de perfiles relacionados con el marketing digital, la generación de contenidos, especialistas en marketing y la coordinación de redes sociales.
- Otro de los sectores que más ha aumentado su actividad de contratación lo podemos encontrar en todo lo que tiene que ver con el **negocio, la consultoría estratégica y el asesoramiento de desarrollo empresarial**. La necesidad de optimizar las organizaciones, unida a la búsqueda de nuevos mercados y estrategias corporativas han derivado en un aumento significativo de personal relacionado con el asesoramiento estratégico, la dirección de estrategia corporativa y la gerencia empresarial.
- Como es lógico, la **tecnología** ha sido uno de los sectores de actividad que sigue con su escalada imparable y no han bajado el ritmo de contratación. Cuando hablábamos de la revolución tecnológica, vimos cómo el auge de los perfiles STEM había significado un aumento de contrataciones de profesionales en muchos sectores de actividad, desde la venta minorista al sector financiero, farmacológico o energético.

El aumento de las big tech ha desencadenado el aumento de la contratación de profesionales relacionados con el desarrollo web, diseño y desarrollo de videojuegos, arquitectura de sistemas en la nube, ingeniería especializada o la ciencia de datos y la inteligencia artificial, entre otros.

- La **venta minorista y los supermercados** ha sido uno de los sectores de mayor contratación durante la pandemia y los diferentes periodos de desescalada, así como otros sectores relacionados con las reformas y el bricolaje, la alimentación y la producción de productos de primera necesidad. Debido a ello, el aumento de las contrataciones se vino produciendo en posiciones de caja, reposición y atención al cliente, como anteriormente se ha mencionado.
- La contratación de personas autónomas especializadas en la **creación de contenido digital** ha experimentado también un verdadero auge en dicho periodo. La aparición de profesionales que generan contenido en redes sociales (Youtube, Instagram, Snapchat o Tik Tok) está siendo un verdadero reclamo para muchas organizaciones, aumentando significativamente la aparición de profesiones relacionadas con la coordinación de contenidos e influencers (blogger, youtuber y podcaster).
- Por desgracia, una de las consecuencias que nos ha dejado la pandemia ha sido la aparición de una gran cantidad de problemas psicológicos para muchas personas. De hecho, LinkedIn estima que, en el año 2.020, tan solo en España, ha aumentado un 62% las contrataciones de **profesionales relacionados con la salud** mental (psicología, psicoterapeutas y psiquiatría) respecto al 2.019.

Esto es tan solo una muestra de lo que está ocurriendo en el mercado laboral y que, para el área de recursos humanos, es una información de gran valor. **Conocer y tener actualizadas las tendencias del mercado**, así como saber **analizar** el comportamiento del mercado de trabajo puede ayudarnos a **comprender y predecir conductas futuras** y así, poder realizar mejores actuaciones (a corto y medio plazo) relacionadas con la atracción, selección y fidelización del talento.

FACTOR 4: EL TELETRABAJO ¿MITO U OPORTUNIDAD REAL?

El teletrabajo ha sido uno de los factores laborales que más han impactado en las organizaciones de todo el mundo durante los últimos dos años. Posiblemente nos encontremos delante de una de las palabras más de moda en el 2.020 debido a la controversia generada alrededor de la misma.

En España, podemos decir que “probamos” que es eso de teletrabajar en el 2.020 durante los meses de confinamiento. Como es lógico, para muchas organizaciones no fue su primera experiencia frente al teletrabajo (según el INE, en la España del 2.019 teletrabajaban el 4,8% de la población mientras que, en septiembre del 2.020, ese porcentaje se acercaba al 16%, con picos más altos en la época de puro confinamiento) pero para la mayoría, significó **un nuevo escenario** al que enfrentarse de la noche a la mañana y con una pandemia de por medio.

Un año después, resulta muy difícil **sacar conclusiones sobre el impacto que ha causado el teletrabajo en nuestras vidas**, aunque si hay una cosa en la que si se ponen de acuerdo los expertos en esta materia: **el trabajo**

desde casa ha venido descendiendo por lo que parece que regresamos paulatinamente a los modelos presenciales tradicionales o, en su defecto, a la implantación de modelos híbridos donde se combinen trabajar onsite y en remoto.

Durante el primer trimestre del 2.021 el teletrabajo se situaba en España hasta el 11,2% de la población ocupada. Según el estudio denominado **Teletrabajo y trabajo en movilidad en España y la UE** publicado por el ONTSI¹⁰ vaticina que, a medida que la vacunación avance entre la población, la tendencia bajista del teletrabajo siga produciéndose.

Entre los **GRANDES RETOS** a los que se enfrenta el área de Recursos Humanos frente al teletrabajo destacan:

- **Gestión del estrés y puesta en marcha de políticas de gestión de prevención del bienestar** de las personas trabajadoras en aquellas organizaciones que decidan la vuelta a la modalidad presencial. Lo cierto es que, el último trimestre del 2021 están siendo meses bastante convulsos para las organizaciones que **han querido volver al trabajo presencial**. La vuelta al trabajo presencial para muchas personas, más que un alivio **ha significado un shock**. Volver a estar juntos en un lugar cerrado, mantener la mascarilla, someternos a PCR's periódicas, gestionar los contagios, etc. seguro que se convierte en un verdadero desafío para el departamento de gestión de personas.
- **Diseñar un plan de adaptación real al teletrabajo acorde a la normativa actual vigente**, que incluya como mínimo, los siguientes puntos de trabajo:

10 Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad adscrito a RED.es http://aedrh.org/wp-content/uploads/2019/11/INFORME-CONCILIACION_MASFAMILIA_AEDRH-2019.pdf

- **Análisis de la cultura corporativa** y su capacidad de llevar su modelo de negocio de manera total o parcial al teletrabajo.
- **Grado de resistencia al cambio** de dicho modelo por parte de los responsables y mandos intermedios de la organización.
- **Análisis de los puestos de trabajo** de la organización y de las competencias digitales requeridas para el puesto (modalidad presencial como teletrabajo). Adaptación de competencias, en caso de ser necesario.
- **Análisis individual de las competencias digitales** de las personas que forman la organización y qué **necesidades formativas** son necesarias para la digitalización del puesto.
- **Inventario tecnológico** de la organización: análisis de los recursos necesarios.
- Puesta en marcha de una **política basada en la consecución de objetivos liderada por los managers**. Así cada equipo tendrá claro cuales son los objetivos estratégicos clave, junto con unos indicadores de control y seguimiento.
- **Puesta en marcha de una política de comunicación corporativa**, que sirva tanto para entornos presenciales y online, que incluya diferentes canales de comunicación corporativos y estrategias a llevar a cabo al respecto para tal fin.
- Selección de las **herramientas informáticas de gestión y control más adecuadas para la organización** (Trello, Proyect, Slack, etc.) y de **trabajo colaborativo** (nubes corporativas, herramientas de trabajo compartido, etc.).
- Realización en colaboración con el área legal y tecnología, aquellas actuaciones necesarias para velar por el correcto cumplimiento de la legalidad en materia de **protección de datos y ciberseguridad**.
- Colaboración con el área de **Prevención de Riesgos Laborales** en la implantación de las medidas adecuadas dirigidas a velar por el bienestar de las personas que teletrabajen y su derecho a la desconexión digital.
- Realización de la **capacitación** necesaria a la plantilla para poder desempeñar correctamente sus funciones en un entorno de teletrabajo.
- Establecimiento de unos **indicadores y medidas de control** de la plantilla que teletrabaja, así como la posibilidad de medir su grado de satisfacción frente a las medidas adoptadas

NORMATIVA DEL TELETRABAJO EN ESPAÑA: RD 28/2020

El pasado 23 de septiembre del 2020¹¹ se publicó la **primera norma dirigida específicamente a regular el trabajo a distancia en España**. Dicha normativa, intenta poner un poco de orden y sentido común a las actuaciones puesta en marcha por las organizaciones durante el periodo de confinamiento sufrido por la pandemia. Con anterioridad, nos teníamos que remitir a lo establecido en el **Estatuto de los Trabajadores**, especialmente en su artículo 13.1 donde se definía qué era el trabajo a distancia y algunos aspectos relacionados con su puesta en marcha.

11 Real Decreto -Ley 28/2020 de trabajo a distancia <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-11043>

Los **aspectos más destacados** de dicha ley, podemos resumirlos en los siguientes puntos:

- Aclaración de las diferentes formas de organizar el trabajo:
 - **Trabajo presencial** es aquel que se presta en el centro de trabajo o en el lugar determinado por la empresa u organización.
 - **Trabajo a distancia:** forma de organización del trabajo o de realización de la actividad laboral conforme a la cual ésta se presta en el domicilio de la persona trabajadora o en el lugar elegido por esta, durante su jornada o parte de ella, con carácter regular.
 - **Teletrabajo:** aquel trabajo a distancia que se lleva a cabo mediante el uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación.
- Se entiende como **trabajo a distancia regular** aquel se preste, en un periodo de referencia de tres meses, un mínimo del 30% de la jornada laboral o su equivalente en función de su contrato de trabajo.
- El **acuerdo de trabajo a distancia** se realiza, de manera escrita, entre el empleador y las personas trabajadoras. En dicho documento deberán constar los elementos esenciales para que se garanticen los derechos de las personas trabajadoras (aspectos relacionados con el horario, tiempo de conexión, disponibilidad, mecanismos de compensación de gastos o el lugar habitual de prestación de servicios).

Además, en dicho acuerdo se establecerán los derechos que tengan las personas trabajadoras referente al abono y compensación de gastos. La persona trabajadora no asumirá ningún gasto relacionado con los equipos, herramientas, medios y consumibles vinculados al desarrollo

de su actividad laboral. Además, la persona que desarrolla trabajo a distancia podrá flexibilizar el horario de prestación de servicios en los términos establecidos en el acuerdo de trabajo a distancia y la negociación colectiva.

También se incluirá en dicho acuerdo el inventario de medios, equipos y herramientas que exige el desarrollo del trabajo a distancia, "incluidos los consumibles y los elementos muebles", así como de la vida útil o un periodo máximo para la renovación de estos.

La negociación colectiva será la responsable de establecer la forma de compensación de los gastos derivados de esta forma de trabajo a distancia.

- El **carácter voluntario y reversible del teletrabajo** se recoge también en la norma no pudiendo ser impuesta a la persona trabajadora por ninguna vía, ni siquiera por las que en nuestra normativa laboral admiten la modificación de condiciones de trabajo con causa justificada y procedimiento específico. Sin embargo, no podrá concertarse trabajo a distancia para el desarrollo de contratos en prácticas o para la formación y el aprendizaje, modalidades contractuales que no pueden alcanzar sus objetivos formativos y de integración en el ámbito laboral mediante una prestación de servicios no presencial.
- Una especial relevancia ocupa en la norma los derechos relacionados con el **tiempo de trabajo y con el horario**, siendo obligatorio hacer constar un horario de trabajo en el acuerdo. Dicho horario, puede ser alterado por la persona trabajadora dentro de los límites fijados en el acuerdo, velando por la flexibilidad laboral y el derecho a una desconexión digital que garantice la separación efectiva entre el tiempo laboral y el tiempo personal. Las personas que teletrabajan tienen los mismos derechos que las personas

trabajadoras presenciales en materia de conciliación y corresponsabilidad, incluyendo el derecho a la adaptación a la jornada laboral.

Así mismo, se regula **el derecho al registro horario adecuado**, así como el derecho a la **prevención de riesgos laborales**, una evaluación de riesgos, que deberá tener en cuenta los riesgos característicos de esta modalidad de trabajo.

- Por otro lado, **la empresa podrá implantar medidas de vigilancia y control** para verificar el cumplimiento por parte de la persona trabajadora de sus obligaciones laborales, incluida la utilización de medios telemáticos, guardando en su adopción y aplicación la consideración debida a su dignidad y teniendo en cuenta, en su caso, la capacidad real de los trabajadores con discapacidad.
- La **negativa de la persona trabajadora a usar este modelo a distancia**, el ejercicio de la reversibilidad al trabajo presencial y las dificultades para el desarrollo adecuado de la actividad laboral a distancia que estén exclusivamente relacionadas con el cambio de una prestación presencial a otra que incluya trabajo a distancia, no serán causas justificativas de la extinción de la relación laboral ni de la modificación sustancial de las condiciones de trabajo.
- La decisión de trabajar a distancia desde una modalidad de trabajo presencial **será reversible para la empresa y la persona trabajadora**.

VENTAJAS QUE NOS OFRECE EL TELETRABAJO.

Teniendo en cuenta todo lo que hemos visto referente al teletrabajo, podemos decir que trabajar desde casa, siempre que se haga de una manera

ordenada siguiendo las recomendaciones anteriormente mencionadas, es un modelo de trabajo que ofrece **verdaderas ventajas tanto para la empresa como para la persona trabajadora**.

- Ventajas para la persona trabajadora.
 - Posibilita poder **equilibrar con éxito la vida personal y laboral**, ofreciendo sensación de libertad y flexibilidad a la persona trabajadora.
 - Al mejorar el estilo de vida, el teletrabajo ayuda a **disminuir estados habituales de estrés**. Además, trabajar desde casa, puede ofrecernos un entorno de seguridad y de bienestar emocional.
 - Facilita la posibilidad de **adaptar horarios en función de las necesidades personales**. Obtener mejores respuestas ante imprevistos y posibilita organizarse de una manera óptima.
 - **Ahorro de costes**, especialmente aquellos ligados al desplazamiento, aparcamiento y comidas fuera de casa.
 - Permite una **mejor gestión del tiempo y que mejoremos nuestra productividad**. Trabajamos con menos interrupciones y ladrones del tiempo, además de otras ventajas que nos ofrece el ahorro de desplazamientos como es no perder tiempo en desplazamientos.
- Ventajas para la organización.
 - Incurrir en **menos costes**, especialmente, aquellos relacionados con infraestructura (alquiler de instalaciones, luz, agua, etc.).
 - **Aumentar las posibilidades de captar talento** y así poder llegar a mejores candidaturas (pull mayor de talento y mejor propuesta de valor como empleador).

- **Reducir el absentismo laboral** ya que la persona trabajadora se organiza en beneficio de la conciliación laboral.
- Ayuda a la **fidelización del talento** que prefiere dicha forma de colaboración con la organización.
- Mejora **los objetivos empresariales y la productividad de los colaboradores y colaboradoras**, siempre y cuando se establezcan unos adecuados métodos de control, seguimiento y comunicación organizacional.

DESVENTAJAS QUE ACARREA EL TELETRABAJO.

Durante el desarrollo de este epígrafe, hemos visto algunas de las desventajas que puede acarrear el teletrabajo para la organización si este no se implanta de manera correcta, trayendo consigo el abandono paulatino o total de dicho modelo y, por consiguiente, su vuelta al modelo presencial.

Pero también, un modelo efectivo de teletrabajo **puede acarrear a nuestros colaboradores ciertas desventajas**, las cuales tendremos que vigilar y tener en cuenta si queremos que dicho modelo funcione correctamente. A continuación, pasamos a detallar alguna de ellas:

- **Cuesta trabajo desconectar desde casa.** Es más difícil ser conscientes del tiempo cuando se está en casa trabajando y, en ocasiones, le dedicamos más horas a la jornada laboral de lo esperado. Por otro lado, por parte de la empresa, se debe hacer lo posible de facilitar la desconexión digital fuera de su horario de trabajo.

- Se tiene el **prejuicio de que la persona que teletrabaja trabaja menos que una en modalidad presencial**, por lo que sus logros suelen estar constantemente cuestionados, debiendo demostrar su carga de trabajo junto con sus objetivos conseguidos.
- Cuando se trabaja en casa se sufre **más posibilidades de caer en la tentación de realizar tareas relacionadas con el hogar** mientras se trabaja, siendo un ambiente proclive a distracciones, especialmente, para personas desorganizadas y poco productivas, sea cual sea su entorno laboral (on site o en remoto).
- Como hemos contado con anterioridad el teletrabajo **facilita la conciliación, pero, en ocasiones, esta es difícil de conseguir.** Es *imposible* para la persona trabajadora cumplir con sus obligaciones laborales sin involucrar su vida personal en el trabajo.
- **Sensación de soledad y posibilidad de falta de orientación** a la hora de enfocar una tarea o proyecto en caso de no contar con las herramientas adecuadas de seguimiento y comunicación. Al trabajar desde casa, es más difícil obtener respuesta inmediata por parte de algún compañero o compañera de trabajo, aumentando así, las posibilidades de cometer algún tipo de error.
- Unido a lo anterior, dicha sensación de soledad puede repercutir en la cohesión del equipo, pudiendo ocasionar la **pérdida de orgullo de pertenencia a la organización y/o a un equipo de trabajo.**
- Para las **personas muy desorganizadas y/o con gran necesidad de establecer continuas relaciones personales**, no es un modelo de trabajo que suela funcionar correctamente, pudiendo repercutir en su eficacia profesional.

BUENAS PRÁCTICAS DEL TELETRABAJO Y OTROS MODELOS HÍBRIDOS

Ejemplo de EY Abogados

Desde Junio 2020, EY Abogados lleva trabajando bajo un modelo flexible de trabajo denominado “*smartworking 2.0*”, lo que permite trabajar a sus colaboradores de forma remota, desde sus oficinas o si fuera necesario desde las oficinas del cliente. Por tanto, el profesional cuenta con flexibilidad.

Desde la compañía se prevé una evolución de dicho modelo al denominado “*Smartworking 3.0*”, modelo que combinará un sistema híbrido (trabajo en oficinas y online) donde prime la flexibilidad y la salud de las personas trabajadoras de la compañía.

Ejemplo de KPMG España

Todos los profesionales tendrán en post pandemia acceso a trabajar en remoto combinando las características del profesional y el trabajo a desarrollar. El modelo de trabajo propuesto a partir de septiembre del 2021 ha sido el **híbrido** entre el trabajo presencial, que será el prevalente, y el teletrabajo, adaptándonos a los protocolos establecidos en la organización.

Ejemplo de las condiciones recogidas en el convenio de teletrabajo para el sector de la banca (enero 2021)

Los más de 90.000 empleados del sector bancario, tienen desde Enero de 2021 un nuevo convenio laboral donde, entre otros aspectos, se regula el teletrabajo. Entre las condiciones establecidas, se establece que, si el empleado lleva a cabo más del 30% de su jornada laboral de

esta forma, el banco debe proporcionarle ordenador, teléfono móvil y silla ergonómica.

Asimismo, la entidad pagará a quien lo solicite hasta 130 euros para pantalla, teclado y ratón, y el empleado podrá recibir una compensación mensual de 55 euros en función del porcentaje de teletrabajo que realice.

En los casos en los que el teletrabajo represente menos del 30% de la jornada laboral, el banco tendrá que aportar igualmente un ordenador y un teléfono móvil, aunque ya no una silla ergonómica.

Además, el empleado podrá «teletrabajar» desde el lugar que decida.

También se regula en este acuerdo el derecho de los trabajadores a la desconexión digital, el derecho de intimidad ante el uso de dispositivos móviles, el derecho a la intimidad ante las grabaciones de llamadas, sonidos y localización geográfica, el derecho a la educación digital y el derecho ante la inteligencia artificial.

FACTOR 5: LA PIRÁMIDE DE POBLACIÓN EN ESPAÑA Y SU REPERCUSIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

España compite hoy en día con Japón por las primeras posiciones entre los países más longevos del mundo. Esto que, por un lado, es bueno ya que nuestra esperanza de vida es mucho mayor de la de otros países, también nos está indicando que nos encontramos frente a un país que envejece año tras año y dónde tampoco se producen un número significativo de nuevos nacimientos.

Según el Informe de Proyecciones de Población 2.020 - 2070 realizado por el INE¹², el porcentaje de **población de 65 años y más**, que actualmente se sitúa en el 19,6% del total de la población, alcanzaría un máximo del 31,4% en torno a 2050 (aproximadamente 1 de cada 4 españoles tendrá 65 años o más).

Las proyecciones también muestran la evolución que seguiría la población de España en caso de mantenerse las tendencias demográficas actuales y no sufrir aspectos que las distorsionen de manera drástica (como ha sido la pandemia del covid) destacando la siguiente información:

- En la actualidad **el grupo de edad más numeroso durante el año 2.020 son los nacidos en los años de 1.970 y 1.979** (es decir las personas entre 40 y 49 años). Y, parece ser, que también lo seguirá siendo en el año 2.050.
- La **población entre 20 y 64 años, que actualmente supone el 60,8% del total**, pasaría a representar el 51,9% del total en 2.050.
- Por otra parte, en caso de mantenerse las tendencias actuales, la **tasa de dependencia** (cociente, en tanto por ciento, entre la población menor de 16 años o mayor de 64 y la población de 16 a 64 años) también alcanzaría un máximo en torno a 2050 (del 81,1%), para ir bajando paulatinamente a partir de entonces, hasta el 72,2% en 2070. La población centenaria pasaría de las 12.551 personas en la actualidad a 217.344 al final del periodo proyectado (2070).
- Referente a la **proyección de población por comunidades autónomas**, de mantenerse las tendencias demográficas actuales, se observaría

una evolución dispar por comunidades autónomas en los 15 próximos años. Así, se darían aumentos de población en ocho y descensos en las otras nueve.

Los mayores incrementos relativos se registraron en Islas Baleares (14,9%), Comunidad de Madrid (9,1%) y Canarias (8,4%).

Por el contrario, los descensos más acusados se darían en Principado de Asturias (-10,0%), Castilla y León (-10,0%) y Extremadura (-8,3%).

Entre los **GRANDES RETOS** poblacionales a los que se enfrentan el área de Recursos Humanos se encuentra saber analizar la demografía y cuál es su impacto en el área:

Por ejemplo, del análisis anterior podemos concluir que **el mayor número de población empleable de España de aquí al 2.050** la vamos a tener en las personas en edades comprendidas entre los 40 a 50 años. Por el contrario, el número menor de población empleable la tendremos en las personas en edades comprendidas entre los 18 y 35 años. También encontramos menos población entre las edades comprendidas entre los 50 y los 65 años.

Por tanto, **la escasez de perfiles juniors** es una realidad, por lo que:

- Por un lado, se produciría un **aumento en la dificultad de encontrar perfiles cualificados** pertenecientes a esta franja de edad.
- Al mismo tiempo, debido a la escasez de la demanda, el mercado podría estar dispuesto a **pagar por encima de los salarios medios establecidos**, si se tiene la necesidad de conseguir este tipo de perfiles (especialmente si pertenecen a algunas de las áreas STEM).

- Además, debido a lo anteriormente mencionado, podrían **aumentar el número de las denominadas “fugas” o “robos de talento”** de una organización a otra debido a su escasez.

Todo ello, hace que las áreas de gestión de personas deban estar en alerta y tener **bien diseñadas estrategias de atracción, selección y fidelización de talento**, siendo muy conscientes de que los ciclos de vida de un empleado o empleada de estos perfiles en la organización, pueden ser muy cortos.

Por otro lado, si nuestras empresas **van a contar principalmente “con población más madura”** en su organización, adelantarse en el diseño de políticas de recursos humanos pensadas en dicha población, van a **mejorar el compromiso y el clima organizacional** de dicho colectivo.

Tener diseñadas actuaciones dirigidas al bienestar profesional de este colectivo (cuidado de la salud, la alimentación y el ejercicio físico), la conciliación de la vida personal y laboral, así como medidas de compensación y beneficios especialmente diseñadas para este target, serán clave para una política efectiva de recursos humanos.

FACTOR 6: DIFICULTADES PARA RETENER TALENTO.

Las personas, al igual que en la vida, cumplimos **un ciclo en la organización** a la que pertenecemos.

Ya hemos visto que, existen generaciones mucho más proclives a los cambios. Lo mismo que también existen sectores de actividades y profesiones donde es más habitual que se produzcan las rotaciones de plantilla.

Además, la desescalada está provocando **un aumento de la rotación voluntaria en muchas organizaciones**. Desde profesionales que dan el salto a establecerse por su cuenta, a cambios a otras empresas, oportunidades profesionales fuera de su localidad natal, ofreciéndoles la posibilidad de trabajar desde casa con mejores condiciones y mejor calidad de vida.

Cualquiera que sea la causa, la salida de personal de la organización, produce desajustes en el área de personas.

Una empresa que sufre serios **problemas de retención de personal** debería ser capaz de analizar el tipo de políticas de recursos humanos que está llevando a cabo en su organización (no puede ser culpa únicamente de los cambios del mercado laboral) y, ser consciente de la necesidad de poner en marcha un **conjunto de actuaciones de contención** que frenen dicha sangría y **refuercen su marca empleadora**. No olvidemos que el talento es la sangre de nuestra empresa y, el departamento de recursos humanos, su sistema circulatorio. Mirar para otro lado acabará con la vida gota a gota de nuestra organización.

Entre los **GRANDES RETOS** a los que se enfrentan el área de Recursos Humanos referente a la fidelización del talento tenemos:

- La necesidad de **replantear el sistema de gestión de los recursos humanos de la empresa** para responder mejor a las expectativas de su personal cualificado.
- Además, debemos ser capaces de **cuestionarnos las causas que motivaron la salida** de los trabajadores para conocer su origen.
- Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, frente a esta situación, se ve obligada a **buscar nuevas competencias**.

- Como es lógico, la salida de un colaborador o colaboradora de la organización también representa **una pérdida para la empresa** que se ha esforzado por garantizar una buena formación al empleado, para que su perfil se corresponda con las necesidades (aumento de los costes de oportunidad y formación).
- Desde el área de gestión de personas debemos usar la imaginación y poner en marcha actuaciones dirigidas a **mejorar el compromiso y la motivación de nuestra plantilla**. Podemos realizar palancas que pueden repercutir positivamente en nuestra organización como pueden ser las relacionadas con la formación, la promoción interna, la movilidad horizontal y la retribución (económica y emocional).

Si algo hemos aprendido de este nuevo mundo que estamos viviendo es que las empresas debemos **ser más adaptables y responder a las demandas relacionadas** con la organización del trabajo y las asignaciones. Por ello, debemos anticiparnos a una posible fuga de talento y poner en marcha actuaciones de fidelización del talento que garanticen llevar a cabo los objetivos empresariales marcados.

FACTOR 7: LA IMPORTANCIA DE LAS SOFT & DIGITAL SKILLS.

Estamos viendo como los cambios que se están produciendo en nuestro entorno repercuten directamente en nuestras organizaciones y, una organización de hoy, se parece poco a una de hace tan solo unos años. La mayoría, de una manera consciente o inconsciente, se ha tenido que adaptar si no ha querido descolgarse del mercado. En muchos casos, lo de “adaptarse o morir” está siendo una realidad.

La adaptación de las organizaciones ha traído consigo **la necesidad de tener que reajustar también los puestos de trabajo** y las funciones que se venían desarrollando en dichos puestos.

Miremos donde miremos, seguro que nos vamos a encontrar algún puesto que ha sufrido algún tipo de cambio. Alguna función que ya no se realiza, otras que han aparecido nuevas y se han sumado a las que ya se realizaban o, incluso, la eliminación de dicho puesto de trabajo en cuestión.

Como podemos intuir, cualquier modificación en un puesto de trabajo, no implica únicamente una variación de sus funciones y tareas, sino que también lleva consigo la modificación de las competencias asociadas al mismo.

Hablar hoy en día de “competencias” no es hablar únicamente de las tradicionales “soft skills”. Sería quedarnos cortos. Cuando pensemos en competencias de un puesto de trabajo, tenemos que ampliar nuestro campo de visión e incluir competencias **técnicas, idiomáticas** y, como no, las **digitales** siendo estas últimas, las que más “posiciones” han escalado debido a las transformaciones digitales sufridas por nuestros negocios durante los últimos tiempos.

Como es normal, el impacto de dichas competencias en los puestos de trabajo es muy diferente en cada empresa, influyendo aspectos como el sector de actividad, la tipología de empresa, cultura corporativa o zona geográfica. Pero, lo cierto es que unas competencias que, de manera genérica, van a impactar con mayor medida en la mayoría de las organizaciones, destacando las siguientes que a continuación se detallan:

- **Competencias blandas o soft skills** más demandadas en los momentos de cambios.

1. La primera, como no puede ser otra, es la capacidad que debemos tener las personas trabajadoras de **adaptarnos a estos entornos de incertidumbre**, mostrando flexibilidad frente los cambios que sí o sí van a ir produciéndose en nuestro trabajo. Profesionales que sean capaces de gestionar, de una manera positiva, los nuevos ecosistemas laborales que van a ir surgiendo y poder desempeñar su tarea de una manera eficiente.

Mostrar resistencia a los cambios, como estamos viendo, es algo normal que nos pasa a todos en mayor o en menor medida. Cuanto antes seamos capaces de aceptar lo que está pasando, antes dejaremos de sufrir por dicho cambio y nos moveremos como pez en el agua en la nueva realidad.

2. Tener **una actitud positiva, una mente abierta y una cierta curiosidad por el cambio**, facilitará dicha transformación. Si, por el contrario, nos “enquistamos” y nos anclamos al pasado con frases como “esto siempre se ha hecho así”, “para qué cambiar si nos iba bien” o “esto no lo hacía yo antes” y no estamos dispuestos a abandonar viejas acciones, difícilmente lograremos nuestro objetivo y sufriremos enormemente la inadaptación a los nuevos puestos de trabajo.
3. Se hace fundamental instaurar una cultura de **agilidad en la organización** (estando dispuestos a eliminar lo que no sirve) para ofrecer servicios customizados a cada realidad con la que nos enfrentemos. *Sufrimos un grave problema de organización en nuestras empresas. Nos encanta nadar en la burocracia* y nos perdemos en muchos aspectos administrativos o en procesos inútiles o repetitivos que ralentizan nuestro día a día. Si seguimos con este sobrepeso organizacional y miramos para otro lado, cuando queramos “virar el barco” hacia otra dirección la organización no

va a estar preparada.

Contar hoy en día con **personas ágiles y organizadas**, capaces de gestionar de una manera **eficaz su tiempo** y, no hacérselo perder a los demás con aspectos que no son importantes. Personas que no estén todo el día con “el traje de bombero” apagando fuegos porque si no, más tarde o más temprano acabarán “quemándose” (tanto ellos, como a su propia organización). Profesionales, capaces de ejecutar de una manera eficaz su tarea, siguiendo la ruta establecida, en colaboración con su equipo.

4. Otra competencia que destacar en los tiempos que corren es la **creatividad**. Muchas de las organizaciones han sobrevivido durante la pandemia y tras la desescalada ha sido gracias a la creatividad de su plantilla.

Este nuevo ecosistema, necesita de profesionales que sean capaces de sacar al mercado, en caso de ser necesario, un nuevo producto en un periodo corto de tiempo (por ejemplo, un mes). ¿Esto qué significa? Que habrá que ser muy creativos, muy empáticos con nuestros clientes y resolutivos.

Implementar metodologías como el **Design Thinking** en nuestro trabajo como técnica para fomentar la creatividad en los equipos, pueden ser fundamentales si queremos acelerar nuestros procesos creativos en nuestra plantilla y potenciar la resolución de problemas y adaptarnos mejor a las necesidades de nuestros clientes.

5. Otro aspecto clave a trabajar competencialmente estos años, sin duda alguna, va a ser la mejora de la **comunicación**. La comunicación, vista de dos maneras: la comunicación **corporativa** y la comunicación

interpersonal.

Generalmente *la comunicación en nuestras empresas deja mucho que desear*. Fallamos tanto en el cuerpo a cuerpo, especialmente en nuestros procesos de feedback (entre compañeros, subordinados y responsables), como organizacionalmente (comunicación entre equipos de trabajo, departamentos e institucionalmente hablando). La comunicación es el “aceite” que necesita el motor de cualquier organización y, si no la usamos correctamente, nuestro motor se gripa.

Necesitamos por tanto de profesionales que comuniquen de una manera clara y asertiva. Profesionales que dediquen más tiempo “al escuchar” de manera activa y empática, más que “al hablar” para imponer sus ideas y sus criterios.

6. Contar con profesionales con **iniciativa y espíritu emprendedor** marca la diferencia en muchas empresas frente a su competencia. Personas curiosas capaces de investigar y adentrarse más allá de lo que lo hacen los demás. Contar en nuestro equipo con gente inquieta, con sangre en las venas, con un espíritu de mejora continua por bandera y con ganas de “olisquear” lo que se está cocinando es fundamental para los períodos de caos.
7. Las personas autónomas y curiosas suelen ser unas “frikis” de la organización y, debemos tener cerca a muchos y muchas “frikis” de nuestro negocio si queremos que esto funcione. Un friki, tiene unas ganas tremendas de aprender, de estar al día, de estar a lo último de su sector (**learnability**) y adquirir así dichas competencias, permaneciendo así más empleables.

8. El **trabajo en equipo** es fundamental para poder llegar más rápido y de una manera más eficaz en nuestro equipo. Por ello, necesitamos de personas que sepan moverse bien en cualquier de los entornos laborales (presencial y online) y que sepan trabajar en equipo (y no en grupo) en cualquier de los ecosistemas en los que se encuentren.
9. Necesitamos profesionales con un **fuerte espíritu social y que estén abiertos a la colaboración**. Es imposible saber de todo y, necesitamos de todo.

Tener la mente abierta a la colaboración y ser capaces de tejer redes de trabajo nos hará llegar mucho más lejos que antes. Para ello, contar con profesionales que tengan entre sus valores la generosidad y la honestidad, será muy beneficioso tanto en nuestras relaciones internas como con las que tengamos con nuestros stakeholders (colaboradores, clientes, proveedores e incluso competidores).

10. Por último, el **liderazgo** sigue siendo una de las competencias más demandadas en los equipos de trabajo, también en este nuevo entorno laboral. Ahora más que nunca, necesitamos de profesionales que lideren estos cambios. Personas en las que confiar esta adaptación y nos guíen durante esta dura travesía que nos está tocando vivir.

Profesionales que asuman el reto de transformar nuestra organización y provocar verdaderos cambios en la forma de pensar y gestionar una organización. Individuos con la valentía suficiente para abandonar patrones de gestión del siglo pasado. Compañeros y compañeras de carne y hueso, con la visión y locura suficiente para emocionar e inspirar a sus equipos de trabajo.

- **Competencias digitales o digital skills** más demandadas en los momentos de cambios.

La digitalización está presente en la mayoría de los puestos de trabajo en mayor o menor medida.

Pero, independientemente del puesto que desarrollemos, la digitalización ya es una mera cuestión social. Si no queremos pertenecer al colectivo de personas “analfabetas” a nivel digital, tenemos que dar un cambio. Y, si no queremos que en nuestra organización exista dicho **analfabetismo digital**, debemos preocuparnos por introducir unos mínimos de competencias digitales si no queremos que se quede atrás.

Querer abarcar todos los aspectos relacionados con la digitalización de una organización es muy complicado, ya que debemos tener en cuenta la idiosincrasia de cada una de ellas. Pero de la misma forma que hemos intentado plasmar las principales soft skills que se entienden más necesarias hoy en día para sobrevivir a la nueva realidad, vamos a identificar algunas competencias digitales mínimas que deberían tener, nuestros colaboradores y colaboradoras.

Si queremos que nuestra plantilla mejore sus competencias digitales, no solo debe existir una apuesta clara por la organización de actualizar a su plantilla, sino que además será necesario acompañarla de unos recursos adecuados para poder ser más digitales. De nada sirve pedirles que seán digitales si no les dotamos de las herramientas necesarias para poder trabajar en su día a día.

Entre las competencias mínimas necesarias para ser más digitales, destacamos:

- Manejo de **equipos informáticos, navegación por internet y uso de correo electrónico.**
- Uso básico de **herramientas ofimáticas** (especialmente procesadores de textos y hojas de cálculo).
- **Trabajar en la nube**, pudiendo compartir archivos y saber acceder a ellos desde cualquier dispositivo (móvil, Tablet o PC).
- Aprender a usar diferentes **herramientas online de carácter colaborativo**, de manera que permitan a los equipos, poder trabajar al mismo tiempo en un mismo archivo de trabajo.
- Contar con unos conocimientos mínimos sobre **identidad y huella digital**, así como en todo lo relacionado con los certificados y firmas digitales.
- Es fundamental conocer en que medida la **protección de datos y la ciberseguridad** afecta al puesto de trabajo y cuales son las obligaciones del puesto de trabajo en ese sentido.
- Para aquellas personas que tengan que teletrabajar (de forma completa o híbrida), será necesario conocer el **uso de las herramientas digitales para la comunicación** como puede ser las necesarias para la realización de video llamadas (M. Teams, Zoom, Meet, Webex, etc.) y herramientas de comunicación corporativa (Slack, whastapp, canales de M. Teams, etc.). Además, podemos necesitar el apoyo de herramientas que nos ayuden a gestionar y a organizar los equipos de trabajo en entornos remotos (Trello, M. Project, Miro, etc.).
- Otras **herramientas digitales** para poder llevar a cabo nuestra actividad (software de gestión, control de fichaje, TPVs, herramientas de diseño, programación, etc.).

Entre los **GRANDES RETOS** a los que se enfrentan el área de Recursos Humanos referente a la adaptación de las soft & digital skills de los diferentes puestos de trabajo nos encontramos:

- En primer lugar, el manual de puestos de trabajo y realizar una **actualización de las funciones y de sus competencias asociadas** (genéricas, específicas o técnicas, digitales e idiomáticas).
- Además, deberá trasladar a la organización y, muy especialmente a sus managers, la necesidad de **poner foco en las nuevas competencias**, siendo la dirección corporativa y los mandos intermedios, las personas responsables de hacer virar a la organización hacia la dirección deseada.

Se necesita entrenar a los managers en tener una **visión basada en competencias**, sobre todo, en las competencias blandas, al mismo tiempo de hacerles partícipes en aquellos procesos de recursos humanos que tienen que ver con la actualización y evaluación del puesto de trabajo.

- Esa visión que se le está pidiendo a los managers también es necesario que exista en el área de recursos humanos. Implantar una **política de gestión por competencias** influenciará en la mayoría de las actuaciones llevadas a cabo por dicho departamento: selección de personal, promoción interna, evaluación de puestos, formación, igualdad de género y política retributiva entre otras cuestiones.
- La necesaria **transformación digital** de la que estamos hablando, tiene mucho más de “transformación” que de “digital” y, el área de recursos humanos forma parte del equipo que debe liderar este cambio en la organización. Jamás podremos poder realizar dicha transformación, hacemos palanca en las personas y en sus competencias.

- Con respecto a las **competencias digitales**, necesitamos que el área de personas lidere la alfabetización digital de su plantilla. En algunos casos, si queremos optimizar el desempeño, tendremos que invertir en realizar un **upskilling de sus competencias digitales** de nuestros colaboradores y colaboradas.
- De ahí la importancia que tiene renovar nuestro catálogo de puestos de trabajo. Una vez realizada dicha actualización, podremos sentarnos con los managers y analizar cómo les podemos ayudar. Y, si fuera necesario realizar algún tipo de reskilling de competencias pues se propondría un conjunto de actuaciones diseñadas para que nuestra plantilla sea mucho más versátil de lo que actualmente es.

POR QUÉ ES IMPORTANTE ESTA INFORMACIÓN PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

Ni los responsables, ni el personal técnico del área de gestión de personas, no podemos vivir de espaldas a esta nueva realidad. No solo nos afecta directamente, sino que vamos a ser protagonistas del cambio de la organización.

En la mayoría de los casos, somos conscientes de cuál es nuestro papel al respecto, aunque en ocasiones, estemos mucho más **centrados en resolver nuestros día a día** y no en lo que tiene que ver con la estrategia y el desarrollo de nuestro departamento.

Para ello, tener diseñada una estrategia (y no únicamente un plan) será fundamental si queremos seguir aportando valor a la organización. Ser un mero peón y no una torre, nos penalizará como futuros profesionales en nuestro sector.

Nuestras organizaciones necesitan de recursos humanos valientes. Que sepan, sacar la cabeza del agujero de vez en cuando. Que sepan analizar lo que está pasando a su alrededor y que extraigan las soluciones y alternativas necesarias a poner en marcha en su organización. Profesionales **proactivos**, con visión a largo plazo y con la asunción de la responsabilidad que trae consigo el puesto que ocupa.

Se nos llena la boca al decir que “lo más valioso de mi organización, son sus personas”. Pues, posiblemente, esto significa que una de las áreas más importante de la empresa será el departamento de recursos humanos. Tened esto siempre en cuenta y, contar con la seguridad y confianza del papel tan decisivo que jugamos en nuestra organización.

¿ESTÁ MI ORGANIZACIÓN PREPARADA PARA ESTOS CAMBIOS?

Pues seguramente no lo esté, para que nos vamos a engañar. Pero no pasa nada, para eso también está el área de recursos humanos. Tenemos que ser parte del proceso de transformación de la organización. Ser agentes activos y protagonistas del cambio.

Debemos coger las riendas y colaborar con la dirección corporativa en el diseño de una estrategia de cambio. Un proceso complejo que, seguro que será lento y nada fácil, pero absolutamente necesario.

Será fundamental contar con el **“patrocinio” de la dirección corporativa**. Sin ellos jamás podremos poner en marcha un proceso de cambio. Además, *lo normal será encontrar fuertes resistencias a los cambios o, en ocasiones, algo mucho más complejo: el querer hacer, pero no dejarte hacer*. Obstáculos en el camino que tendremos que ir salvando si queremos seguir siendo competitivos sin dejar de poner foco en el talento.

Habrà casos en que la dirección corporativa quiera, pero no sepa cómo hacerlo. De ahí nuestro trabajo de no decaer y asumir mayor control en dicho proceso de transformación. Un proceso donde iremos implementando medidas de menos a más. Paso a paso, analizando resultados y corrigiendo en directo. Aprendiendo de nuestros errores y, como no, de nuestros éxitos. Paso a paso, pero avanzando hacia nuestro destino.

MODELOS OBSOLETOS DE GESTIÓN DE TALENTO.

Para ello, lo primero que tendremos que pensar es que “para cambiar” será necesario abandonar algunos de nuestros modelos obsoletos de gestión del talento.

Si queremos analizar si nuestro modelo está caducado, podemos reflexionar sobre los siguientes puntos y extraer nuestras propias conclusiones:

- **Hablar de función de Recursos Humanos y no de Gestión de Personas.** Pasar de gestionar únicamente nóminas y todo lo que tiene que ver con la parte más laboral (fundamental para el desarrollo correcto de la organización) a complementar dichas funciones con

la de gestionar la inteligencia colectiva que conforman talentos individuales. La gestión del cambio se convierte en un rol transversal.

- **Del reclutamiento y selección de personal, a la atracción y conexión del talento.** Trabajar con tecnología y estar presentes en las redes sociales usadas por nuestros potenciales colaboradores son actuaciones necesarias para atraer y conectar talento. Ser capaces de trabajar una propuesta de valor y establecer una marca como empleadores. La organización debe promover la búsqueda de la diversidad, evitar la discriminación, poner en marcha medidas para la conciliación de la vida laboral y personal o familiar, fomentar la empleabilidad. Se trata de ir a la conquista del candidato pasivo y aún no descubierto.
- **De retener personal a fidelizar talento.** Necesitamos de personas comprometidas. Buscamos personas con talento: con capacidad y compromiso. Si hablamos de capacidad, esta engloba la aptitud, los conocimientos y las habilidades; y la actitud, comportamientos habituales. Esto debemos multiplicarlo por el compromiso. No olvidemos que el talento se despliega cuando el conocimiento se conecta. Esto se potencia con el aprendizaje social y el crecimiento profesional.
- De hablar de incentivos salariales, a empezar a hablar de **retribución, compensación y bienestar social**. Hoy se habla de retribución variable y de gestión de sistemas de compensación motivacionales. Además, se personaliza el paquete de beneficios a través de la retribución a la carta (por segmentos organizativos, no por personas).
- **Dejar de hablar de persona empleada y empezar a llamarle “colaborador o colaboradora”.** Hay un paso de plantilla a capital

intelectual. Una visión adicional de que, si nuestro cliente es el rey, nuestros colaboradores son nuestra reina.

Tenemos que ser conscientes que, en nuestra organización existe un nuevo cliente, un cliente interno, al que tenemos que fidelizar. Con lo cual, será necesario poner en marcha un paquete de medidas dirigidas a trabajar el desarrollo de nuestros colaboradores en la organización.

- **Pasamos de tener “jefes” a tener “líderes”.** Necesitamos personas que “tiren de los demás”. Que sean capaces de inspirar y sacar la mejor versión de los equipos de trabajo. Profesionales que dediquen tiempo al desarrollo de los suyos y los lleve a encontrar la mejor versión de sí mismos.
- **De informar a comunicar. De comunicar, a dar feedback continuo.** Modelos tradicionales, altamente piramidales y jerarquizados, son modelos caducos y perjudiciales para cualquier organización. Buscamos modelos de gestión cercanos, lo “más planos posibles”, donde la comunicación sea la herramienta para trabajar entre los equipos y, el feedback, la manera de retroalimentarnos y mejorar en nuestro proceso de cambio.

DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS OBSOLETOS ¿SERÉ UNO DE ELLOS?

Tenemos ante nosotros una gran pregunta, aunque tampoco te fustigues mucho si al final descubres que es así. Lo importante es que hay cabida para el cambio y, sobre todo, para pensar que vamos por buen camino si optamos por trabajar la transformación de los equipos y de nuestra organización.

Es normal sentirse desorientados y, en ocasiones, hasta algo perdidos. El estrés y el devenir diario es altísimo en los departamentos de gestión de personas. Momentos buenos y momentos malos que, en ocasiones, necesitamos compartir con otros profesionales de nuestro sector y, tal vez, buscar soluciones compartidas que puedan venirnos bien al conjunto.

Si el traje que llevas puesto no te gusta, no te sienta bien o crees que es el momento de dejarlo y que pase a mejor vida, tendrás que dar el paso. La realidad es que el cambio debe empezar por uno mismo.

Y, para cambiar, debemos decidir qué es lo que vamos a abandonar. Seguro que difícil solución, pero necesaria.

- El primer paso será realizar un **análisis a nuestro interior** y conocer qué tipo de recursos humanos soy. Mis puntos fuertes y débiles actuales. Una fotografía real y autocrítica (no destructiva) de mis competencias como profesional del cambio.
- Luego tendremos que **visionar el profesional que me gustaría (debería) ser** y, por consiguiente, qué necesito para conseguirlo. ¿formación? ¿reciclaje? ¿cambio de mindset?
- El siguiente paso será plantear **un plan de acción** consecuente para llegar al objetivo. Una planificación con sus correspondientes fases, etapas, plazos, presupuestos e indicadores de consecución de resultados.
- Por último, nada más que **nos quedaría pasar “del dicho al hecho”**. Ponernos las pilas, dejar las excusas y ponernos a trabajar por y para nuestro cambio profesional. Esta será la única manera, de dejar atrás al profesional caducado que no queremos ser.

Si por el contrario te gusta el traje que llevas o es un traje nuevo, recién estrenado, mucho mejor. Podrás trabajar con muchísima mayor agilidad y, en definitiva, arrancar sin vicios ni prejuicios preestablecidos.

Pero no te preocupes si todo esto te estresa. Como estás viendo, este libro pretende ser una guía práctica y sencilla para poderte acompañar en tu camino como recursos humanos. Sabemos de la soledad que, en ocasiones, se sufre desde dicha área y lo necesaria que puede ser la ayuda para poder atravesar el desierto por el que muchas veces caminamos.

Cada paso que demos, lo vamos a dar al mismo tiempo y, seguro que este camino nos lleva a buen puerto y, consigue sacar nuestra nueva versión como personas gestoras del talento de una organización



BLOQUE 2: TRANSFORMACIÓN CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES

*La cultura se come a la estrategia en el desayuno.
(Peter Drucker)*



LA CULTURA EMPRESARIAL: QUÉ ES Y CÓMO NOS AFECTA.

Difícilmente nos vamos a encontrar una empresa similar a otra de su sector. Y, no lo decimos por la diferencia existente en sus instalaciones, en su imagen corporativa o el producto o servicio que venden, sino por la cultura empresarial que distingue a una empresa de otra.

Seguro que te habrás dado cuenta de que hay organizaciones que tienen una forma particular de “comunicarse” entre sus miembros; su propio código, chascarrillos y lenguaje interno únicamente entendibles por el personal que lo forman. Organizaciones donde las personas trabajadoras mantienen un estilo similar de vestimenta entre ellos, tal vez, hasta sin darse cuenta. Empresas que desprenden un mismo patrón de conducta y, en las que las personas que lo forman comparten las mismas creencias y valores.

Esto se debe a que, de manera consciente o inconsciente, **todas las empresas tienen una cultura empresarial propia**, un estilo propio. Su propia personalidad, como cualquier familia.

Entre los elementos que suelen formar la cultura empresarial, destacamos los siguientes:

- Su peculiar manera de comportarse y formas de interpretar lo que ocurre en su entorno acorde a sus **creencias**. Es decir, todo lo que tiene que ver con la situación del negocio, su procedencia, misión y sus objetivos de futuro.

- Los **valores** son la suma de principios y acciones por la que se reconoce a una empresa. Son los ejes inquebrantables sobre qué es y qué no es deseable para la empresa. Lo ideal sería, que existiera coherencia y consistencia entre los valores de la plantilla y los valores corporativos, aunque en ocasiones, esto no se produce.
- A la suma de creencias y valores, la llamamos **ideología** y tiene mucho que ver con su “para qué” y con lo que “mueve” a la organización.
- Sus propios **símbolos** o modelos de comportamientos internos, así como sus propios **rituales**, los cuales ayudan a que los valores de la cultura de empresa se asienten en la organización.
- Sus **tradiciones, mitos y costumbres**, herencias del pasado que se han ido formando con el transcurso de los años dotándola de una identidad particular. En ocasiones, dependiendo de lo arraigada o no que esté dicha herencia, dificulta en mayor o en menor medida los procesos de adaptación y cambio.
- Sus propias **reglas y normas de comportamiento** (formales e informales) de la organización. Lugar que recoge el estilo de nuestro lenguaje organizacional, nuestra vestimenta, los canales de comunicación más usados en la empresa y la conducta permisible y no permisible de la organización.

Cuando una persona entra a formar parte de nuestra plantilla, desconoce cuál es su cultura empresarial, cómo funciona internamente, cuál es la forma

en la que se relacionan sus miembros, la manera de vestirse, su código ético, sus valores, etc. Aunque, si hemos realizado **un buen proceso de selección y de acogida**, seguramente se irá empapando de la misma y, poco a poco, se irá adaptando.

También puede pasar que la persona que se incorpore a la organización descubra con el tiempo, que **no comparte la cultura corporativa** de la misma. En este caso, difícilmente podrá desarrollar su actividad con éxito en la organización, siendo un elemento discordante si no se produce una adaptación a medio plazo a la cultura corporativa.

De ahí la gran importancia que tiene para una **organización definir, de manera consensuada con su plantilla, cuál es su cultura corporativa**. Y, lo mismo que importa plantear el tipo de cultura que tenemos, debemos ser conscientes que esta debe estar alineada **con los objetivos de negocio**, además de revisarse y actualizarse cada cierto tiempo, de manera que podamos estar alineados con los cambios que se estén produciendo en nuestro entorno.

Cuando una organización tiene identificada, definida y planeada su cultura corporativa, le reporta grandes **beneficios organizativos**, como pueden ser:

- Un **aumento de la cohesión** entre las personas que forman la organización (dirección, mandos intermedios y colaboradores).
- **Mejora el sentido de pertenencia**. Las personas miembros de la organización se identifican con la empresa y se sienten parte de ella.
- Ayuda a crear una **personalidad propia como empresa** y a diferenciarte de la competencia.

- Provoca que mejore la **motivación y compromiso** de las personas colaboradoras. Así, todos los miembros de la organización se sentirán bienvenidos, aceptados y capaces de alcanzar resultados más fácilmente.
- Ayuda a la gestión de organizaciones **multinacionales y multiétnicas**.
- Ensambla la **cultura con la estrategia** y el negocio.
- Proyecta una **imagen consolidada** como “un único sistema” hacia el exterior.
- Actúa de **manera coordinada y coherente** con los diferentes agentes y stakeholders con los que se relaciona la organización.

Además, como estamos viendo, podemos encontrarnos **diferentes estilos de cultura corporativa**, tantos como empresas, aunque podemos destacar la existencia de algunos modelos que son bastante extendidos y claramente identificables como son:

- **La cultura autoritaria**. La podemos encontrar en organizaciones muy jerarquizadas y donde “el ordeno y obedece” está muy extendido y a la orden del día, lo mismo que frases como “no estás aquí para pensar”, limitando el crecimiento personal y profesional de los miembros de la organización.
- **La cultura burocrática**. En ella, se encuentran las organizaciones “pesadas” y “lentas”. Empresas sumidas en papeles, rodeada de procesos y, en el fondo, muy poco operativas. Además, este tipo de empresas destacan por su reticencia a llevar a cabo procesos de cambio y, donde suele usarse frases típicas como “es que esto siempre se ha hecho así” o “para qué cambiarlo si funciona”.

- **La cultura por objetivos.** En este espacio enmarcamos a las organizaciones donde se prima la competitividad y la consecución de metas por encima de todo. Empresas muy centradas en el negocio y basada en la obtención de resultados.
- **La cultura por motivación.** Aquellas que ponen foco en su plantilla y en cómo mejorar la motivación y el compromiso de ésta. Son conscientes de que un colaborador motivado redundará positivamente en los beneficios de la organización.

LA IMPORTANCIA DE LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL DE UNA ORGANIZACIÓN.

Como estamos viendo, la cultura de la empresa forma parte integral del funcionamiento de cualquier organización. Es **un elemento vivo** que, dependiendo de diferentes factores externos (digitalización de los mercados, pandemias, absorción de empresas, integración de nuevos mercados, etc.), puede ir variando y evolucionando.

Durante el primer bloque del libro hemos resaltado **la importancia de liderar un cambio cultural en nuestra organización acorde a las nuevas necesidades** tanto de nuestra plantilla como de nuestro entorno. De ahí la importancia de **mantener una cultura actualizada** y acorde con el contexto del negocio y los futuros derroteros a los que se enfrenta la organización.

El objetivo de una transformación cultural no es más que ir revisando como la organización ha ido cambiando día tras día llegando a ser la que es hoy. Comparar el tipo de organización que somos y confrontarlo con la estrategia del negocio.

Por todo ello, será necesario preguntarse **el para qué es necesario transformar** la organización y **sobre donde debo hacer palanca para que tenga éxito una transformación cultural**. Realizar una mirada introspectiva de nuestra empresa que dé forma a las nuevas políticas, compromisos, procesos y comportamiento, para que estos reflejen los valores y creencias de nuestra plantilla.

Si queremos llevar a cabo una transformación cultural, debemos tener en cuenta la existencia de unos **componentes clave** de la cultura organizativa y que van a influir sobremanera sobre la misma.

1. El primero son las **personas que forman la organización**. Las organizaciones no se transforman, lo hacen sus equipos. Como estamos viendo, una transformación cultural va de cómo cambiamos la forma en que damos sentido a nuestro mundo en una empresa, por lo que la clave radicará en la forma en la que se pone foco en las personas.

Si queremos evolucionar como empresa, son las personas las que deben dar el primer paso, **empezando la transformación por sus líderes** (top to down) ya que, sin el firme convencimiento y apuesta de los mismos, esta no será posible.

Un cambio cultural se basa en la suma de los pequeños cambios realizados de manera individual. Cambios que se reflejan en los

comportamientos y conductas fácilmente observables, medibles y gestionables.

Si queremos hacer palanca en las personas **debemos identificar** muy claramente los siguientes aspectos:

- Cuál es la **estructura de poder** o estructura general de la organización (cómo se lideran, sus roles y de qué manera se producen las interacciones entre sus miembros). Para ello, será necesario ayudarse de un organigrama corporativo.
- **Cómo se construyen las relaciones organizacionales** entre sus miembros (horizontales, verticales) y con el exterior (la relación con los diferentes proveedores, clientes, otros stakeholders, etc. y la percepción que tienen estos de nuestra compañía).
- Qué tipo de **herramientas de comunicación organizacional usamos** y, la efectividad de estas (mensajes, canales, política de transparencia, etc.).
- Cómo se trabaja para conseguir **el compromiso y la motivación** de nuestra plantilla. En este caso, se hace especialmente necesario tener diseñada una **propuesta de valor como empleadores**, diseñada de una forma segmentada y, especialmente dirigida al personal que forma la empresa, aunque también puede beneficiar a la incorporación y fidelización del talento.

La **propuesta de valor del empleado o EVP¹** describe cómo el mercado laboral y la plantilla perciben el valor que ganan dichos empleados al trabajar en una organización. Contar con una propuesta

de valor sólida, facilita la atracción y retención del talento, en definitiva, mejora el engagement de nuestra organización.

La EVP es mucho más que exponer un salario con sus partes variables. Es un listado de **beneficios (tangibles e intangibles) que la organización ofrece a sus empleados** (actuales o futuros) como compromiso acorde a las necesidades particulares detectadas entre los diferentes segmentos que forman la organización.

Entre los beneficios que puede ofrecernos una EVP tendremos:

- **Tangibles:** tiempo de vacaciones, beneficios por maternidad o paternidad, apuesta por la diversidad, incentivos, bonos, teletrabajo, etc.
 - **Intangibles:** oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, apuesta por la diversidad y la igualdad de género, formación y entrenamiento, desarrollo organizacional, clima laboral, libertad creativa, autonomía, etc.
2. El siguiente paso se centra en la forma en la que se encuentran nuestros **procesos organizativos y la operativa general de la empresa**. Como acabamos de ver, no es lo mismo una empresa jerarquizada que otra que no lo es. No se trabaja de igual manera en una empresa basada en objetivos y resultados clave, que en otra que pone foco en la burocracia y en los procesos. No se consiguen los mismos resultados, en una empresa con una cultura desorganizada que en otra basada en la gestión de procesos.

¹ EVP – Employee Value Proposition

Por todo ello, debemos analizar qué tipo de empresa somos y hacia qué tipo de modelo organizativo queremos ir, teniendo en cuenta que no debemos olvidar nuestro foco (pensado en las personas y centrado en nuestro negocio).

Como es lógico, una empresa que tenga implementadas **metodologías ágiles**² de trabajo o **un sistema basado en objetivos** (por ejemplo, OKRs³), tendrá mucho más claro, por un lado, a dónde quiere llegar y, por otro, cómo saber si se está yendo en la dirección correcta para conseguir dicho objetivo.

Conforme una empresa va creciendo es fundamental contar con **un sistema que ayude a poner de acuerdo** a toda la organización respecto a las metas que se quieren conseguir. Contar con un mecanismo que ayude, a todas las áreas involucradas a definir el camino para llegar a la misma meta. **Saber conectar los objetivos de la empresa, del equipo y del personal a resultados cuantificables es fundamental si queremos que toda la organización se mueva hacia la misma dirección.**

- Y, el último componente clave a analizar, lo encontramos en **cómo nos afecta la tecnología** y, sobre todo, en qué nivel tecnológico nos encontramos (referentes a medios y competencias digitales) para poder afrontar los retos marcados por la transformación cultural.

A una organización, con grandes deficiencias tecnológicas y/o con grandes reticencias a la hora de incorporar la tecnología a su

cultura corporativa, le costará mucho más afrontar un proceso de transformación cultural (y digital).

De nada sirve, llenar nuestra organización de tecnología (ordenadores portátiles, software, pizarras digitales, tablets, robotización, etc.) si, con anterioridad, no se han trabajado los cambios en las personas (eliminación de barreras digitales, alfabetización, formación básica en el uso de herramientas informáticas, etc.).



² ¿Qué es la metodología agile? – BBVA - <https://www.bbva.com/es/metodologia-agile-la-revolucion-las-formas-trabajo/>

³ OKRs – Objectives and Key Results” – Objetivos y resultados claves -

BARRERAS INTERNAS DE LA TRANSFORMACIÓN.

A continuación, detallamos los **principales obstáculos** internos por lo que puede fracasar la puesta en marcha de una transformación cultural, pudiéndose diferenciar entre **personales, organizativos y culturales**.

1. Obstáculos personales:

Pensar que **la transformación cultural no va conmigo**. Sacar a las personas de su zona de confort e involucrarlas en un proceso de cambio cuesta bastante. Independientemente del lugar que ocupes en la organización, la transformación cultural te va afectar directamente.

- **Contar** con líderes poco involucrados. Una de las razones por las que puede fallar la puesta en marcha de un proceso de transformación cultural se debe a la falta de compromiso y reticencia al cambio por parte de la dirección. Es imposible llevar a cabo un proceso de cambio cultural si no contamos con el apoyo y la visión de la dirección y, su posterior capilarización al resto de la organización de la mano de los managers y mandos intermedios. De ahí la necesidad de comprender la cultura de la organización y sus desafíos desde el principio.
- Involucrar únicamente a unos pocos en el proceso de cambio. Como es lógico, todos no pueden formar parte de la estrategia, pero sí debemos invitar a personas clave de la organización en el diseño y

puesta en marcha de la adaptación cultural. De esta manera, será mucho más efectiva su futura implantación en la compañía.

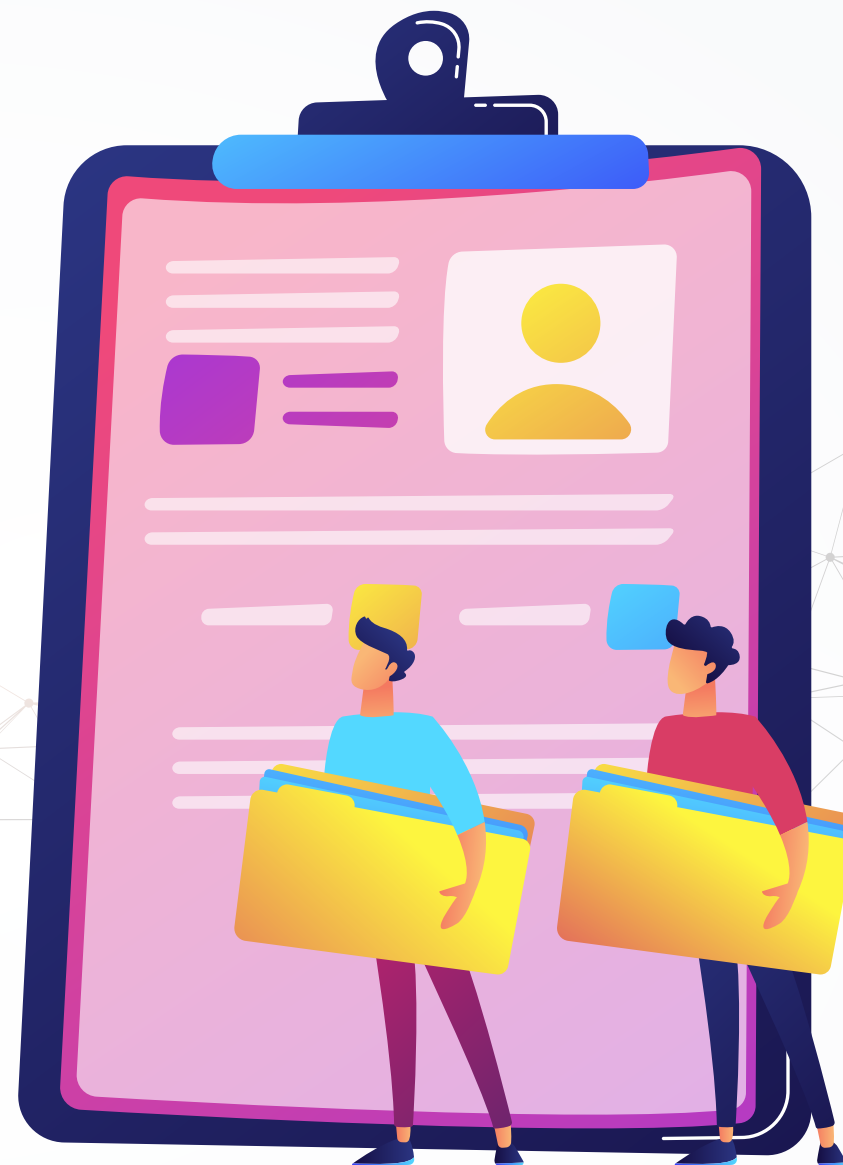
2. Obstáculos organizativos:

- Podemos caer en el error de **no tener diseñado un marco de trabajo para poner en marcha la transformación cultural**. Pensar que es fácil de conseguir y, que se puede copiar de otros modelos realizados por nuestros competidores puede acarrear graves consecuencias.
- Además, a diferencia de otros cambios que la organización puede hacer para cambiar la trayectoria del negocio, la transformación cultural es un cambio a largo plazo. Por lo que, en este caso, ser pacientes es una verdadera virtud. La transformación cultural no se consigue de la noche a la mañana y, en ocasiones, puede durar años.
- Crear una estrategia muy lejana a los objetivos del negocio, de que su puesta en marcha no sea ni realista, ni creíble ni alcanzable, perjudicando la viabilidad de su puesta en funcionamiento.
- No prestar atención a cómo nuestros rasgos culturales actuales (positivos y tóxicos) afectan a las nuevas contrataciones. Desde el área de selección de personal, debemos prestar atención especial a que las personas candidatas encajen culturalmente con nuestro nuevo modelo de organización.
- Si ponemos en marcha desde el área de reclutamiento medidas para detectar y paliar un desajuste cultural temprano, podemos actuar con eficacia y evitar que se produzcan pérdidas de talento.
- No realizar **un correcto seguimiento del proceso**. Finalmente, debemos realizar un seguimiento de su progreso con el propósito de evaluar si la transformación cultural está teniendo o no éxito.

En definitiva, es poner en marcha los mismos mecanismos que solemos utilizar para cualquier tipo de estrategia de indicadores y seguimientos llevada a cabo por la compañía. Tendremos que medir rigurosamente cada fase de la transformación para ver dónde tenemos éxito y dónde debemos mejorar.

3. Obstáculos culturales:

- Si la cultura **de comunicación es deficiente, ambigua y poco transparente**, dificultará que los mensajes importantes no lleguen correctamente a los equipos y, por tanto, retrasa la puesta en marcha del proceso de transformación.
- No contar con **políticas corporativas basadas en la colaboración**, donde los equipos puedan colaborar unos con otros, resultará más complicado fomentar la creatividad y poner en marcha actuaciones de cambio.
- Reticencia y **miedo al cambio generalizado**. La resistencia al cambio y al abandono de la zona de confort pone en peligro la puesta en marcha de cualquier estrategia de transformación cultural en la empresa.
- Falta de interés en **mejorar las competencias digitales**. Los miembros de la empresa deben dominar tecnologías que les permitan empatizar con los valores propios de la cultura digital y evitar el analfabetismo digital de la organización.



CLAVES PARA DISEÑAR UN PLAN DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL.

Si queremos fijar una cultura organizacional, debemos poner en marcha un conjunto de actuaciones organizativas que nos ayudan a definirla. Hablamos de un proceso, dividido en fases y, que realizaremos en colaboración con la organización.

A continuación, pasamos a definir los pasos para trazar nuestro Plan de Transformación Cultural.

PASO 1: PUNTO DE PARTIDA. ¿QUÉ CULTURA EXISTE EN MI ORGANIZACIÓN VS LA CULTURA QUE SE DESEA DESARROLLAR?

Este ejercicio de “Future Thinking”, en el que diseñamos para el hoy desde el mañana, parte del análisis de nuestra situación actual respecto a la práctica de los valores y comportamientos deseados, así como de otros elementos relacionados con la cultura de la organización. Nuestro objetivo **será realizar “una foto o un plano”** de nuestra cultura actual. Además, debemos ser

conscientes de que nos encontramos en la etapa más laboriosa de todas y la que mayor tiempo nos llevará.

Para poder llevarlo a cabo, es imprescindible **contar con un equipo de personas** de la organización (o varios) para que nos ayuden a definir nuestra forma de ser organizativa (tanto la consciente como la inconsciente).

Una vez montados dichos equipos, nos pondremos a trabajar con el propósito de extraer el mayor número de información. Nuestro consejo es apoyarnos en diferentes **herramientas visuales**, que además de servirnos de ayudar para recoger anotaciones y extractos de conclusiones, nos servirá para poder visualizar todas las etapas del proceso de transformación.

Herramienta 1: Design Culture Canvas⁴

Esta herramienta nos permitirá visualizar la cultura en una única página, similar a la del modelo de negocio Business Canvas. Este método tan simple, nos ayudará a priorizar qué elementos debemos atacar primero para realizar la transformación cultural.

El mapa consta de 10 elementos con los que trabajar:

- **En el centro del canvas**, nos centraremos en analizar:
 - El **propósito** (por qué existimos)
 - Y nuestros **valores** (qué es lo que defendemos).
- **En la parte de arriba**, nos centraremos en analizar
 - La **toma de decisiones**: intentaremos dar respuesta a las siguientes

4 Design Culture Canvas - <https://www.fearlessculture.design/>

preguntas ¿Cómo compartimos la autoridad? ¿Qué métodos usamos para tomar decisiones?

- Las **prioridades**: seleccionando las prioridades estratégicas más importantes en la organización.
- Los **rituales**: donde intentaremos identificar nuestras peculiares formas de iniciar, gestionar y celebrar los proyectos
- **En la parte del medio**, nos centraremos en analizar:
 - Las **reuniones de equipo**: cómo y cuántas son, la efectividad de estas y cómo impactan en las personas.
 - La **manera de dar feedback**: cómo solemos darlo y recibirlo en la organización, además, de establecer quiénes suelen ser las personas que suelen darlo.
- **En la parte de abajo**, nos centraremos en analizar:
 - **Normas y reglas**: Cómo podemos aclarar los comportamientos esperados sin obstaculizar la autonomía.
 - **Comportamientos**: cuál es el sistema de “castigo” o “recompensa” existente en la organización.
 - **Seguridad psicológica**: cuál es la forma de trabajar la vulnerabilidad en el equipo. Cómo animamos a que todos participen y tengan iniciativa. Cómo valoramos la participación, el pensamiento creativo del grupo o el silencio.

A continuación, dejamos una muestra de la herramienta:

CANVAS DE DISEÑO DE CULTURA

Diseña una cultura que te impulse hacia el futuro.

liberationist.org stretch@liberationist.org

Nombre del equipo Fecha

| | | |
|--|--|---|
| TOMA DE DECISIONES ¿Cómo compartimos la autoridad? ¿Qué métodos usamos para tomar decisiones? | PRIORIDADES Seleccione las tres prioridades estratégicas más importantes, utilizando las sentencias de siempre/sobre | RITUALES ¿Cuáles son nuestras peculiares formas de iniciar, gestionar y celebrar proyectos? |
| REUNIONES ¿Cómo nos reunimos y colaboramos? | PROPÓSITO ¿Por qué existimos? VALORES ¿Qué defendemos? 1. 2. 3. 4. 5. | FEED-BACK ¿Cómo nos ayudamos a crecer? |
| NORMAS Y REGLAS ¿Cómo podemos aclarar los comportamientos esperados sin obstaculizar la autonomía? | COMPORTAMIENTOS ¿Qué castigamos? ¿Qué recompensamos? | SEGURIDAD PSICOLÓGICA ¿Cómo animamos a todos a que hablen? ¿Cómo promovemos la participación y la franqueza score el pensamiento del grupo y el silencio? |

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Designed by Gustavo Baggett, Liberationist.

9BRAINS ES LIBERATIONIST

Herramienta 2: Culture Map Dave Gray⁵

Si lo que buscamos es emerger problemas o situaciones que dificultan o ralentizan el desempeño, podemos usar otra herramienta denominada Culture Map, herramienta creada por Dave Gray que, explica la cultura como la analogía de un jardín bajo el análisis de los siguientes parámetros:

- **Los resultados**, en la cultura son los frutos. Estas son las cosas que queremos que la cultura consiga, o lo que quiere “cosechar” en el jardín.

- **Los comportamientos**, son el corazón de la cultura. Y los cataloga como las acciones positivas o negativas que las personas realizan todos los días y que, darán como resultado, una “buena o mala cosecha”.
- **Los facilitadores y bloqueadores** son los elementos que permiten que su jardín florezca o fracase. Por ejemplo, las malas hierbas, las plagas, el mal tiempo o la falta de conocimiento pueden estar obstaculizando su jardín. Por el contrario, si usamos fertilizante, trabajamos con cariño y cuidado en nuestro jardín provocando una buena experiencia o, si usamos una buena tierra, nuestro jardín crecerá sin problema.

El objetivo con este mapa es ayudar a que los participantes sean capaces de contar historias específicas sobre lo que ocurre, **siendo lo más concreto y específicos posible**. No nos sirve eso de “falta trabajo en equipo”, “no existe compromiso”..., sino que debemos definir qué es lo que ocurre con preguntas del tipo ¿Qué está pasando realmente? o ¿Qué quieres decir con eso? Además, animaremos al equipo a que sean capaces de contar una escena completa, **una historia específica**, donde queden retratados uno o varios momentos concretos y los comportamientos específicos que ocurrieron asociados a las mismas.

Si somos capaces de trazar un “**mapa de comportamientos**”, será un buen punto de partida para continuar con nuestro análisis. Los comportamientos son las cosas que ves todos los días y que, con frecuencia, se repiten en lo que haces en la organización.

Por tanto, debemos enfocar la conversación haciendo estas preguntas: ¿Cómo es un gran día en el trabajo? ¿Cómo es un mal día en el trabajo? Los

participantes podrían responder qué aspectos significaron el tener un gran día y por qué.

A continuación, intentaremos averiguar cómo el estilo de liderazgo, la cultura, los procesos y el diseño organizacional impactan positiva o negativamente en la cultura. Para ello, podríamos preguntar al equipo:

- Cuáles son las principales causas que influyen en nuestros comportamientos como equipo.
- ¿Qué acciones llevan a cabo los líderes para permitir dichos comportamientos?
- ¿Cuál es el sistema de recompensa existente en su organización (positivos y negativos)?
- ¿Cuáles son las reglas no escritas de su empresa?
- ¿Cómo la forma actual de actuar de la organización ayuda o dificulta a la cultura?

Con este simple ejercicio, seremos capaces de evaluar el estado de nuestra cultura actual y el espacio donde podemos diseñar la cultura que queremos conseguir.

A continuación, tenemos una muestra de la herramienta:

The Culture Map Beta
A Change Management Tool

Designed for: _____ Designed by: _____ Date: _____ Iteration: _____

| |
|--------------------------|
| Outcomes |
| Behaviours |
| Enablers/Blockers |

COPYRIGHT: Strategyzer AG & Dave Gray, 2015
The Masters of Business Model Innovation and Strategy DAVE GRAY
davegray.com **Strategyzer**
strategyzer.com

Herramienta 3: The Culture Map Erin Meyer⁶

Modelo enfocado a cómo analizar la cultura en otros países y, especialmente, va dirigido al análisis de los comportamientos en una plantilla de ámbito internacional, fusiones, adquisiciones, etc.

Dicho modelo, ha sido creado por la profesora del departamento de comportamiento organizacional de la escuela de negocio internacional INSEAD, Erin Meyer y, se centra en analizar cómo los gestores con más éxito

del mundo afrontan las complejidades de las diferencias culturales en un entorno global. Meyer, ofrece una visión vanguardista y estrategias prácticas para mejorar la eficacia de los proyectos globales.

Según la autora del libro “The Culture Map”, el análisis y diferenciación de los países se centran en los siguientes puntos:

- Comunicación: **bajo contexto vs. alto contexto.**
- Evaluación: **retroalimentación negativa directa vs. retroalimentación negativa indirecta.**
- Persuadir: **principios-primero versus aplicaciones-primero.**
- Liderazgo: **igualitario vs. jerárquico.**
- Decidir: **consensual vs. descendente.**
- Confiar: **basado en tareas vs. basado en relaciones.**
- En desacuerdo: **confrontacional vs. evita confrontación.**
- Programación: **tiempo lineal vs. tiempo flexible.**

Una vez **analizada nuestra cultura** y, siguiendo con nuestro ejercicio de Future Thinking, el siguiente paso será visualizar hacia dónde queremos ir: qué tipo de cultura queremos tener, para así cumplir con la misión y el logro de la visión a través de una estrategia. Esto nos obligará a determinar los rasgos culturales que constituirán la empresa:

- Los nuevos **valores** que queremos que nos representen.
- Las correspondientes **conductas y/o comportamientos futuros.**
- Nuestro **propósito** compartido.

⁶ The Culture Map by Erin Meyer - <https://blog.12min.com/the-culture-map-pdf/>

En 2018, la **Harvard Business Review (HBR)** publicó el artículo *The Culture Factor*⁷, donde se expone un nuevo marco de trabajo, basado en cómo las personas interactúan y cómo responden al cambio. Es decir, las dos formas de diferenciar las necesidades de los seres humanos.

A continuación, pasamos a describir los 8 tipos de cultura existentes (o modelos de liderazgo) de la mano de los especialistas en transformación cultural **9Brains**⁸, los cuales nos pueden inspirar para el diseño de cultura que queremos conseguir.

1. CULTURA DE PROPÓSITO.

- El propósito es ejemplificado por el idealismo y el altruismo.
- Entornos de trabajo tolerantes y compasivos.
- Las personas intentan hacer el bien para el futuro del mundo a largo plazo.
- Los empleados están unidos por un enfoque en la sostenibilidad y las comunidades globales.
- Los líderes enfatizan ideales compartidos y contribuyen a una causa mayor.

Pros: Apreciación mejorada de la diversidad, la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Contras: El énfasis excesivo en un propósito e ideales a largo plazo puede interferir con las preocupaciones prácticas e inmediatas.

Estilo de liderazgo: Propósito, idealista, tolerante.

Ejemplo: Whole Foods.

2. CULTURA DE CUIDADO/ATENCIÓN.

- Se centra en las relaciones y la confianza mutua.
- Entornos de trabajo cálidos, colaborativos y acogedores.
- Las personas se ayudan y se apoyan mutuamente.
- Los empleados están unidos por la lealtad.
- Los líderes enfatizan la sinceridad, el trabajo en equipo y las relaciones positivas.

Pros: Trabajo en equipo mejorado, compromiso, comunicación, confianza y sentido de pertenencia.

Contras: El énfasis excesivo en la creación de consenso puede reducir la exploración de opciones, reprimir la competitividad y ralentizar la toma de decisiones.

Estilo: Cálido, sincero, relacional.

Ejemplo: Disney.

3. CULTURA DE ORDEN.

- Se centra en el respeto, la estructura y las normas compartidas.

⁷ The culture factor <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>

⁸ 9 Brains <https://9brains.es/cambio-cultural/>

- Entornos de trabajo metódicos.
- Las personas tienden a cumplir las reglas y quieren encajar.
- Los empleados están unidos por la cooperación.
- Los líderes enfatizan los procedimientos compartidos y las costumbres tradicionales.

Pros: Eficiencia operativa mejorada, reducción de conflictos y mayor mentalidad cívica.

Contras: El énfasis excesivo en las reglas y tradiciones puede reducir el individualismo, reprimir la creatividad y limitar la agilidad organizacional.

Estilo: Regla respetuosa, respetuosa, cooperativa.

Ejemplo: SEC.

4. CULTURA DE SEGURIDAD.

- Se define por planificación, precaución y preparación.
- Entornos de trabajo predecibles.
- Las personas son conscientes de los riesgos y piensan las cosas detenidamente.
- Los empleados están unidos por un deseo de sentirse protegidos y anticipar el cambio.
- Los líderes enfatizan ser realistas y planificar con anticipación.

Pros: Mejora de la gestión de riesgos, la estabilidad y la continuidad del negocio.

Contras: El énfasis excesivo en la estandarización y la formalización puede conducir a la burocracia, la inflexibilidad y la deshumanización del entorno laboral.

Estilo: Realista, cuidadoso, preparado.

Ejemplo: Lloyds of London.

5. CULTURA DE AUTORIDAD.

- Se define por la fuerza, la decisión y la audacia.
- Entornos de trabajo competitivos.
- Las personas se esfuerzan por obtener una ventaja personal.
- Los empleados están unidos por un fuerte control.
- Los líderes enfatizan la confianza y el dominio.

Pros: Mayor velocidad de toma de decisiones y capacidad de respuesta a amenazas o crisis.

Contras: El énfasis excesivo en la autoridad fuerte y la toma de decisiones audaces puede conducir a la política, el conflicto y un entorno de trabajo psicológicamente inseguro.

Estilo: decisiva, dominante.

Ejemplo: Huawei.

6. CULTURA DE RESULTADOS.

- Se caracterizan por el logro y la victoria.

- Entornos de trabajo orientados a los resultados y basados en el mérito.
- Las personas aspiran a lograr el máximo rendimiento.
- Los empleados están unidos por un impulso por la capacidad y el éxito.
- Los líderes enfatizan el logro de metas.

Pros: Ejecución mejorada, enfoque externo, desarrollo de capacidades y logro de objetivos

Contras: El énfasis excesivo en el logro de resultados puede conducir a fallas en la comunicación y la colaboración y mayores niveles de estrés y ansiedad.

Estilo de liderazgo: Impulso a los logros, enfocado a objetivos.

Ejemplo: GSK

7. CULTURA DE SATISFACCIÓN/DISFRUTE.

- Se expresa a través de la diversión y la emoción.
- Entornos de trabajo alegres.
- Las personas tienden a hacer lo que los hace felices.
- Los empleados están unidos por el juego y la estimulación.
- Los líderes enfatizan la espontaneidad y el sentido del humor.

Pros: Mejora de la moral, el compromiso y la creatividad de los empleados.

Contras: El énfasis excesivo en la autonomía y el compromiso puede

conducir a una falta de disciplina y crear posibles problemas de cumplimiento o gobernanza.

Estilo: Juguetón, instintivo, amante de la diversión.

Ejemplo: Zappos.

8. CULTURA DE APRENDIZAJE.

- Se caracteriza por la exploración, la expansión y la creatividad.
- Entornos de trabajo creativos y de mente abierta.
- Las personas generan nuevas ideas y exploran alternativas.
- Los empleados están unidos por la curiosidad.
- Los líderes enfatizan la innovación, el conocimiento y la aventura.

Pros: Innovación, agilidad y aprendizaje organizacional mejorados.

Contras: El énfasis excesivo en la exploración puede conducir a una falta de enfoque y una incapacidad para explotar las ventajas existentes.

Estilo: Abierto, inventivo, explorando.

Ejemplo: Tesla.

PASO 2: DEL ANÁLISIS AL DISEÑO ORGANIZACIONAL QUE QUEREMOS.

Tal y como expone **Richard Barrett**⁹ en su libro “La Organización por Valores” una de las cosas que debemos tener presente en el diseño de nuestra nueva cultura es a mantener una mirada sistémica que implique al conjunto de personas, procesos y estructuras.

El autor nos invita a indagar, por un lado, en aquello que se ve y no se ve. También en lo individual y en lo colectivo por otro. Esto dará como resultado trabajar bajo cuatro perspectivas o alineamientos en una transformación cultural.

1. **Alineamiento de valores** (Cultura y Mindset). Es decir, si los valores personales preferidos de cada persona coinciden con los de la organización.
2. **Alineamiento del propósito** (Comportamientos y Procesos). Es el encaje entre la vocación personal de una persona y lo que hace la organización.
3. **Alineamiento personal** (Mindset y Comportamientos). Es la coherencia entre lo que uno dice y lo que uno hace (especialmente importante para managers).
4. **Alineamiento de estructuras** (Procesos y Cultura). Donde las prácticas, las estructuras y los procesos deben reflejar la nueva cultura.

PASO 3: COMUNICAR EL “PISTOLETAZO DE SALIDA” DE LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL.

Como queremos que la nueva cultura se impregne rápidamente por la organización, podemos apoyarnos en personal clave que nos ayude a la difusión e implantación de esta.

Entre las **acciones positivas que se pueden llevar a cabo al respecto**, destacamos:

- La **involucración del personal directivo es especialmente necesaria**. Búsqueda de referentes de los nuevos valores organizacionales; modelos a seguir con el propósito de evitar que los valores se conviertan en palabras vacías.

Como es lógico, también ayudará significativamente la realización de otro tipo de acciones, como pueden ser el diseño de mensajes institucionales apoyando el proceso de cambio, realizando reconocimientos a las personas que manifiestan comportamientos asociados a los valores y, participando directamente en espacios vivenciales de sensibilización, entre otras acciones.

Esto, también nos obligará a estar pendiente, durante los procesos de selección de los nuevos directivos, que también se evalúen estos valores, por ejemplo, a través de los Assessment Centers.

- La **involucración de la plantilla**. Las personas hacen a la empresa, una vez se tienen fijados los valores y objetivos hay que tratar de saber qué tipo de persona establecería esos valores.

⁹ Richard Barret <https://www.transform-action.net/richard-barrett/>

- **Realizar procesos de evaluación de la plantilla basados en competencias y valores.** Debemos incorporar los valores organizacionales, entre los diferentes factores a evaluar en un proceso de mejora continua. La organización, debe premiar los comportamientos asociados a los valores organizacionales que pretende interiorizar. Una de las mejores maneras de lograrlo es evaluando y desalentando los comportamientos negativos y premiando los que la organización desea promover.

Además, llegados a este punto, debemos ayudarnos del departamento de marketing y empezar a trabajar la comunicación interna, de manera que hagamos de nuestra cultura nuestro branding (interno y externo). De esa forma, conseguiremos llegar mucho más lejos y que se nos vea como una organización coherente y consistente con lo que somos y hacemos.



BLOQUE 3:

EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD: NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

*Los Recursos Humanos no es algo que hacemos.
Es lo que hace funcionar nuestro negocio. (Steve Wynn)*



EL ÁREA DE GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN.

La mayoría de las empresas son conscientes de la importancia que tiene el área de Recursos Humanos en la empresa, tanto por su papel estratégico como por su trascendencia en el futuro de su organización.

En lo que sí puede haber algo de duda es en saber si de verdad le damos el valor que se merecen las personas en la organización y, por consiguiente, el rol protagonista y prioritario del departamento de Recursos Humanos en el terreno de juego.

Como bien aclaraba el teórico organizacional sueco, Leif Edvinson¹, “No hay nada más vital en una empresa que la **experiencia, las habilidades, la capacidad de innovar y los conocimientos de tus colaboradores**”. Por lo que, de nada sirve tener el mejor producto o haber diseñado el mejor servicio, si no contamos con el mejor equipo de trabajo para llevarnos lejos. Y, al igual que contamos con profesionales en el área del marketing, las operaciones, el área comercial y el departamento de administración, necesitamos de un área de gestión de personas.

No obstante, y a pesar de que hemos avanzado mucho en la comprensión de estas ideas, situando el área de Recursos Humanos en el lugar que se merece, aún existen organizaciones que desaprovechan el potencial de este departamento, por varios motivos:

- Desconocen el papel estratégico que tiene para la empresa el área de personas.

- Asocian las funciones de dicho departamento, únicamente con la parte laboral. Algunos le añaden tareas muy concretas relacionadas con el área de formación y la selección de personal.

Tengan la percepción de que dicho departamento está “al servicio de la organización”. Como un staff de consultores internos a los que “utilizo según la necesidad”

No dediquen un presupuesto para dicho departamento.

- Aun teniendo un tamaño considerable en su plantilla, no cuentan con departamentos de personas, repartiéndose algunas de sus funciones, entre la dirección corporativa, gerencia o área de administración.

El departamento de Recursos Humanos es uno de los agentes claves para cualquier tipo de decisión estratégica, especialmente, en los momentos tan difíciles a los que se están enfrentando durante este 2021 muchas organizaciones.

También es fundamental que el área de gestión de personas esté formada por **profesionales actualizados**. Agentes de cambio de la organización; profesionales con iniciativa, con grandes dotes de comunicación, sin miedo a la tecnología y con altas dotes de liderazgo.

Tal vez deberíamos autoanalizarnos y pensar qué tipo de Recursos Humanos somos. Ser valientes, mirarnos a un espejo y analizar nuestros puntos débiles y fuertes.

Si nos hiciéramos más veces la pregunta: “¿contratarías mañana a un perfil

¹ Leif Edvinson - https://www.csaspeakers.com/spa/nuestros-especialistas/perfil-altavoz/leif_edvinsson

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI
B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD:
NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

de Recursos Humanos como el tuyo?”, seguramente nos tomaríamos más en serio el realizar un **upskilling** (mejora de las habilidades) de nuestras competencias profesionales.

No podemos pedir que la organización cambie si nosotros mismos tenemos la misma mentalidad y forma de trabajo que la de hace años. Es importante invertir en nuestra propia formación y permanecer actualizados si queremos liderar un proceso de cambio..

Cualquier profesional que trabaje en el área de Recursos Humanos debería estar trabajando en su propio plan personal de aprendizaje. En un proyecto que recoja las competencias necesarias que tiene que reforzar junto con un conjunto de actuaciones a llevar a cabo para la consecución de los objetivos marcados. Unas competencias encaminadas a mejorar:

- El **conocimiento del mundo empresarial y el negocio**. Debemos ser capaces de hablar el lenguaje del negocio, los números y los resultados.
- La capacidad para relacionarnos, salir de “nuestra cueva” y realizar networking (online y presencial) con otros compañeros y compañeras del sector, con el propósito de poder intercambiar conocimientos y experiencias. Una forma diferente de potenciar nuestro aprendizaje es informar y aprender de manera colaborativa.
- La creatividad y así ser capaces de enfrentarnos, de una manera diferente y efectiva, a los problemas cotidianos de nuestro departamento fomentando así la innovación y la iniciativa.
- Nuestras creencias sobre la diversidad de los equipos de trabajo,

sesgos y ciertas percepciones subjetivas que puedan influir en nuestras actuaciones y toma de decisiones.

- La comunicación y la capacidad de dar feedback en los equipos de trabajo con los que colaboramos. Aprender a retroalimentarnos y a comunicarnos de una forma asertiva en la organización, desde el respeto y la vulnerabilidad tan necesaria en los equipos de trabajo.
- Las habilidades digitales y el gusto por la tecnología en general y, en particular, en lo relacionado con:
 - El uso de las herramientas de colaboración y comunicación para entornos mixtos (online y onsite).
 - La digitalización y el análisis de datos.
 - La generación de recursos formativos y la implantación de nuevas metodologías activas de aprendizaje.
 - La agilización y optimización de los procesos de selección.
 - La mejora de la experiencia empleado en la organización.
- Nuestra capacidad para actuar **como mentores y facilitadores** de equipos de trabajo. Debido a nuestro rol dentro del área de personas, participamos en muchos de los flujos de trabajo de la organización y, con frecuencia, interactuamos con diferentes áreas de trabajo y departamentos a los cuales debemos orientar en sus procesos de cambios y de gestión de personas.

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD: NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

Debemos ser fuentes de inspiración y ayudar para aquellas situaciones cotidianas que pueden surgir en los equipos de trabajo: **cohesión, organización, gestión del tiempo y resolución de problemas**, entre otros aspectos.

También, desde el área de Recursos Humanos, tenemos que romper los estereotipos sobre el tipo de perfil que debe formar nuestro departamento y tener la mente abierta a nuevas profesiones dentro de nuestro sector.

Tradicionalmente, la mayoría de los equipos lo formaban profesionales del área de Relaciones Laborales o Psicología. En la actualidad, los departamentos de personas del siglo XXI los integran profesionales con formación muy diversa. Podemos encontrarnos a:

- **Especialistas en el área legal**, como pueden ser personas con formación en derecho y/o relaciones laborales, aspecto especialmente importante para la parte laboral, relación con la parte social de la empresa, los planes de igualdad y diversidad y protección de datos.
- **Profesionales de la rama de Pedagogía**, especializados en el diseño de planes de formación, elaboración de contenidos formativos multidispositivos, redacción de contenidos y metodologías activas de aprendizaje tanto en entornos presenciales como online y mixtos.
- **Matemáticos y psicométricos** para el análisis de datos, la realización de pruebas de competencias y evaluación a la plantilla.
- Profesionales de la rama de **Sociología y Antropología empresarial**, con el propósito de conocer con mayor detalle el comportamiento de la plantilla y de los diferentes segmentos de mercado que la forman.

- Y otros profesionales de **diferente formación de carácter técnico, social o empresarial**, con formación de posgrado en Recursos Humanos, selección de personal o metodologías ágiles.

Como estamos viendo, se está produciendo una verdadera revolución en el área de Recursos Humanos. Unos cambios que afectan tanto a las nuevas como a las antiguas generaciones. A los profesionales de siempre y a los que están empezando; en definitiva, a todos por igual.

Un área de gestión de personas que debe poner foco en los siguientes aspectos:

- Todo lo que tiene que ver con las relaciones laborales, así como las relaciones con la parte social de la organización.
- La prevención de riesgos laborales y el bienestar físico y emocional de su plantilla.
- Las políticas de compensación y beneficios de la organización. Política salarial y auditorías retributivas.
- Del diseño del cambio cultural de la organización: diseño de la propuesta de valor como empleadores, valores corporativos, acciones de employer branding y reputación corporativa, transformación digital, entre otras.
- La diversidad de la plantilla y el plan de igualdad de la organización.
- El diseño de puestos de trabajo, valoración de puestos y evaluación (formal e informal) del desempeño y competencias de la organización.

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD: NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

- Diseño de un sistema de gestión por competencias organizativas.
- Del proceso de atracción, selección, onboarding y fidelización de la plantilla, así como de las políticas y actuaciones llevadas a cabo por la organización referente a la mejora del compromiso, motivación de las personas colaboradoras.
- De los planes de promoción interna y sucesión de la plantilla.
- De todo lo que tenga que ver con el upskilling y reskilling competencial (soft & digital skills).
- Del diseño de una política de comunicación corporativa efectiva, así como responsabilizarse de implantar una política relacionada con el feedback continuo.
- Del diseño de una estrategia de salida positiva de la organización y cierre del ciclo del empleado o empleada en la organización.

A continuación, profundizaremos en algunos de los siguientes puntos. No todos, porque sería literalmente imposible dedicarle el espacio que se merecen. De aquellos que sí lo hagamos, realizaremos una visual actual sobre qué tipo de actuaciones se están llevando al respecto y plantearemos algún tipo de herramientas o buenas prácticas que puedan servir de inspiraciones de actuaciones que puedan ser implementadas en nuestras áreas de talento.

COSAS QUE DEBEMOS APRENDER DEL ÁREA DE MARKETING.

Recursos Humanos es **marketing** o, al menos, cada día que pasa aprendemos más de esta área de la empresa. Lo cierto, es que hay bastante similitudes, como puede ver en la siguiente tabla:

| MARKETING | RECURSOS HUMANOS |
|--|---|
| Hablamos de clientes (actuales y potenciales). También hablamos de segmentos de cliente. | Hablamos de clientes internos para referirnos a nuestros colaboradores actuales y potenciales. También hablamos de una plantilla diversa y segmentada . |
| La marca es como las personas perciben la organización, el branding , son las acciones que realizamos para crear una imagen determinada de marca corporativa. | El Employer branding o imagen que proyectamos como empleador o el atractivo que tenemos como marca empleadora. |
| Propuesta de valor , es aquella promesa que hacemos a nuestros clientes sobre las ventajas de comprar nuestros productos y servicios. Dicha propuesta de valor nos diferencia de la competencia y, debido a dicha diferencia, nuestros clientes nos comprarían. | EVP o propuesta de valor como empleador . Es el conjunto de beneficios que ofrece una compañía a un empleado en retorno de su trabajo. |

**NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI
B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD:
NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.**

| MARKETING | RECURSOS HUMANOS |
|---|--|
| Reputación , es la imagen, opinión, idea o concepto que tienen los clientes (potenciales o actuales) sobre la organización. | Reputación , es la imagen, opinión, idea o concepto que tienen los clientes internos (potenciales o actuales) sobre la organización |
| Atracción de la clientela , es el conjunto de actuaciones llevadas a cabo por la empresa para hacer que los clientes vengan a la empresa y generen más resultados para el negocio. | Atracción de clientes internos , es el conjunto de actuaciones llevadas a cabo por el departamento de Recursos Humanos para dar a conocer la marca empleadora de la organización junto a su propuesta de valor, de forma que, generemos una imagen atractiva como empresa empleadora. |
| Fidelización de la clientela , es la estrategia que pone en marcha la compañía para que el cliente se encuentre satisfecho, realice segundas compras y siga enamorado de los productos o servicios de la organización. | Fidelización de clientes internos , es la estrategia que pone en marcha el departamento de Recursos Humanos para retener, el mayor tiempo posible, aquellas personas trabajadoras válidas de la organización. Actuaciones basadas en que el cliente interno se encuentre satisfecho, recomiende y siga enamorado de los productos o servicios de la organización. |
| Comunicación , es la estrategia puesta en marcha en la compañía para mantener conversaciones efectivas con la clientela. | Comunicación interna , es aquella estrategia corporativa puesta por la organización para mantener flujos de comunicación corporativos con todas las personas de la organización. |

| MARKETING | RECURSOS HUMANOS |
|--|---|
| Uso de redes sociales , canales usados por la organización para comunicarse con el cliente, además, de mantener informados y actualizados a los mismos sobre los productos o servicios ofertados. | Uso de redes sociales , canales usados por el área de Recursos Humanos para atraer y comunicarse con su comunidad (información sobre las ofertas de trabajo y otras actuaciones llevadas a cabo.), trabajar su imagen como empleadora y comunicar su propuesta de valor. |
| La experiencia cliente , es producto de las percepciones de un cliente después de interactuar racional, física, emocional y/o psicológicamente con cualquier parte de una empresa. | La experiencia empleado/a , es producto de las percepciones de un cliente interno (potencial o actual) después de interactuar racional, física, emocional y/o psicológicamente con cualquier parte de la empresa, en cualquiera de las fases de atracción, selección y fidelización del talento. |
| Ciclo de vida del cliente son las etapas o fases que describen la relación de un cliente con una empresa. | Ciclo de vida del empleado/a en una organización son las etapas o fases que describen la relación de una persona colaboradora con la empresa, desde la atracción a su desvinculación de esta. |

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI
B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD:
NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

Como estamos viendo, podemos aprender mucho del área de marketing ya que, posiblemente nos llevan más tiempo de ventaja y, además, se venden mejor que nosotros. Además, las estrategias de marketing se han implementado y probado con anterioridad a las de Recursos Humanos, por lo que simplemente hay que seguir las pistas dejadas por ellos.

Además de aprender del buen trabajo realizado por nuestros compañeros del área de marketing, **es fundamental buscar colaboraciones** con dicho departamento. Una colaboración estrecha entre ambos departamentos nos facilitará la puesta en marcha de nuestras estrategias de gestión de personas, sobre todo, las relacionadas con:

- El uso de las redes sociales para atraer talento y realizar procesos de selección.
- Realización de spots, cartelera, publicaciones y otro tipo de contenidos para atracción de talento, campaña de employer branding, etc.
- La comunicación organizacional, el uso de canales corporativos, realización de mensajes.
- Diseño de web corporativa internas, portal del empleado y otras apps de Recursos Humanos.
- Otras actuaciones relacionadas con el diseño de contenidos, material didáctico y otros recursos relacionados con la formación y desarrollo profesional.

Otros de los aspectos fundamentales que aporta el marketing al área de Recursos Humanos **es la importancia de la marca personal** y, cómo debe hoy en día usarla todas aquellas personas que se dedican a los **Recursos Humanos**.

Porque, nos guste o no, queramos o no queramos, **todas las personas que nos dedicamos a los Recursos Humanos tenemos una marca personal**. El tema está en si la gestionamos o la descuidamos.

Parafraseando al conferenciante Alfonso Alcántara², la marca personal es el perfume que usas y, reputación, es el olor que dejas. Y eso también nos pasa a los de Recursos Humanos. Todo lo que hacemos (positivo o negativo) deja huella en los demás y, por tanto, en nuestra reputación personal y, como es lógico, en la corporativa.

Por tanto, aquellos profesionales que se dedican a los Recursos Humanos deberían tener muy en cuenta las posibilidades que tiene su marca para beneficiar a la organización. **Construir una marca personal** es la estrategia más efectiva y rápida para presentar y hacer llegar nuestros servicios a clientes y profesionales que nos interesan.

Según la experta en marca personal, Eva Collado³ hay tres pasos para construir nuestra marca personal.

- El primero, se basa en realizar un ejercicio de **introspección** donde debemos preguntarnos quiénes somos y qué podemos aportar (en nuestro caso, como Recursos Humanos).

² Alfonso Alcántara - Yoriento - <https://yoriento.com/sobre-yoriento/>

³ Eva Collado Durán <https://www.evacolladoduran.com/> <https://www.womennow.es/es/noticia/eva-collado-consejos-marca-personal/>

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI
B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD:
NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

- El segundo, nos debe llevar a pensar **cuáles son nuestra misión, visión y nuestra propuesta de valor** como profesionales de Recursos Humanos (tanto como mando intermedio, como si eres un perfil técnico en las áreas de selección, formación, prevención, etc.).
- Una vez que lo tengamos claro, llega el tercer paso: crear **un plan de comunicación personal** adecuado. Para ello, tenemos que preguntarnos cuál es nuestro **target**, qué mensaje queremos dar y quiénes son nuestros prescriptores, es decir, aquellas personas que nos ayudarán a dar a conocer nuestra marca.

Tenemos que seleccionar el canal/canales más adecuados para la comunicación: ¿redes sociales?, ¿blogs?, ¿webs?, ¿artículos?, etc. Cada una tiene sus formas de actuación. **No es lo mismo Facebook que LinkedIn.** A partir de ahí, según comenta Collado solo nos queda «trabajar, trabajar y trabajar». Es decir, compartir artículos, crear entradas en las redes, ebooks, podcast, grupos de influencia, etc.

Como podrás observar, detrás de trabajar la marca personal hay mucho trabajo, pero también vas a recibir **muchos beneficios si lo haces bien.** Por ejemplo:

- En caso de realizar procesos de selección, los candidatos vendrán más fácilmente a ti porque les generarás confianza y seriedad.
- Recibirás ofertas de universidades, escuelas de negocio, foros de Recursos Humanos, etc. para participar en debates, grupos de discusión, foros de especialistas o conferencias relacionadas con el área de personas, esta es una forma de dar a conocer la organización y sus beneficios de una manera masiva e indirecta.

- Tendrás un contacto mucho más directo con la realidad del sector al poder relacionarte con personas que también trabajan en él. Mejorarás tu red de contactos y aprenderás a colaborar con personas con las que jamás habías imaginado hacerlo. Además, el público de Recursos Humanos te reconocerá a ti también como referente e influyente en tu rama profesional.
- Unido a lo anterior, tu “valor en el mercado” y en la organización crecerá, aspecto que te beneficiará profesionalmente.

Posiblemente algunas de las personas que estáis leyendo este libro penséis que, la marca personal está hecha para personas con mucho ego y que no os aporta valor. Pero ya a finales del siglo pasado nos avisaba Tom Peters⁴ cuando decía que *“las grandes empresas entienden la importancia de las marcas. Hoy en la era del individuo tienes que ser tu propia marca”*. También en Recursos Humanos.

DIGITALIZACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

Aunque haya llegado algo más tarde que en otras áreas de la empresa, la Revolución 4.0 también se está produciendo en los departamentos de Recursos Humanos. En algunos sitios, con mayor presencia e intensidad que en otros, pero por suerte, se está produciendo.

Esta diferencia de ritmo de implantación puede ser debida a diferentes factores destacando, entre otros, los siguientes:

4 Tom Peters https://es.wikipedia.org/wiki/Tom_Peters

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI
B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD:
NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

- Si se está llevando o no la **transformación cultural y digital** en la organización y, en caso positivo, en qué etapa se encuentran de la misma.
- La infraestructura con la que cuenta la organización para poner en marcha la digitalización. Posiblemente, será necesario invertir en **renovar el parque tecnológico del departamento** (hardware y software) si queremos que las cosas funcionen correctamente.
- El grado de **digitalización del equipo de Recursos Humanos en general** y, de la persona **responsable de dicho departamento** en particular. Ya que dependiendo del tipo de perfiles y, cómo no, del gusto y nivel de inquietud que tenga el mánager, resultará más fácil o compleja su implantación.

Dependiendo **del nivel de inquietud, iniciativa digital y ganas de aprendizaje** que tenga dicho equipo, será mucho más fácil ir mejorando procesos e incorporando herramientas que aporten mayores beneficios para el departamento.

- La capacidad que tenga dicho departamento de **adaptar su modelo organizativo a metodologías más ágiles de trabajo**, que faciliten la colaboración, la eliminación de procesos ineficientes, el control y seguimiento de tareas y la comunicación entre los equipos, independientemente si se encuentran en entornos físicos o remotos.
- El nivel de **preparación y de conocimientos previos** con los que cuenten los miembros del departamento referente a aspectos relacionados con identidad digital, seguridad informática y protección de datos.

Como se ha comentado en varias ocasiones en este libro, la digitalización supone cambios, **pero no tan importantes como la implantación de herramientas en sí, sino en el cambio que se debe producir en las personas** que deben usarla por lo que, si queremos apoyarnos en la digitalización, deberemos realizar un cambio de nuestro mindset como profesionales de la gestión de personas.

Además, nos encontramos en un **buen momento para poner en marcha esta transformación** y no quedarnos desactualizados con la realidad que ocurre fuera. La sociedad va integrando cada vez más la importancia de la digitalización en la vida personal, por lo que, nuestros colaboradores y colaboradoras estarán más familiarizados con la tecnología que hace unos años, facilitando así las posibilidades de ir introduciendo cambios en la empresa.

Entre los principales **beneficios que ofrece la digitalización en el área de Recursos Humanos**, destacan:

- La mejora de la **productividad interna del departamento** al agilizar sus procesos facilitando la consecución de los objetivos empresariales.
- Debido a lo anterior, se producirá un aumento de la **eficacia y eficiencia** y, por ende, una mejora en la **calidad del servicio** prestado a todas las áreas de la empresa, reforzando las relaciones positivas con otros departamentos.
- Mejorará la **toma de decisiones** a partir de la información disponible en la **organización y al análisis de los datos**, en lugar de especulaciones o mera intuición. Gracias a la digitalización podremos:

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI
B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD:
NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

- Visualizar los datos de manera correcta.
 - Crear informes de forma rápida y automatizada.
 - Compartir la información y tomar decisiones con más rapidez.
 - Prevenir y predecir comportamientos futuros de la plantilla (por ejemplo, áreas con mayor posibilidad de bajas o de absentismo laboral, plantilla más proclive a cambiar de empresa, etc.).
 - La digitalización favorecerá una **comunicación e interacción** más fluida entre el departamento de Recursos Humanos y el resto de la organización. Además, permitirá establecer mecanismos para: Conocer la calidad del **clima laboral** y compromiso de la plantilla con la organización
 - Gestionar **el talento y la evolución profesional** de cada empleado o empleada dentro de la empresa.
 - La puesta en marcha de **espacios de desarrollo personal** y planes de carrera adaptados.
 - Optimización de los **procesos de atracción, búsqueda y selección de talento**, mejorando la experiencia de los candidatos en las etapas de selección y onboarding del personal.
- Además, la digitalización nos va a ofrecer nuevas posibilidades a la hora de enfrentarnos a una **entrevista de trabajo**, como poder realizar entrevistas y dinámicas de grupos online a personas candidatas de cualquier lugar, sin necesidad de desplazamientos, ahorrando así costes y tiempos para empresas y profesionales.
- Nos va a permitir **acercarnos a las generaciones nativas digitales** que pueden existir en nuestra empresa, que tienen una manera diferente de entender el trabajo.
 - También va a facilitar **el diseño y puesta en marcha de un plan de formación** mucho más eficaz y adaptado al tipo de organización que somos, debido a que podemos:
 - Incorporar nuevas metodologías formativas (formación online, webinars en directo o formación mixta) que nos permita democratizar la formación y llegar a un mayor número de personas.
 - Utilizar recursos digitales para la elaboración de contenidos y la dinamización de las sesiones formativas (pizarras virtuales, herramientas de creación de contenidos, videos formativos, podcast, etc.)
 - El departamento de Recursos Humanos se convertirá en uno de los principales **promotores y agentes del cambio** de la transformación cultural de la organización. No olvidemos que entre sus objetivos se encuentran la mejora de la productividad y la optimización de costes por lo que la digitalización nos va a ayudar a conseguirlo. Además, el área de personas posee gran influencia en la dimensión humana de la organización, por lo que le va a ser más fácil llegar a toda la plantilla.
 - También, la digitalización proporcionará grandes beneficios para los miembros del equipo de **Recursos Humanos** en cuestión:

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI
B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD:
NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

- o Potenciará la existencia de **una cultura innovadora en el departamento**, en la que sus miembros pueden probar nuevos conceptos. Permitirá **atraer y contratar mejor talento** para el departamento de Recursos Humanos; profesionales con las competencias necesarias para adaptarse a este entorno digital, así como con las capacidades necesarias para ponerlas en marcha dentro de la empresa.
- o Facilitará **la implantación del teletrabajo** en el departamento y aumentará las posibilidades de conciliación laboral y familiar del equipo de Recursos Humanos.

ASPECTOS MÍNIMOS DE DIGITALIZACIÓN QUE DEBE ESTAR TRABAJANDO EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN EL SIGLO XXI.

A. Con respecto a su trabajo diario.

Hay unos mínimos de digitalización que se deberían estar llevando a cabo un departamento de Recursos Humanos.

- **Almacenamiento y sincronización de archivos y carpetas en la nube**, de forma que puedan ser utilizados y/o compartidos desde cualquier dispositivo por cualquier persona del departamento y/o organización. Tenemos como ejemplos **Dropbox, Drive, OneDrive o iCloud** entre otros.
- **Uso de herramientas colaborativas que permitan:**

- **Crear, acceder, editar y compartir documentos** desarrollados con herramientas habituales de ofimática (por ejemplo, las de **Microsoft 365 o Google**) entre distintos usuarios y en distintos dispositivos.
- Crear **murales visuales (Mural o Padlet)** y diseño y edición de imágenes y videos (**Canva**).
- Escribir en **pizarras virtuales (Miro o Jamboard)**.
- Herramientas **para crear formularios** (Formularios de **Google o Microsoft Forms o Doodle**).
- Herramientas para la realización de **video conferencias, entrevistas online o webinars (Zoom, Meet, Webex, Microsoft Teams)**.
- Canales de **comunicación organizacional** (correo electrónico, whatsapp, **canales de Microsoft Teams o Slack**).
- Herramientas para la **optimización de la agenda diaria: (Calendar o Outlook)**.
- Herramientas para la **mejora de la organización personal y/o el control de proyectos de Recursos Humanos:**
 - o **Microsoft To Do**, es una herramienta de gestión de tareas diarias. Puedes apuntar o programar tareas, definiendo prioridades y sus vencimientos.
 - o **Trello** es una herramienta online pensada para la gestión del trabajo, con la que los equipos pueden diseñar planes,

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI

B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD: NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

colaborar en proyectos, organizar flujos de trabajo y hacer un seguimiento del progreso de una manera visual y productiva.

- o **Microsoft Planner**, aplicación de Office365 con funcionalidades muy similares a la de Trello que permite mejorar la productividad, de una manera visual, usando la metodología Kanban.

B. Herramientas específicas para la gestión de Recursos Humanos.

En este caso, diferenciaremos entre:

- **Herramientas integrales para la gestión de Recursos Humanos** cubriendo, al menos, las áreas: **de reclutamiento y selección, gestión de personal y nóminas (Workday, Personio, Sap SuccessFactors o Microsoft Dynamics 365)**.
- **Herramientas específicas** para tareas relacionadas con el ámbito laboral, como es la gestión de nóminas, registros retributivos y registro horario (como por ejemplo **Sage Nóminas, A3 Nóminas, Nominasol o Bizneo Gestión del tiempo**).
- Diferentes **herramientas dirigidas al desarrollo del talento**:
 - o **HRider**: Plataforma especializada en la gestión del talento (evaluación de competencias, clima laboral, on boarding y encuestas a la plantilla).
 - o **Tea ediciones**: Plataforma online dirigida a la realización de test y pruebas de evaluación psicológica y competencial de la plantilla.

- o **HappyForce**: La plataforma de feedback y compromiso que ayuda a fidelizar el talento, motivar a los equipos de trabajo y potenciar el employee engagement. Happyforce permite tomar el pulso diario al estado de ánimo y las opiniones de las personas, gracias a una app anónima y fácil de usar que ofrece resultados en tiempo real.

C. Herramientas específicas para la selección de personal.

- Los **ATS de reclutamiento** (acrónimo en inglés de Applicant Tracking Systems o sistemas de seguimiento de candidatos) son herramientas concretas dirigida a ahorrar tiempo y recursos a la hora de llevar a cabo diferentes procesos de selección al mismo tiempo. Entre las características principales de los ATS tenemos:
 - o Crear y publicar una oferta (de manera directa o programada) en diferentes portales de empleo con un solo clic. Además, calcula el ROI por cada canal de reclutamiento usado.
 - o Filtrar la información recibida de los postulantes a un puesto de trabajo, pudiendo realizar filtros de las candidaturas recibidas, reduciendo en gran medida el volumen de currículos a revisar.
 - o Archivar las candidaturas para poder así ser utilizadas en futuros procesos de selección.
 - o Realizar anotaciones sobre las mismas.
 - o Mantener una comunicación continua con las personas participantes, mejorando su experiencia durante el proceso de selección.

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI
B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD:
NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

Algunos de los ATS más conocidos podemos encontrarlos en **Bizneo**, **Personio** o **TalentClue**.

- Las **redes sociales como herramienta para la atracción de personal, publicación de ofertas de empleo, búsqueda directa y comunicación** con candidaturas potenciales, destacando especialmente:

- **LinkedIn**: como la mayor red social profesional del mundo, con casi 800 millones de usuarios a nivel global, repartidos por 200 países de los cuales, casi 14 millones se encuentran en España. LinkedIn se ha convertido en la principal red social usada por Recursos Humanos en general y, recruiters en particular, para la búsqueda directa de profesionales de cualquier ámbito y sector de actividad.

- **Instagram, Youtube y TikTok**, se encuentran entre las redes sociales no profesionales que están subiendo enteros entre las marcas, especialmente por su capacidad de generar contenidos audiovisuales, siendo usadas por profesionales de la selección de personal para:

- La búsqueda directa de ciertos perfiles (especialmente aquellos dedicados al mundo del diseño, la artesanía y el marketing, así como de perfiles influenciadores).
- Comunicar su propuesta de valor como empleadores y compartir contenidos dirigidos, especialmente perfiles nativos digitales.

- **Apps de selección de personal** o herramientas de **mobile recruitment**. Hablamos de herramientas pensadas para la publicación de ofertas de empleo rápidas dirigidas principalmente, a personal operativo (por ejemplo, **Jobandtalent** o **JobToday**, entre otras).
- Agilizar los procesos de selección, utilizando para **ello herramientas robotizadas de búsqueda de talento** (por ejemplo en **LinkedIn**) que utilicen unos criterios facilitados por los nethunters encargados de buscar talento.

D. Herramientas específicas para el área de formación y la elaboración de contenidos formativos.

Como veremos más adelante, la formación interna en las organizaciones está sufriendo una verdadera revolución y, vistos los resultados tan positivos de la formación online durante la pandemia, han vuelto a resurgir diferentes recursos que pueden ser interesantes en esta área, destacando:

- El uso de **herramientas para la realización de presentaciones**, más allá del tradicional power point: como pueden ser **Canva**, las plantillas gratuitas para la realización de presentaciones en Google Slides y Powerpoint de **SlidesGo** o **Genially**, la herramienta para crear presentaciones interactivas y animadas.
- Aplicaciones utilizadas para **dinamizar las formaciones y provocar la interacción del alumnado** (presencial y online), destacando el uso de herramientas como:

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI
B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD:
NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

- o **Kahoot:** es una herramienta online que permite la interacción entre el alumnado y el profesorado en una formación, mediante la realización de cuestionarios de evaluación en formato concurso. Mediante preguntas tipo test, espacios de discusión y debates en el aula dirigidos a aprender o reforzar el aprendizaje y donde los alumnos son los concursantes
- o **Mentimeter** es otra aplicación web de carácter educativo, que sirve para interactuar y hacer participar a una audiencia. La aplicación permite lanzar diferentes formatos de participación (registro de ideas, realización de encuestas, preguntas, concursos, nubes de tags, etc.)
- o **Quizzy**, herramienta muy similar a Kahoot que nos permite crear cuestionarios online que los alumnos pueden responder de tres formas distintas: En un juego en directo (tipo Kahoot), como tarea (los resultados le llegan al profesorado) o de manera individual (“solo game”).
- Aplicaciones para la **realización de contenidos gamificados** en el aula, dirigidas a que el alumnado aprenda y se divierta mientras supera retos de forma autónoma (por ejemplo **Genially** o **Wordwall**).
- Herramientas **dirigidas a la creación de plataformas online, LMS (Learning Management System) y elaboración de contenidos online:**
 - o **Moodle** es una plataforma o sistema de aprendizaje diseñado para crear y gestionar entornos de formación online. Es de código abierto y que cualquier usuario puede utilizarlo de forma gratuita, modificarlo y colaborar en su desarrollo.
 - o **Google Sites**, es una aplicación ofrecida por Google como parte de su suite de productividad Workspace. Esta aplicación nos permitirá crear un sitio web o una intranet de forma muy sencilla con contenidos formativos, cursos y recursos para el aula.
 - o **ClassRoom**, es otra de las herramientas ofrecidas por Google destinada exclusivamente al mundo educativo. Su misión, es la de permitir gestionar un aula de forma colaborativa a través de internet. De una manera muy sencilla e intuitiva, se podrán crear documentos, compartir información en diferentes formatos, agendar reuniones y realizarlas virtualmente, así como evaluar y calificar las actividades programadas. Los alumnos también podrán acceder desde cualquier dispositivo a sus clases, sus apuntes o sus tareas asignadas.
 - o **IsEazy** es una herramienta de autor en la nube para la creación de contenidos e-learning, que permite que cualquier persona, sin necesidad de tener conocimientos técnicos, pueda manejar de manera sencilla e intuitiva.

BIG DATA EN RECURSOS HUMANOS: LA REALIDAD DEL HR ANALYTICS.

Cuando nos referimos al Big Data⁵, *“estamos hablando del conjunto de datos o combinaciones de conjuntos de datos cuyo tamaño (volumen), complejidad (variabilidad) y velocidad de crecimiento (velocidad) dificultan su captura, gestión, procesamiento o análisis mediante tecnologías y herramientas convencionales, tales como bases de datos relacionales y estadísticas convencionales o paquetes de visualización, dentro del tiempo necesario para que sean útiles”*.

Por tanto, **el dato siempre ha existido, el reto está en saber tratarlo**. Debido a su naturaleza compleja y no estructurada de gran parte de los datos generados, disponer de los necesarios para poder realizar su posterior análisis es el principal reto del Big Data hoy en día para la mayoría de las organizaciones, especialmente, en los departamentos de Recursos Humanos.

En definitiva, **tenemos muchos datos, aunque lo complejo es contar con “el dato”** (Smart data o aquellos que nos reporten la información detallada y adecuada).

¿Qué es el HR Analytics?

HR analytics es una metodología y un proceso de analítica de datos que permite obtener evidencias de calidad para tomar decisiones organizacionales referidas a Recursos Humanos.

Según la directora de Talent Analytics del Instituto de Ingeniería del Conocimiento de la Universidad Autónoma de Madrid, Beatriz Lucía⁶, el HR analytics trata de obtener datos de los empleados para analizarlos de una manera compleja y obtener evidencias que permitan poder tomar decisiones estratégicas

Los proyectos de HR Analytics aportan, como principal beneficio, conocer lo que está pasando en la organización y, a partir de ahí, poder empezar a tomar decisiones con esa información.

Si ponemos **foco en el pasado**, lo que permite la analítica es saber qué ha sucedido, cómo ha sucedido, cuándo ha sucedido, e incluso por qué. Poniendo **foco en el presente**, podemos conocer qué es lo que está pasando ahora y se pueden establecer sistemas de alertas que nos permitan, por ejemplo, conocer el riesgo existente en un equipo de que se produzca un riesgo de absentismo permitiendo poder tomar una acción inmediata.

Si ponemos **foco en el futuro**, lo que nos permite la analítica avanzada es conocer qué es lo que puede pasar o, qué es lo que va a pasar si hacemos o no hacemos determinadas cosas. Y, en ese sentido, tenemos la **analítica predictiva** e incluso la **analítica prescriptiva** que recomienda qué cosas se pueden hacer para prevenir o para conseguir determinados objetivos.

Lo importante para poner en marcha un proyecto de analítica es saber que queremos conocer, obtener o predecir con él.

5 Power Data <https://www.powerdata.es/big-data>

6 Beatriz Lucía Directora de Talent Analytics del IIC - <https://www.linkedin.com/in/beatrizlucia/>

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD: NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

Si en el área de Recursos Humanos fuéramos capaces de analizar el talento mediante la recopilación y el análisis de datos de los empleados y empleadas de la empresa podríamos, entre otros aspectos:

Optimizar el presupuesto de Recursos Humanos

- Diseñar una **estrategia de retención de empleados**.
- Obtener una información mucho más fiable y completa sobre aquellas **candidaturas que pueden encajar mejor o peor** con el puesto de trabajo que estamos ofertando durante un proceso de selección.

Nos permite encontrar **patrones predictivos** y así poder anticiparnos a futuras fugas de talento. De manera que, si somos capaces de comprender mejor a nuestros colaboradores y sus necesidades podemos diseñar actuaciones “ad hoc” dirigidas a la fidelización de talento vulnerable.

- Conseguimos **métricas sobre el rendimiento de la plantilla** y sobre los picos del rendimiento del personal. Podemos detectar qué tipo de personas están “saturadas” de trabajo frente a otras que se encuentran “más ociosas” con el propósito de aprovechar con más detalle la productividad de la organización.

NUEVAS ESTRATEGIAS PARA EL ÁREA DE GESTIÓN DE PERSONAS.

Estamos viendo cómo el rol del departamento de Recursos Humanos no es nada baladí en la organización. Sobre sus espaldas recae la responsabilidad

de encaminar a la organización hacia el camino del cambio y la adaptación hacia un modelo centrado en las personas que forman la organización, su cliente interno.

Para ello, deberá poner en marcha un conjunto de estrategias a llevar a cabo en todas las etapas del ciclo de vida del empleado en la organización.

- Porque, al igual que ocurre en las fases del proceso productivo, el negocio o, la vida misma, una persona atraviesa diferentes fases durante su trayectoria laboral, incluso, antes que se empiece la relación laboral con la organización. Al conjunto de las etapas por las que “viaja” un trabajador o trabajadora por nuestra organización, las denominamos el **ciclo de vida. Etapas del ciclo de vida del empleado en la organización:**

Entre las diferentes etapas que forman el ciclo de vida del empleado en una organización, tenemos:

1. **Etapas de atracción de talento:** es el conjunto de estrategias puesta en marcha por la organización para atraer a futuros talentos, dando a conocer la marca y propuesta de valor como empleador garantizando un canal de información directo con las potenciales candidaturas.

Dejar a disposición de las candidaturas potenciales (en nuestra web, redes sociales, foros, etc.) información sobre la organización, comentarios positivos de personas trabajadoras (embajadores de marca) o referencias de clientes, pueden ser algunas de las buenas prácticas que podríamos poner en marcha. Acudir a foros de Recursos Humanos, generar contenidos de valor sobre Recursos Humanos y nuestro sector de actividad, participar en charlas,

**NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI
B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD:
NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.**

jornadas y conferencias, son actuaciones de calado, dirigidas por el departamento de Recursos Humanos, que visibilizan nuestra marca y potencia la atracción de talento.

2. **Reclutamiento, selección y contratación:** etapa clave en Recursos Humanos, por su complejidad y subjetividad a la hora de encontrar el mejor talento. Dependiendo de la forma que realicemos nuestro proceso de selección y contratación, impactará en mayor o menor medida en la experiencia que tengan las personas candidatas.

Hacer que el proceso de selección sea memorable debe ser nuestro objetivo. Poner en marcha actuaciones esenciales para que la experiencia de las personas candidatas sea única, puede generar un beneficio inigualable para nuestra empresa. Ya lo decía la Country Leadership & Competence Development Manager de Ikea México, Luz Ferrer⁷ sobre la forma en que debemos cuidar a las personas candidatas durante el proceso de selección, por desgracia, no podemos seleccionar a todas las personas que participan en un proceso de selección. Pero, dependiendo de la manera que tengamos de decir a una persona que “no continúa con el proceso” posiblemente consigamos que siga siendo cliente de nuestra tienda”.

Entre algunas de las actuaciones que podríamos poner en marcha en el proceso de selección para mejorar la experiencia candidatos, estarían:

- **Mantener una comunicación constante a lo largo del proceso.** Ya que le hemos invitado a participar en el mismo,

le hemos pasado diferentes pruebas y, posiblemente, tenga la percepción de haber hecho todo lo correcto, no debemos permanecer en silencio.

- **Personaliza las comunicaciones.** No olvidemos que tratamos con personas así que, pregúntate cómo te gustaría que te trataran a ti. Empatiza con tus candidatos, incluso, a la hora de descartarlos:
 - Agradece su participación en el proceso.
 - Explica los motivos por los que, no continúa en el proceso de selección.
 - Deja la puerta abierta para futuros procesos de selección, solicitando la posibilidad de seguir estando en contacto.
 - Dale feedback y muéstrales que tiene competencias profesionales muy positivas.
- **Haz que el proceso de selección sea atractivo.** Por ejemplo, puedes incorporar pruebas gamificadas en las dinámicas de grupo, incluso elementos de trabajo innovadores, como puede ser el uso de Legos, simuladores y otras técnicas que mejoren la experiencia en el proceso de selección.
- **Ofrece la máxima información posible sobre el puesto.** Cuantos más “vacíos” y falta de información tengamos, más

⁷ Luz Ferrer Collantes – Country Leadership & Competence Development Manager Ikea México <https://www.linkedin.com/in/luzferrer/>

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI
B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD:
NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

desconfianza tendrán en nosotros y, por consiguiente, no será tan valorado y tenido en cuenta por su parte. Informar claramente sobre las funciones, responsabilidades, horarios y condiciones laborales será clave si queremos mantener nuestra reputación empleadora.

- Además de lo dicho en el punto anterior, debemos ser lo más **transparentes** posible e informar correctamente a las personas que forman parte del proceso de selección sobre las etapas de este.
- **Respetar su tiempo.** Retrasar la hora del comienzo de la entrevista, no solo es una falta de respeto, sino una falta de profesionalidad por nuestra parte.

Hoy en día, gracias a las nuevas tecnologías, ya no se hace necesario realizar entrevistas presenciales y desplazar a las personas candidatas, especialmente si proceden de otra localidad, por lo que realizar una entrevista online no es una tontería.

Tampoco es necesario realizar pruebas psicométricas o competenciales en presencia del recruiter. Gracias a las herramientas con las que contamos los departamentos de Recursos Humanos, la mayoría de los proveedores ofrecen la posibilidad de realizar dichas pruebas de manera online.

- Cuando elijas a los finalistas, **informa por escrito de las condiciones del puesto de trabajo para que no haya dudas.**

Generar también una “carta de aceptación al puesto” es una buena opción. No olvidemos que, la necesidad de contratar la tenemos nosotros y que, son ellos, quienes deben tomar también la decisión de formar parte de nuestra empresa.

- **Da y pide feedback.** Con anterioridad, ya hemos comentado la importancia de dar retroalimentación constructiva sobre su paso por el proceso, aunque sea por escrito.

Es muy positivo solicitar la opinión, a todas las personas participantes en el proceso, sobre la experiencia vivida, valorando al reclutador/a y su forma de interactuar contigo. Esto forma todavía parte del proceso de selección.

3. **Acogida u onboarding.** Ya lo decía Oscar Wilde⁸ “Nunca habrá una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión”. En esta etapa, las personas candidatas se convierten en tu fuerza laboral, por lo que es fundamental realizar un proceso de inducción positivo.

Debemos cuidar, no solo el día de la incorporación a la organización, sino todas las demás actuaciones en los primeros días en la empresa, con el propósito de garantizar una correcta acogida.

Podemos aprovechar para implicar a las nuevas personas trabajadoras en la cultura de la compañía, haciendo que se sientan cómodas, valoradas y entusiasmadas desde el primer momento.

4. **Desarrollo profesional.** Esta es la etapa de mayor duración del ciclo de vida y comienza una vez que la persona trabajadora está asentada

8 Oscar Wilde - https://es.wikipedia.org/wiki/Oscar_Wilde

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI
B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD:
NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

al puesto. Es aquí donde debemos mostrar mayor confianza en el potencial de las personas contratadas. En esta etapa, será necesario invertir en formación y en oportunidades de aprendizaje, además de ofrecer desafíos atractivos que saquen a relucir las habilidades y conocimientos de las personas trabajadoras.

5. **Fidelización.** Nuestro objetivo en esta etapa será la de mantener a los/as mejores, asegurándonos de que se encuentren felices y comprometidos con la organización. Debemos establecer mecanismos de escucha permanente.

Posiblemente, con el tiempo, las necesidades de dichas personas habrán variado por lo que **tendremos que volver a evaluarlas**, analizando cuáles son sus nuevas inquietudes. Para ello, como veremos más adelante, podemos ayudarnos con la elaboración, por cada segmento de clientes internos, de un mapa de empatía actualizado (o empathy map).

También será necesario en esta etapa, analizar los niveles de **satisfacción laboral y compromiso** existente en la organización por lo que, medir cómo se encuentra el clima laboral de la organización, nos dará muchas pistas sobre las nuevas estrategias a poner en marcha.

También en esta etapa, se actualizan las **políticas de compensación y beneficios** de la organización y se realizan **evaluaciones formales a la plantilla** de forma que podamos recopilar la información suficiente para adaptar nuevamente nuestra estrategia de Recursos Humanos.

6. **Salida.** Todo lo que empieza, acaba. Es la ley de la vida, también en la empresa. Lo que no quita que no tengamos que poner foco en dicho proceso.

Si queremos que se siga hablando bien de nosotros, hasta en el momento de la desvinculación, debemos cuidar también el proceso de separación de nuestra organización.

Bien sea que dejen la empresa por jubilación, despido, un nuevo empleo, por razones personales, etc., el departamento de personas debe estar ahí cuidando para que el proceso finalice de la mejor manera posible.

Será nuestra misión facilitar todos los trámites para la salida, agradeciendo el tiempo dedicado a nuestra organización. Por nuestra parte recomendamos, en caso de que sea posible, realizar una pequeña **encuesta de desvinculación**, con el propósito de conocer aspectos a mejorar para futuras ocasiones.

La forma en que se produzca la marcha de la persona trabajadora **puede afectar positiva o negativamente al resto de la plantilla** por lo que debemos involucrarnos en la transición de las tareas y asegurarnos de que la separación sea lo menos estresante posible para los que se quedan.

Con esta última etapa, **cerraremos y comenzamos nuevamente el círculo de este ciclo de vida de la organización.**

Si somos capaces de convertir a los antiguos empleados en potenciales “embajadores de la marca” gracias al cúmulo de experiencias positivas vividas en nuestra organización, habremos hecho un buen trabajo como Recursos Humanos. Si hemos dejado huella, una imagen positiva y profesional, seguramente hayamos perdido a una persona trabajadora, pero habremos conseguido a alguien que nos recomiende y que comparta su experiencia con su entorno.

EXPERIENCIA EMPLEADO ¿QUÉ ES Y CÓMO TRABAJARLA?

Será responsabilidad del departamento de Recursos Humanos **estar pendiente de los estímulos** (positivos, neutros o negativos) que reciben los empleados en cada una de las etapas del ciclo de vida en la organización.

Al impacto acumulativo de las interacciones llevadas a cabo por un empleado con la organización a lo largo de su ciclo de vida en la misma, la definimos como “**la experiencia del empleado**”.

Porque no será lo mismo un empleado a otro, aunque las etapas sean las mismas para todos. La importancia de comprender **qué está pasando, cuándo está pasando y con quién** ayudará al diseño y puesta en marcha de actuaciones personalizadas para cada situación.

Aquí la importancia de la **segmentación y personalización es clave para el éxito**. Comprender las necesidades laborales y poner en marcha medidas concretas para cada perfil supondrá un incremento de la satisfacción de la plantilla (cliente interno) y repercutirá directamente en su motivación, fidelidad y compromiso con la organización.

Somos conscientes que, **cuanto más personalizemos nuestras actuaciones**, más trabajo significa para el área de Recursos Humanos, pero no olvidemos, que trabajamos con personas y, por consiguiente, con sus emociones dentro de la empresa. Las vividas durante el momento de selección, proceso de acogida, sus oportunidades de capacitación, posibilidades de desarrollo profesional, los sistemas de compensación y beneficios establecidos, hasta la etapa de desvinculación.

También una persona trabajadora, saca sus propias conclusiones sobre la organización. Percepciones (positivas o negativas) que comparte con familiares, amigos, otros compañeros y compañeras del trabajo, profesionales del sector, etc., que repercuten en la reputación de la organización. De ahí la importancia de conseguir el mayor grado de personalización de las estrategias de Recursos Humanos en cada etapa.

Debido a que mantener una experiencia empleado positiva es multidimensional, a continuación compartimos algunas recomendaciones a tener en cuenta:

- **Segmentar la plantilla**, creando un arquetipo de los diferentes segmentos existentes en mi organización. De esa manera, podremos hacer coincidir a las personas más similares en la organización con el diseño de una experiencia apropiada.
- Tener en cuenta **la diversidad existente en la organización**, así como el número de colectivos infrarrepresentados existentes, de manera que tengan cabida todas las personas de la organización, independientemente de sus factores diferenciadores.
- Cada **puesto de trabajo**, dependiendo de su posición, responsabilidad y tarea contribuirá a tener una experiencia de empleado diferente. Si queremos brindar una experiencia positiva a la plantilla, debemos tener en cuenta las funciones desempeñadas dentro de la organización.
- Debemos contar con un sistema de evaluación de puestos de trabajo de carácter vertical ascendente de forma que podamos recopilar las valoraciones de la plantilla sobre el **desempeño del responsable**.

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD: NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

- Una persona trabajadora que disfruta de un **salario competitivo**, acorde al mercado, junto con un paquete de **beneficios atractivos** tiene más probabilidades de conseguir una experiencia positiva.
- También es importante tener en cuenta **otra serie de factores** que influyen positivamente en la experiencia del empleado como son las posibilidades que ofrece la empresa con aspectos relacionados con la flexibilidad horaria, el teletrabajo, la preocupación por la conciliación laboral, la igualdad de oportunidades en el trabajo, planes de desarrollo, programas de reconocimiento de los trabajadores, comunicación interna saludable y una cultura empresarial positiva, transparente e inclusiva en su conjunto.

TALENT ACQUISITION: QUÉ ES Y CÓMO TRABAJARLO.

Como acabamos de ver, el ciclo de vida del empleado comienza con la etapa de **atracción de talento**. De manera tradicional, esta fase pasaba desapercibida y nos centrábamos en el reclutamiento tradicional (buscar y encontrar personal para un puesto de trabajo concreto).

Como vamos a ver a continuación, si queremos generar relaciones duraderas debemos cambiar la forma de realizar el proceso de selección y diseñar una estrategia **general al largo plazo** pensada para atraer talentos a nuestra organización, con el objetivo de tener identificados a un **pull de candidaturas potenciales** a los que, en el momento que sea necesario, poder ofrecer la posibilidad de incorporación. A esta forma de proceder, mucho más completa y estratégica, se la denomina **Talent Acquisition** o proceso de identificación y adquisición de talento.

Cuando hablamos de Talent Acquisition, nos estamos refiriendo a la necesidad de **atraer, buscar, encontrar, proponer, incorporar, inducir y retener** al mejor talento.

Tendremos que valernos de la ayuda de las herramientas tecnológicas que hemos mencionado anteriormente (como ATS, redes sociales como LinkedIn), portales de empleo, fuentes de reclutamientos diversas, contactos sociales, consultoras de reclutamiento y entidades de formación.

La principal diferencia entre el reclutamiento y el Talent Acquisition es que, el primero tiene un carácter puntual, definido, con actividades planificadas a corto plazo, mientras que el segundo, se refiere a un proceso continuo que se produce a largo plazo y que involucra al reclutamiento dentro de las etapas llevadas a cabo para la adquisición de talento.

¿CÓMO DISEÑAR UNA ESTRATEGIA DE ATRACCIÓN DE TALENTO EN MI ORGANIZACIÓN? INBOUND RECRUITING.

Si queremos implementar una estrategia de atracción de talento, debemos ir mucho más lejos de la propia fase de reclutamiento. Para ello, aconsejamos que en esta etapa contéis con el apoyo del área de marketing, que os prestará una visión mucho más completa y específica sobre las actuaciones a llevar a cabo.

Proponemos utilizar una estrategia denominada **Inbound recruiting**, adaptación del embudo de conversión usada por el área de marketing (inbound marketing).

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI

B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD: NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

El inbound recruiting representa **el viaje y la experiencia que atraviesa la persona candidata** en relación con una empresa desde que conoce la existencia de esta, recibe la oferta laboral, toma la decisión de participar en el proceso de selección y se incorpora a la organización.

Con esta metodología ponemos foco en las personas candidatas (intereses, necesidades, canales de comunicación, etc.) y, de este modo, poder identificar las mejores formas de establecer una relación con ellos y satisfacer sus expectativas laborales.

Partimos del hecho de que tenemos identificada cual es **nuestra propuesta de valor como empresa empleadora** y que contamos con una o varias personas dentro del departamento de Recursos Humanos que va a diseñar los procesos de atraer, seleccionar y retener al mejor talento.

El embudo de reclutamiento (su traducción al castellano) es un proceso secuencial formado por las siguientes etapas: **atraer, convertir, contratar y enamorar**.

1. **ETAPA DE ATRACCIÓN DEL TALENTO ADECUADO:** tiene como objetivo llamar la atención al talento adecuado y atraerlo a nuestra web, portal o zona de empleo. Para ello:

- Debemos contar con un **espacio en nuestra web corporativa** dedicado exclusivamente al área de personas. Lo mismo que dedicamos un espacio significativo en nuestra página web para hablar de nuestros productos y servicios, debemos contar con un espacio específico que hable de, entre otros aspectos de:
 - Filosofía y cultura de empresa.

- Los valores corporativos.
- Los beneficios corporativos y propuesta de valor.
- Nuestra política de Recursos Humanos.
- Algunos comentarios de personas trabajadoras y/o embajadores de marca.
- Los procesos de selección actualmente abiertos y sobre nuestra política de contratación de personal.

Un ejemplo de espacio web dirigido a la atracción de talento podemos encontrarlo en la web de la empresa Freepik <https://www.freepikcompany.com/es/empleo>

- En segundo lugar, tenemos que **poner a trabajar nuestros canales sociales corporativos para comunicar** (especialmente en formato vídeo, imagen e infografía) aquellos aspectos importantes que recalquen nuestra propuesta de valor como empleadores. Debemos apoyarnos en el equipo de marketing para el diseño de contenidos de valor que se puedan distribuir por nuestros medios sociales.

Podemos reforzar dichos comunicados, en los **canales sociales del equipo de Recursos Humanos**. Además, si conseguimos, en colaboración con el área de marketing, educar a la organización a la difusión de mensajes corporativos en sus perfiles ayudará a la distribución de los mensajes.

- Debemos tomar la iniciativa y participar en **diferentes foros de interés de nuestro sector**. Recursos Humanos

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI
B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD:
NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

- En paralelo a las actuaciones anteriormente mencionadas, **debemos tener actualizado el manual de puestos de trabajo** para que, en el instante que sea necesario poner en marcha un proceso de selección, contar **con la información necesaria para la publicación** de la oferta.

Además, debemos tener identificadas:

- Los **perfiles más habituales** que se seleccionan en la organización (funciones y competencias del puesto).
- Las diferentes **fuentes de reclutamiento** a las que nos vamos a dirigir para difundir nuestra oferta de empleo (presenciales u online), así como el grado de efectividad de las mismas en un pasado.

Algunas de las fuentes de reclutamientos más interesantes que podemos encontrarnos tenemos:

- Los portales de empleo generalistas.
- Portales de empleo especializados (verticales) en un sector de actividad (turismo, hostelería, educación, etc.).
- Centros educativos (ciclos formativos de formación profesional, universidades y escuelas de negocios).
- Ferias de empleo.
- Programas de empleo realizados por organizaciones

no gubernamentales (Cruz Roja, Acción contra el Hambre, Fundación Don Bosco, etc.).

- Agencias municipales de colocación y otros servicios de empleo públicos regionales y estatales.
- Agencias de recolocación.
- Colegios profesionales.
- Confederaciones de Empresarios y Cámaras de Comercio de España.
- Empresa de trabajo temporal.

- Las **personas de la organización que van a estar involucradas** en el proceso de selección (rol y responsabilidades), además del propio departamento de reclutamiento y selección; participantes que van a decidir en la selección de candidaturas y que deben formar parte de éste.

2. **ETAPA DE CONVERSIÓN:** ya que has conseguido llamar la atención a posibles candidaturas idóneas, debemos facilitarles el camino para que se inscriban a algunas de las ofertas de empleo que tengamos activas y que participen en el proceso de selección puesto en marcha.

Llegados a este punto, tendríamos que tener diseñado lo que en Recursos Humanos denominamos **Assessment Center**, o conjuntos de pruebas de selección dirigidas a evaluar las candidaturas potenciales que participan en el proceso de selección.

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI
B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD:
NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

Dependiendo del tipo de proceso de selección que queramos llevar a cabo, así como, de la necesidad de medir competencias, diseñaremos un tipo u otro de proceso con más o menos pruebas.

Entre las diferentes pruebas que puede contener un Assessment Center, hemos señalado las siguientes:

- **Entrevistas de filtrado telefónico:** se recomienda realizar siempre este tipo de entrevistas ya que es una fase que nos ayuda a cribar candidaturas de una manera eficaz. Los objetivos que se buscan al realizar dicha entrevista son:

- Conocer si la persona candidata cumple los requerimientos curriculares demandados por el puesto.
- Identificar la motivación por la oferta.
- Si se desea, conocer aspectos que le harían abandonar el proceso de selección en caso de avanzar con la candidatura (condiciones laborales, horarios, salario, etc.).

- **Entrevistas online:** para aquellas posiciones que no sea necesario realizar pruebas competenciales grupales (tal vez un test psicotécnico y/o competencial) y no requieran de la necesidad de realizarse de manera presencial, las entrevistas online se han convertido en uno de los formatos más usados por los equipos de reclutamiento ya que ahorra costes y tiempo (tanto a la empresa como a las personas candidatas).

Este tipo de entrevistas, tradicionalmente se realizan en formato 1 a 1 (aunque pueden participar varias personas por parte de la empresa).

En caso de haber realizado una entrevista previa de carácter telefónica, podemos enfocar a la realización de una entrevista por competencias.

- **Realización de pruebas técnicas:** este tipo de pruebas se diseñan cuando se quiere conocer el manejo de algún tipo de competencia de carácter técnico (por ejemplo, manejo de carretilla elevadora, uso de algún tipo de software, etc.) o lingüístico (prueba de idiomas).

Este tipo de pruebas tiene un **carácter evaluativo** y, en caso superarla, habilita a las personas candidatas a continuar con el proceso de selección.

- **Evaluaciones objetivas: realización de test de personalidad y/o competenciales.** Cuando se decide utilizar este tipo de pruebas, lo que se pretende, es la realización de una prueba objetiva que ayude a tomar una mejor decisión de contratación de un perfil determinado.

Dependiendo de lo que queramos medir, podemos:

- Realizar pruebas **para medir rasgos de personalidad** ayudándonos para ello de pruebas comerciales existentes en el mercado como pueden ser el **Cuestionario Factorial de Personalidad 16 PF -5, BIP inventario Bochun de personalidad y competencias, DISC o MBTI.**
- También puede darse el caso que queramos identificar aquellas competencias perfiladas en la ficha del

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI
B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD:
NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

puesto. Para ello, deberemos utilizar cuestionarios que nos ayude a realizar una valoración objetiva de las competencias profesionales del puesto. Entre algunos de los cuestionarios que podemos utilizar están el **Competea** o los **Roles de Belbin** (para trabajo en equipo).

- **Dinámicas de grupos:** prueba grupal objetiva basada en la medición de las competencias necesarias para el puesto de trabajo.

Las personas que participan en una dinámica de grupo suelen ser aquellas que han ido superando diferentes pruebas del proceso de selección llevadas a cabo con anterioridad (entrevista telefónica, entrevistas online, etc.), por lo que suelen ser un número menor de candidaturas.

La dinámica se realiza con un grupo pequeño de personas (no recomendables grupos de más de 5 personas) a las que se les plantea un caso a resolver en equipo durante un periodo de tiempo determinado (normalmente 30 minutos de duración). Se les hace entrega de las instrucciones de la prueba y de las preguntas que deben resolver en equipo.

Con este tipo de prueba:

- No se busca la solución del problema, sino que se analiza el comportamiento competencial de los participantes.
- El equipo de selección pasa a ser observadores del proceso y no reclutadores. Su objetivo es recopilar los comportamientos observables de los participantes.

Tanto en las dinámicas de grupo, como en las entrevistas por competencias los procesos implicados son:

- **Observación** basada en el comportamiento de los participantes durante la prueba.
- **Registro del comportamiento descriptivo** y objetivo llevado a cabo por las personas participantes durante la prueba.
- **Clasificación de la información recopilada durante la prueba** de cada candidato/a. Identificación de los comportamientos que tienen cabida en cada competencia. Clasificación de dicho comportamiento como positivo o negativo.
- **Evaluación** de las personas participantes, realizando abstracciones en la persona.

- **Entrevistas individuales por competencias o incidentes críticos,** Lo que se requiere es la realización de una entrevista dirigida a medir las competencias del puesto de trabajo que se quiere evaluar.

Para ello, realizaremos una entrevista individual 1 a 1, dónde evaluaremos de manera objetiva, las competencias de las candidaturas. Esta etapa del proceso del Assessment Center, suele ser la última, realizándose a aquellas candidaturas más avanzadas tras la realización de la dinámica grupal.

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI

B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD: NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

La entrevista puede tener una duración aproximada de 1 hora y, el propósito de esta es la de indagar la conducta pasada de la persona candidata en situaciones profesionales con la idea de poder predecir el desempeño futuro en un puesto de trabajo.

La premisa básica en una entrevista por competencias se basa en la realización de preguntas conductuales. Por ejemplo, si queremos analizar la competencia de “planificación y organización” le podríamos preguntar ¿cómo planificaste las actividades de la semana pasada en tu empresa y cómo funcionó tu plan?

La técnica para llevar a cabo este tipo de entrevistas se denomina **STAR**, siglas de las palabras: **situación, tarea, acción y resultado**. Para ello, realizaremos diferentes preguntas dirigidas a conocer cómo actuó ante la situación planteada:

- o **Situación:** el objetivo es conseguir una descripción completa del contexto dónde se produjo la acción: ¿qué pasó? ¿dónde? ¿cómo?, ¿cuándo? ¿con quién?
- o **Tarea:** en esta fase, el objetivo es conseguir una idea exacta de las responsabilidades y objetivos del candidato en aquella situación específica: ¿cuál era su papel? ¿qué debería hacer? ¿para qué? ¿qué se esperaba de usted?
- o **Acción:** en esta fase, se pretende conocer con detalle cómo fue la conducta del candidato/a ante la acción (acciones puestas en marcha): ¿qué hizo? ¿cómo? ¿qué pasó? ¿por qué? ¿qué hicieron los otros? ¿cómo se te ocurrió?

- o **Resultado:** se pretende conocer el grado de eficacia conductual que el candidato mostró en la resolución de la situación ¿cuál fue el efecto? ¿qué indicadores vio? ¿cómo lo supo? ¿qué pasó después? ¿qué pasos distes? ¿qué hiciste para superarlo? ¿cómo mediste?

Estas entrevistas nos permiten conocer en primera persona el grado de desarrollo de las competencias en un individuo. Siempre es interesante reforzar esta herramienta con el uso de la **dinámica grupal y la observación directa**.

3. **ETAPA DE CONTRATACIÓN:** se cierra de manera efectiva el proceso de selección con la contratación del mejor talento para el puesto de trabajo.
4. **ETAPA DE ENAMORAMIENTO:** como hemos venido diciendo, el proceso de selección no finaliza con la contratación de la persona sino cuando ha pasado el **proceso de bienvenida e inducción en la organización**, recibiendo feedback por el mismo, con el propósito de detectar puntos críticos de mejora.

Sin duda es uno de los momentos más importantes para cualquier persona trabajadora ya que, la percepción de los primeros días, van a marcar la percepción del espíritu de la organización y su cultura corporativa.

El plan de acogida debe materializarse en un documento oficial de la organización (en formato papel o digital) en el que debe constar:

- La **información relevante de la empresa** (presentación corporativa, cultura de la compañía, valores corporativos, plan de diversidad y políticas y normativa interna de la empresa).

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD: NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

- Información **específica del puesto de trabajo** (organigrama corporativo, persona responsable, equipo de trabajo del departamento, objetivo del puesto, funciones y tareas y resultados esperados).
- **Políticas legales de la empresa:** bienestar, prevención de riesgos y seguridad laboral, reglamento de protección de datos y ciberseguridad y, en caso de ser necesario, acuerdo sobre las normas del teletrabajo en la empresa.
- Política de **formación, evaluación y desarrollo** dentro de la organización.
- **Otra información de interés:** canales de comunicación, sistema de acceso y de control horario, relaciones con otros departamentos, acceso a la intranet corporativa y al portal del empleado, etc.

TRABAJANDO LA BÚSQUEDA DIRECTA DE CANDIDATOS PASIVOS: NETHUNTING Y BÚSQUEDA DE TALENTO EN LA RED.

Una vez que hemos arrancado el proceso de atracción de talento en el proceso de inbound recruiting, podemos realizar un rastreo por redes sociales del talento potencial que suele necesitar la organización. A este tipo de actuación de búsqueda y señalamiento de talento potencial en la red se la conoce como **nethunting**.

Normalmente, esta indagación suele realizarse por diferentes canales de internet, empezando por el propio buscador de internet,

destacando especialmente la búsqueda en redes sociales como **LinkedIN, Instagram y Facebook, entre otras.**

Este tipo de **estrategia** suele usarse, no solo en la fase de atracción de talento, sino también cuando la búsqueda de talento mediante fuentes de reclutamiento tradicionales (portales de empleo especialmente), no está siendo efectiva y no se consigue reclutar el talento que se necesita.

Por todo ello, se pone en marcha un conjunto de **actuaciones encaminadas a:**

- **Seguir la huella digital de las posibles personas candidatas:** publicaciones, intereses propios, actuaciones públicas, publicaciones y apariciones en medios de comunicación, etc.
- Como hemos indicado anteriormente, si queremos dar con talento especializado **conviene estar junto a él y dejarse ver.** Debemos ser proactivos participando y generando conversación en los canales sociales en los que se encuentre nuestro talento potencial.
- De manera sutil, nuestro objetivo debe ser el de **acercarnos y entablar conversación con ellos.** Saber si conocen o no nuestra marca y, en caso positivo, la percepción que tienen de la misma.

Además, deberíamos averiguar si son personas que se encuentran en desempleo o, si se encuentran trabajando, si se encuentran **abiertas a escuchar propuestas laborales**

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD: NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

(open to work), recopilando información sobre aquellos aspectos que les motivaría tomar la decisión de cambio y/o a incorporarse a un nuevo proyecto profesional.

Aquellas personas contactadas que quieran formar parte del proceso de selección **pasarán a formar parte de la segunda etapa de nuestro embudo de reclutamiento (etapa de conversión).**

LA FORMACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA.

A lo largo del contenido de este libro, hemos visto el papel tan importante que tiene para cualquier proceso de cambio organizacional, la actualización de competencias de la plantilla (upskilling y reskilling) y la adaptación de nuevas funciones y tareas a algunos puestos de trabajo.

Por ello, ahora más que nunca, **invertir en formación debe ser visto como una oportunidad y no como un coste.** Aquellas organizaciones que han sido capaces de diseñar un plan personalizado de formación para cada persona de su organización serán aquellas que mejor se ajusten a las nuevas realidades del mercado de trabajo.

Tener diseñado una oferta formativa **acorde a las necesidades individuales de cada persona trabajadora**, de partida, puede parecer un trabajo descomunal, pero en la práctica, es algo que podemos tener controlado y sistematizado siempre y cuando:

- Realicemos **evaluaciones formales de desempeño y competencias**, un plan de acción que recoja el conjunto de actuaciones formativas que necesita implementar la persona evaluada.
- Se **involucren a los managers en la planificación de las necesidades formativas de su departamento** (formales e informales), así como en la búsqueda de los proveedores formativos más idóneos.
- Adaptemos los contenidos a impartir **a la modalidad** formativa más acorde para cada caso (**presencial, online o mixta**). Además, que se promueva el **uso de recursos didácticos** que fomenten la motivación del alumnado durante su periodo de aprendizaje. Recursos Humanos
- Que se facilite la participación de **los colectivos minoritarios** de para que la formación sea una herramienta de promoción y desarrollo profesional para todas las personas de la empresa, sin discriminación.
- La formación en la empresa debe contar **con el beneplácito y colaboración de la parte social de la organización** y que, en la medida de los posible, parte de esta pueda ser realizada dentro del horario laboral.
- Que el **presupuesto de formación no venga condicionado exclusivamente por la cuantía de créditos formativos** procedentes de FUNDAE⁹.
- Parte de la formación que se realice en la empresa, **pueda ser impartida por personal experto interno** y no por personal externo ya que, en ocasiones, tenemos el talento dentro de la empresa y

9 FUNDAE- Fundación Estatal para la Formación en el Empleo - <https://www.fundae.es/>

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD: NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

se puede adaptar mejor la formación a la necesidad real de la organización si dicha formación es impartida por alguien que conoce la empresa.

Por tanto, no estamos hablando de un plan general de formación, sino de la suma de todos los planes formativos individuales de la organización adaptados a cada una de las necesidades de la plantilla.

Si en nuestra organización, **contáramos con una herramienta integral de Recursos Humanos** capaz de aglutinar toda esta información, así como de controlar:

- La asignación de cada acción formativa a las personas trabajadoras y su calendarización,
- El cumplimiento del plan formativo individualizado y,
- La evaluación de dicha acción formativa y su aplicabilidad al puesto de trabajo.



METODOLOGÍAS ÁGILES EN UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

QUÉ ES EL AGILE Y DE DÓNDE SURGE.

Agile se define como una filosofía o mindset para el desarrollo de proyectos y de nuevas formas de trabajo, que se enfoca en entregas en plazos cortos que promuevan la aportación de valor a través de un feedback continuo.

Surge ante la necesidad de adaptación a un entorno cada vez más cambiante y complejo, en el que las metodologías tradicionales o en cascada no pueden dar una respuesta rápida y acorde a lo que el cliente necesita, ya que éste es más exigente, tiene más información y cuyas prioridades cambian con más frecuencia.

En 2001, se reunieron en Utah, Estados Unidos, 17 expertos y CEO's de empresas de software y discutieron sobre cuáles serían las mejores prácticas a llevar a cabo para que los proyectos tuvieran éxito.

Como resultado, elaboraron un **manifiesto Ágil**¹⁰, compuesto por 4 valores y 12 principios centrados en la mejora continua, los individuos, la simplificación, la confianza y la aportación de valor al cliente.

Si bien esta filosofía y su manifiesto nacieron en entornos de desarrollo de software, cada vez han sido **las organizaciones fuera de ese sector las que han ido incorporando la Agilidad** y las metodologías que están dentro de su paraguas: Kanban, Scrum, Lean, etc. Esto es así porque todas las empresas, en todos los sectores, son susceptibles de los cambios en

¹⁰ Manifiesto Ágil <https://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html>

el entorno y de no poder ser lo suficientemente rápidas y ágiles para adaptarse a ellos, lo que puede acabar por hacerlas menos competitivas o incluso fracasar.

En este apartado del libro, veremos precisamente cómo podemos adaptar estas ideas y valores al **área de Recursos Humanos**. Además, aplicaremos herramientas que podrán utilizarse en procesos dentro de esta área y que nos ayudarán a ajustarnos a los objetivos establecidos.

AGILE EN RECURSOS HUMANOS: CÓMO ADAPTAR ESTA FILOSOFÍA AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA ORGANIZACIÓN.

Uno de los valores en los que se basa Agile es **que las personas y sus interacciones son más importantes que las herramientas y los procesos**, valor que parece definir perfectamente la visión del área de Recursos Humanos y su forma de ser dentro de una empresa.

Por esta razón, esta filosofía **es aplicable a las gestiones y procesos desarrollados dentro del área o departamento de Personas, Recursos Humanos**. Las personas, sus relaciones y cómo se adaptan a los cambios, la búsqueda de la mejora continua, la colaboración, la motivación, son ideas que promueve Agile y que Recursos Humanos ha de trabajar constantemente.

Sin embargo, hay que aclarar que implantar el mindset Agile no implica necesariamente la incorporación de metodologías o marcos de trabajo prescriptivos en Recursos Humanos, como se puede hacer en proyectos de

otras áreas (producción, IT, etc.).

Según un artículo publicado en HBR (Harvard Business Review)¹¹, se indicó que los RRHH podrían adoptar **un Agile-lite, o Agile ligero**, lo que significa aplicar los principios de la Agilidad, pero sin llegar a implantar todas las herramientas o protocolos que se usan en el mundo tecnológico.

Como punto de partida, y para aplicar los pilares en los que se basa Agile, trataremos de **adaptar su manifiesto**, que en muchos puntos se enfoca en el software, a los procesos realizados por Recursos Humanos. De esta forma, tendremos uno propio, que nos servirá de guía para nuestra forma de trabajar con las personas dentro de una organización.

Antes de la adopción e implantación de metodologías, **el primer paso para cualquier equipo será el cambio de mentalidad, la transformación cultural**. No es un proceso sencillo, ni rápido, pero sí esencial para que sea duradero.

Podemos empezar por adoptar las ideas que Agile refleja en su manifiesto, a modo de código de conducta y de trabajo.

El manifiesto Agile **se basa en 4 valores** que expresan la importancia de unos factores frente a otros, si bien todos son necesarios, se da prioridad a:

1. **Los empleados y sus interacciones** están por encima de los procesos y las herramientas.

Es cierto que las herramientas y la tecnología son necesarias para el desempeño de nuestras funciones y sin ellas, sería complicado gestionar determinados procesos de forma eficiente. Sin embargo,

¹¹ HR Goes Agile - Harvard Business School - <https://hbr.org/2018/03/hr-goes-agile>

**NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI
B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD:
NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.**

hay que dar prioridad a las personas que hacen uso de esas herramientas, a cómo se relacionan entre ellas ya que, sin esas personas, las herramientas son sólo instrumentos.

2. **Desarrollar políticas de Recursos Humanos que funcionen**, sobre el disponer de documentación exhaustiva.

Somos tendentes a tener manuales de todo tipo, documentación que constata todo lo que hacemos, pero no hay que olvidar que lo verdaderamente importante es que lo que expliquen realmente sea de valor y funcione.

Por ejemplo, tener un manual de bienvenida para el empleado que sea muy llamativo, que hable del proceso de acogida y de los valores de la empresa, pero que no se adecue a la realidad, puede causar una mala experiencia empleado y dañar nuestra imagen.

3. **Mantener una colaboración estrecha y constante con el cliente interno (colaboradores) es más valioso**, que limitarse a la negociación contractual.

Hablar de contratos y de relaciones laborales en el área de RRHH de una empresa es su pan de cada día, no es que sea necesario, es que es imprescindible. Sin embargo, más allá de lo que puedan decir dichos contratos, debemos adoptar una postura flexible y comprensiva con los empleados, entender sus circunstancias y mantener una relación estrecha y de confianza.

4. **Adaptarnos a los cambios de forma rápida será más importante** que ceñirnos a un plan establecido.

Vivimos, como hemos visto, en un mundo BANI (frágil, ansioso, no lineal e incomprensible), por lo que ser rígidos con un plan y pretender controlar todo lo que pueda pasar es cuanto menos, arriesgado. Debemos tener una postura adaptativa, sobre todo trabajando con personas. Si trabajamos desde un punto de vista empírico, analizando lo que ha funcionado y ajustando lo que no, podremos salir airosos de los cambios que se nos presenten.

Fundamentados en las ideas de estos 4 valores, **el Manifiesto describe 12 principios. Al igual que hemos hecho con los valores**, vamos a adaptarlos a la realidad de Recursos Humanos pudiendo quedar tal y como a continuación describimos:

PRINCIPIOS AGILE PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

1. De “nuestra principal prioridad es satisfacer al cliente a través de la entrega temprana y continua de software de valor”, a traducirlo como:

Nuestra principal prioridad es satisfacer al cliente interno, dando un servicio con entregas tempranas y continuas.

2. De “son bienvenidos los requisitos cambiantes, incluso si llegan tarde al desarrollo. Los procesos ágiles se doblegan al cambio como ventaja competitiva para el cliente”, a traducirlo como:

Abrazamos el cambio ya que nos dará ventaja competitiva en nuestros procesos con nuestro cliente interno.

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI
B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD:
NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

3. De “entregar con frecuencia software que funcione, en periodos de un par de semanas hasta un par de meses, con preferencia en los periodos breves”, a traducirlo como:

Acortar los tiempos de entrega de nuestros servicios y dar una respuesta temprana propiciará que tengamos más feedback para mejorar nuestros procesos.

4. De “las personas del negocio y los desarrolladores deben trabajar juntos de forma cotidiana a través del proyecto”, a traducirlo como:

Implicar a las áreas interesadas y al propio empleado para obtener sinergias y fomentar transparencia y colaboración.

5. De “construcción de proyectos en torno a individuos motivados, dándoles la oportunidad y el respaldo que necesitan y procurándoles confianza para que realicen la tarea”, a traducirlo como:

Confiar en las personas, darles respaldo y confianza para que se sientan desarrollados.

6. De “la forma más eficiente y efectiva de comunicar información de ida y vuelta dentro de un equipo de desarrollo es mediante la conversación cara a cara”, a traducirlo como:

Las conversaciones directas con los empleados será la principal forma de comunicación.

7. De “el software que funciona es la principal medida del progreso”, a traducirlo como:

Los procesos de Recursos Humanos que funcionen y obtengan buenos resultados será la principal medida de progreso.

8. De “los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenido. Los patrocinadores, desarrolladores y usuarios deben mantener un ritmo constante de forma indefinida”, a traducirlo como:

Promoveremos un ritmo sostenible en los procesos de RRHH, y en los proyectos en los que se colabore, de forma constante y estable.

9. De “la atención continua a la excelencia técnica enaltece la agilidad”, a traducirlo como:

Prestaremos atención a los detalles que aporten valor y haremos los cambios necesarios para lograr excelencia en el servicio prestado.

10. De “la simplicidad como arte de maximizar la cantidad de trabajo que se hace, es esencial”, a traducirlo como:

Nos centraremos en lo que de verdad aporte valor a nuestro cliente interno y evitaremos aquello que sea innecesario.

11. De “las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos que se auto organizan”, a traducirlo como:

Un equipo auto organizado, autónomo y que toma sus propias decisiones, está más implicado y es más responsable.

12. En intervalos regulares, el equipo reflexiona sobre la forma de ser más efectivo y ajusta su conducta en consecuencia”, a traducirlo como:

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD: NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

Nuestra máxima será la mejora continua y periódicamente, revisaremos nuestra forma de trabajo y realizaremos los ajustes necesarios para ser más efectivos.

ÁREAS DÓNDE PONER EN PRÁCTICA EL AGILE EN RECURSOS HUMANOS.

Como hemos indicado, el mindset Agile no es algo que se implante de forma rápida en una empresa, necesita su tiempo de adopción y adaptación. Existe una herramienta que ayuda a detectar los escenarios donde es más propicio el uso de metodologías ágiles y otros donde no da lugar. Esta herramienta es Cynefin¹², creada en 1999 por David Snowden y que, en galés significa “habitat”. Cynefin es marco de trabajo que muestra diferentes tipologías, dominios, modelos en los que te mueves cuando trabajas.

A continuación, podemos ver cómo se dan cinco tipos de escenarios que combinan estructuras de más simples a complicadas y niveles de predictibilidad. Los escenarios son: **complejo, complicado, caótico, simple y desordenado.**

- **En escenarios simples** coexisten tareas repetitivas que son obvias y cuya solución es conocida por todos, por lo que los métodos tradicionales funcionan bien.

Un ejemplo de área dentro de RRHH en este escenario podría ser Administración, puesto que se trata de la gestión de tareas administrativas como nóminas, contratos, etc.

- **En los escenarios caóticos** no existe un orden predefinido, se trata de tareas “apaga-fuegos”, o aquellas tareas en las que se da respuesta inmediata a una situación o problema y en consecuencia se crea una solución improvisada. Una vez aplicada, se podrá estudiar si ha sido acertada o no, pero no nos da la oportunidad de poder predecir un flujo ni innovar.

Como ejemplo en RRHH, cuando se detecta un fallo en las nóminas, o se cae el sistema de gestión del personal, y se ha de dar una respuesta rápida.

- **Los escenarios complicados** son aquellos en los que se dan situaciones que no podemos manejar o dar respuesta por su nivel de tecnicidad y requiere de la ayuda de un experto. Pueden implantarse metodologías ágiles, pero no vamos a poder ser autónomos 100% al requerir la ayuda de un externo.

Podría ser el caso de cualquier proceso que el departamento de RRHH tenga externalizado: mapeo de puestos, plan de igualdad, etc.

- **En los escenarios complejos** es donde se pueden implementar mejor las metodologías ágiles, ya que existe incertidumbre, pero también el espacio para la innovación, para pensar soluciones o procesos que ayuden a mejorar, y para la reflexión sobre lo que ha funcionado y lo que no.

En RRHH, podemos aplicarlo a procesos de Selección, a proyectos de Employer Branding, a proceso de detección de necesidades formativas, etc.

**NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI
B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD:
NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.**

- **El último escenario es el desorden**, muy peligroso puesto que no sabemos a qué nos enfrentamos ni cuál es la mejor solución, por lo que lo conveniente es aplicar nuestros recursos para reconducir la situación y situarnos en un escenario mejor definido.

Por tanto, dada la variedad de los mencionados escenarios en los que se pueden encontrar las diferentes áreas de Recursos Humanos, vamos a proponer **dos en las que la implantación de herramientas y metodologías ágiles puedan ser convenientes y ayudar a mejorar y obtener mejores resultados**. Éstas son el área de Selección y Formación, así como los proyectos puntuales que se puedan llevar a cabo dentro del departamento.

En cuanto al resto de áreas, como son administración, gestión o laboral, no tendría tanto impacto la aplicación de herramientas o metodologías ágiles al ser prácticas repetitivas (*por ejemplo la gestión de las nóminas*), o con una clara relación causa - efecto o simplemente tengan una respuesta clara e indiscutible (como en laboral).

- **Implantación de metodología agile en el área de selección de personal.**

Una de las áreas que podemos ubicar dentro de escenarios complejos, sería el de Selección, ya que **sus procesos pueden ser revisados a corto plazo para obtener indicadores de mejora y se da la posibilidad de innovar en ellos**.

La selección de personal es probablemente una de las tareas más relevantes que se desarrolla dentro del departamento de RRHH. No solo se gestionan candidaturas externas, sino procesos

internos que han de cubrirse con personal de la empresa y que suponen en muchas ocasiones una posibilidad de ascenso.

Es por esto por lo que en el área de Selección se han de llevar estrategias que no solo den rapidez de respuesta y traten de ajustar al máximo los perfiles, sino que ayuden a conocer mejor a los candidatos y traten de dar una mejor experiencia al empleado.

- **Implantación de metodología agile en el área de formación y desarrollo.**

En el mismo escenario complejo en el que hemos ubicado al área de Selección, podremos incluir también la de Formación, por los mismos motivos: **son procesos que se pueden revisar de forma retrospectiva si las estrategias han funcionado y si es necesario aplicar prácticas emergentes o innovaciones a los mismos**.

El área de formación es la que se dedica a gestionar las necesidades formativas de la plantilla de una organización y establecer planes de acción para cubrirlas, de forma que todos los empleados cuenten con las capacidades necesarias para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos.

En grandes o medianas empresas, puede suponer un área distinguida de las demás dentro del departamento de RRHH, sin embargo, en empresas pequeñas puede quedar reducido a ciertas tareas a llevar a cabo por las personas que componen el departamento. De cualquier forma, es un ámbito o área estratégica para el crecimiento de la empresa y una gestión ágil de la misma podrá ser la clave para su evolución y crecimiento, así como el de sus empleados.

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD: NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

Uno de los procesos habituales dentro de esta área es la elaboración de un plan de formación, con la previa detección de necesidades formativas y las posteriores acciones que se tengan que llevar a cabo.

Para este proceso podríamos aplicar herramientas que nos ayuden a ordenar ideas en la detección de necesidades o podríamos crear un tablero Kanban en el que se podría visualizar todo el proceso y el estado de cada plan de acción formativo.

DIAGNÓSTICO Y DETECCIÓN DE NECESIDADES: CÓMO VAMOS A OBTENER LA INFORMACIÓN PARA APLICAR HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍAS ÁGILES EN EL ÁREA DE PERSONAS.

En este apartado vamos a desarrollar cómo sería el primer paso para analizar la situación actual de un departamento de RRHH y qué necesidades podemos detectar que podamos cubrir con ciertas herramientas ágiles o la aplicación de un marco de trabajo ágil.

Para realizar el diagnóstico debemos asegurarnos de tener toda la información posible sobre los procesos, las relaciones y las áreas de mejora. Por ello, utilizaremos una serie de herramientas o sesiones que nos servirán para recoger dicha información, analizarla, y hallar los **“pain points”** o **necesidades** que darán lugar a la aplicación de las soluciones o herramientas ágiles que propondremos en este libro.

PASO 1: FORMULARIO.

En primer lugar, utilizaremos un formulario con una serie de **preguntas concretas y dirigidas a conocer el grado de colaboración, organización, comunicación, consecución de objetivos y aportación de valor** que hay en el equipo de RRHH.

Emplearemos la herramienta de formulario específica y constará de las siguientes preguntas:

1. ¿Usas algún método o herramienta para organizar tu trabajo?
2. ¿Puedes gestionar tu tiempo adecuadamente para el desempeño de tus funciones?
3. Dentro del Departamento de RRHH, ¿tenéis objetivos claros y alineados?
4. ¿Consideras que las acciones y decisiones que se toman se desvían de dichos objetivos?
5. ¿Dentro del equipo soy capaz de comunicar adecuadamente mis ideas y practicar la escucha activa con los demás integrantes?
6. ¿Detectas falta de transparencia con las personas implicadas en los procesos de RRHH?
7. ¿Percibes que el individualismo prevalece sobre el trabajo en equipo?
8. ¿Crees que existe falta de colaboración dentro del equipo?

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI
B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD:
NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

9. ¿Con qué frecuencia se replantean o se revisan las tareas del equipo para dejar de hacer aquellas que no aportan valor?
10. ¿Crees que se llevan a cabo las propuestas de mejora?
11. ¿Crees que el cliente interno percibe las mejoras que se llevan a cabo?

El rango de respuestas será de: nunca - a veces - a menudo - siempre. Son cuatro respuestas, sin nivel intermedio para evitar la tendencia habitual de contestar de forma neutral.

PASO 2: ENTREVISTAS INDIVIDUALES.

En segundo lugar, realizaremos entrevistas “**one on one**”, con los miembros del equipo de RRHH. Se trata de entrevistas personales en las que indagaremos sobre lo que preocupa a las personas dentro de un equipo dándoles el espacio y confianza para que nos cuenten cómo se ven y qué preocupaciones les genera la situación actual en la que vamos a trabajar con ellos. De esta forma, podremos conseguir información de distintas fuentes para tener una imagen general y con más detalle de la situación, ya que cada persona es diferente, y su perspectiva sobre una misma situación lo será también.

A través de preguntas poderosas, guiaremos a la persona para que vaya indagando sobre la realidad que vive en el equipo y ver cuáles son los riesgos que identifica y qué esperanzas le genera nuestro trabajo con ellos.

Estas entrevistas estarán estructuradas en **varios bloques** con un

objetivo cada uno:

1. **Introducción:** pediremos a cada persona que nos hable de su puesto de trabajo y del área en la que se encuentra, qué es lo que hace y con quién se relaciona.
2. **Organización:** haremos preguntas referentes a la organización de su trabajo: ¿Cómo os organizáis el trabajo diario? ¿Encuentras que es una buena organización? ¿Qué herramientas de gestión de Recursos Humanos utilizas (por ejemplo, A3, Workday, ATS, intranet, Site, etc)? ¿Qué crees que podríais estar haciendo mal y qué bien?
3. **Relaciones - colaboración:** en este bloque serán destinadas a conocer cómo se relacionan con sus compañeros o stakeholders: ¿Te sientes autónomo en tu trabajo o dependes de otras personas para realizarlo? ¿Cómo os comunicáis diariamente? ¿Cómo describirías el nivel de colaboración con tus compañeros? ¿Y con el cliente interno?
4. **Objetivos:** haremos preguntas dirigidas a conocer si tienen un objetivo establecido y si sus acciones van dirigidas a conseguirlo: ¿Cuál es el objetivo de tu área de RRHH? ¿Estás de acuerdo con este objetivo? ¿Se hace un seguimiento de la consecución de esos objetivos? ¿Cuál es el método utilizado para ese seguimiento o feedback? ¿Tus tareas diarias se dirigen a conseguir dicho objetivo?
5. **Mejora continua:** este bloque irá destinado a conocer si se plantean mejoras para sus procesos y trabajo diario, y que nos transmitan cuáles creen que son los puntos fuertes y débiles de su equipo: ¿Los

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI
B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD:
NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

procesos que lleváis a cabo han cambiado desde que trabajas aquí? ¿Crees que se debería cambiar algo en los procesos? ¿Qué crees que tenéis que mejorar o cuales son vuestros puntos débiles? ¿Cuáles crees que son vuestros puntos fuertes?

6. **Cierre:** por último, cerraremos la entrevista y pediremos que nos transmitan qué esperan de nuestro trabajo con ellos.

Estas entrevistas durarán en torno a los 45 - 60 minutos, en los que aplicaremos la escucha activa y trataremos de sacar a la persona de su contexto común, es decir, de su espacio físico de confianza. Debemos llevarla a un espacio donde se sienta segura, y poder hablar de manera abierta.

Con la información obtenida del formulario y de las entrevistas individuales, podremos analizar los resultados y detectar las áreas donde deberemos trabajar con ellos.

HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍAS ÁGILES QUE PODEMOS APLICAR.

Vamos a proponer una serie de herramientas que darían respuesta a las necesidades que se hayan detectado tras realizar el diagnóstico del departamento de RRHH.

Cada una de ellas cubrirá uno o varios objetivos y podrán trabajarse en una sola sesión o requerir de un seguimiento posterior.

1. **FORMACIÓN: “Formación básica de Agile para equipos que no conozcan este mindset y quieran introducirse en los valores y principios”.**

- **Duración propuesta:** 2,5 horas.

- **Contenido:** Contexto actual y cómo surge la filosofía Agile para dar respuesta a problemas de adaptación en determinados proyectos y equipos, y para ser más competitivos. Explicación de los valores y principios del manifiesto y cómo adaptarlos.

- **Objetivo:** Asimilación de términos y conceptos que serán necesarios para la aplicación del resto de herramientas y marcos de trabajo.

- **Herramientas:** Presentación Power Point con el contenido de la formación. En caso de ser en remoto, se realizará a través de Webex, Zoom, Teams o Google Meet.

- **Cuando aplicarla:** Al empezar un acompañamiento o mentoring a cualquier equipo, es necesario que antes de aplicar herramientas o marcos de trabajo, conozcamos la filosofía agile, por lo que se realizaría al inicio del acompañamiento.

2. **EMPATHY PAP: “Herramienta de Design Thinking que permite analizar a nuestro cliente, entender su comportamiento y tenerlo en cuenta para elaborar proyectos y procesos en los que esté implicado”.**

**NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI
B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD:
NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.**

- **Duración propuesta:** 1,5 horas.
 - **Contenido:** En un panel visible para todos los participantes, dividiremos en cuatro cuadrantes, y en el centro pondremos a nuestro cliente potencial. Tendremos que determinar quien es nuestro cliente potencial: edad, estado civil, género, dónde vive, intereses... Cada cuadrante tendrá un título: **Lo que Piensa y Siente, Lo que Dice y Hace, Lo que Ve y Lo que Oye.**
 - **En lo que Piensa y Siente,** anotaremos las frases que creemos que nuestro cliente puede pensar durante el proceso que estemos revisando (por ejemplo, si queremos revisar nuestros procesos de selección, o de onboarding, etc). Anotaremos también las emociones que puede estar sintiendo durante el proceso. De esta manera, analizaremos cuáles son sus principales preocupaciones, sus aspiraciones, sus sueños e inquietudes.
 - **En lo que Dice y Hace,** incluiremos los comentarios que solemos recibir u oír de este usuario en el proceso correspondiente, así como las acciones y comportamientos que hemos percibido del usuario. De esta forma también podremos comprobar si existen contradicciones entre lo que verbaliza y lo que hace.
 - **En lo que Ve,** anotaremos cuál es el entorno de este cliente objetivo, cuáles son las ofertas de empleo que suele ver normalmente, cuál es su contexto social, cómo son sus amigos o compañeros de trabajo, qué tipo de redes sociales consume, etc.
 - **En lo que Oye,** incluiremos lo que puede estar oyendo de su entorno, lo que dicen sus amigos, sus compañeros de trabajo, sus jefes y todas las personas influyentes en su entorno. Analizaremos la información que recibe y los comentarios que se hacen a su alrededor.
- Una vez analizada la información de estos cuatro bloques, podremos añadir otros dos que corresponden a los esfuerzos que realiza y los resultados o beneficios que pueda obtener:
- En cuanto a **los esfuerzos,** se trata de listar los riesgos o bloqueos que se puede encontrar en el proceso, a qué puede tenerle miedo y cuáles son sus frustraciones.
 - En cuanto a los **beneficios y resultados,** anotaremos cuáles son sus objetivos y necesidades, que concebimos como éxito para este cliente y a dónde quiere llegar.
- **Objetivo:** Analizar nuestro cliente objetivo puede resultarnos fuente de información para mejorar nuestra propuesta de valor con los procesos que realizamos.
 - **Herramientas:** Panel digital (**Mural, Miró,** etc) o panel físico elaborado en una pizarra o papel del tamaño suficientemente grande para que pueda ser visible a todos los que participen en la dinámica.
 - **Cuando aplicarla:** Si hemos detectado que estamos recibiendo un feedback negativo sobre nuestros procesos de RRHH o queremos innovar en aquéllos que ya no se adaptan a la realidad de nuestro cliente.

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI
B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD:
NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

3. **ACUERDOS DE TRABAJO: “Se trata de una herramienta sencilla para establecer con los miembros del equipo o los equipos con los que tengamos que colaborar, una serie de acuerdos para favorecer el trabajo conjunto”.**

- **Duración propuesta:** 1,5 horas.
- **Contenido:** En un panel visible para todos los participantes, cada persona tendrá 5 minutos para escribir varias ideas en post-its con el siguiente encabezado “trabajamos mejor cuando”. Estos post-its se irán pegando en el panel a la vez que se van comentando uno por uno.

Una vez que todo el mundo haya pegado los suyos, haremos categorías por temáticas. Cuando tengamos las temáticas definidas, se realizará una votación de las ideas que estén dentro de cada temática, hasta que obtengamos las mejores de cada una de ellas.

Las ideas más votadas se traspasarán a un tablón llamado “Acuerdos de trabajo”, que será visible para todo el equipo, el cual se comprometerá a cumplir.

- **Objetivo:** Establecer líneas y acuerdos de trabajo en un equipo tanto si ya se conoce como si es nuevo o tiene que colaborar con otro, y evitar conflictos o malentendidos acerca del trabajo. Mejorar la colaboración entre los miembros de un equipo. Llegar a acuerdos en equipo fortalecerá las relaciones dentro del mismo.
- **Herramientas:** Panel físico utilizando un rollo de papel tamaño A2, o lo suficientemente grande como para que sea visible para todos

y post-its, o panel digital (**Mural, Miro, Power Point**).

- **Cuando aplicarla:** Si hemos detectado problemas en la colaboración dentro de un equipo o con agentes externos, que generan conflictos o malestar, esta herramienta puede sernos de gran ayuda.

4. **DRAW A TOAST: (Dibuja una tostada), esta herramienta nos ayudará a identificar los pasos de un proceso y poder así realizar un modelado en un tablero tipo Kanban”.**

- **Duración propuesta:** 2 horas.
- **Contenido:** La sesión se facilitará a través de una presentación en Power Point que explica el contenido y fases de la dinámica. Las fases serán las siguientes:

1. Dibujar en un papel, de manera individual, el proceso de hacer una tostada, como si se lo explicara a alguien que nunca lo ha hecho y sin poner palabras. (5 min). Una vez acabado, todos exponen sus dibujos y vemos qué tienen en común, qué diferencias hay, cuáles tienen algo inesperado y cuál es el que mejor explica el proceso.
2. Dibujar el mismo proceso, pero ahora en post-its (5 min). Cuando acaben lo expondrán en la pared de manera que todos vean el proceso de post its de cada uno. Haremos la reflexión de qué ha cambiado al hacerlo con post its, generalmente se responde que éstos ayudan a diferenciar fases.
3. Ahora se hará el proceso con post its pero en equipos de 3-4 personas. Éstas tendrán que discutir cuáles son las fases y

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI
B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD:
NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

plasmarmas. (5 min). Una vez finalicen los equipos, se exponen los procesos de cada uno y se explican. En esta fase analizaremos cómo ha sido para ellos trabajar en equipo y cuáles han funcionado mejor, si se han hecho lluvia de ideas antes de empezar o no, etc.

- Ahora dibujaremos el proceso del equipo de RRHH. En el caso de Selección o de Formación, el proceso que quieran reflejar en un tablero. (1h 45 min) En cada post it reflejarán una fase o nodo de su proceso, de forma individual, ya que después se debatirá en equipo. Se irán pegando a la pared por turnos explicando en cada fase qué se hace, por qué y cómo. Cuando todos hayan compartido sus procesos, haremos agrupaciones con las fases comunes y se discutirá con el equipo qué fases son importantes, cuáles habría que unir, etc. De esta manera, conseguiremos al final dibujar el proceso del equipo que podremos trasladar a nuestro tablero Kanban (marco de trabajo que explicaremos luego).

- **Objetivo:** identificar los procesos para hacerlos visibles al equipo y analizar las fases que se realizan, dónde se puede ser más eficiente o cuál es la aportación de valor que realizamos en dicho proceso.
- **Herramientas:** Power Point, pizarra (física o digital), post its, papel y rotuladores.
- **Cuando aplicarla:** Si hemos detectado problemas en la colaboración dentro de un equipo o con agentes externos, que generan conflictos o malestar, esta herramienta puede sernos de gran ayuda.

- MATRIZ DE COMPETENCIAS: “Esta es una herramienta sencilla que nos proporcionará información muy útil tanto para dentro del equipo de RRHH como para uso externo como herramienta en los procesos de Formación”.

- **Duración propuesta:** 30 minutos.
- **Contenido:** se necesita una pizarra o tablero, una columna con los nombres de los miembros del equipo y una fila con las habilidades requeridas. Cada miembro del equipo coloca en su fila los siguientes símbolos:

* **estrella:** soy bueno en esto, es mi área principal de habilidades.

. **punto:** sé un poco de esto, suficiente para contribuir. Estoy dispuesto a reforzar en esto y aprender más.

- **vacío:** no tengo ningún conocimiento. Posible necesidad de aprendizaje.

Nota: es importante que cada habilidad tenga una o dos estrellas y al menos un punto, para que la tengamos cubierta si alguien se ausenta.

- **Objetivo:** Con esta herramienta conseguiremos identificar si contamos con todas las habilidades necesarias dentro del equipo, qué áreas necesitamos reforzar, evitaremos el monopolio o que sólo una persona pueda cubrir una necesidad y se vuelva imprescindible, y fomentaremos el trabajo en equipo y la colaboración.

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI
B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD:
NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

- **Herramientas:** Pizarra o tablero físico o digital (**Mural, Miro**, Power Point, excel).
- **Cuando aplicarla:** En equipos en los que hayamos detectado falta de colaboración, para fomentar el trabajo en equipo y en los que hay muchas dependencias personales. También podremos usarlo para los procesos de detección de necesidades formativas en el resto de la plantilla de la empresa.

6. **PLANTILLA PLAN DE FORMACIÓN: “Esta herramienta podrá usarse para recoger y analizar la información disponible de cara a plantear un plan de formación”.**

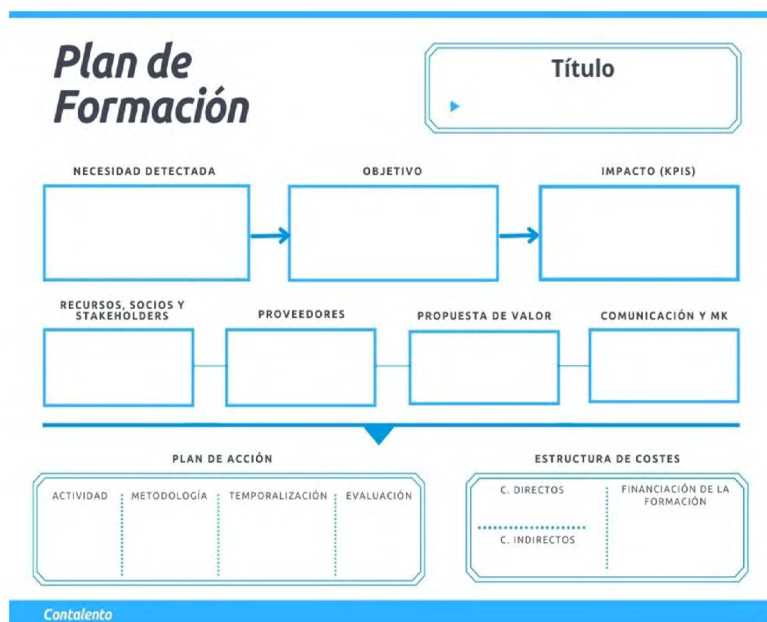
- **Duración propuesta:** sin duración concreta.
- **Contenido:** Se trata de una **plantilla de Canva**, dividida en una serie de cuadrículas, cada una con una definición. Tendremos que ir cumplimentando cada una de esas cuadrículas con los datos correspondientes para elaborar el plan.
 - En **“necesidad detectada”** delimitamos el problema o necesidad que hayamos podido detectar a través de las diferentes fuentes de información que utilicemos (bien entrevistas, encuestas, etc.). Esta cuadrícula ha de responder a por qué es necesaria la formación.
 - En **“objetivo”** anotamos la meta que queremos conseguir con la formación. Contesta a la pregunta para qué.

- En **“impacto”** indicamos los valores cuantitativos que causará el realizar dicha formación. Serán indicadores como, por ejemplo, número de personas a las que va dirigida la acción formativa, ratio de liquidez, etc.
- Los **“recursos, socios y stakeholders”** hacen referencia a los recursos internos con los que contamos al servicio de nuestro plan de formación (empleados, materiales, espacios, etc). Los socios se refieren a los partners con los que mantenemos una relación estable y a los que podemos acudir como un recurso más. Los stakeholders, a diferencia de los socios, son aquéllos a los que recurrimos en un momento puntual.
 - En **“proveedores”** indicaremos aquellas empresas proveedoras de formación a las que podamos recurrir para esta acción formativa.
 - En la **“propuesta de valor”** indicaremos aquello que podremos conseguir, además de cumplir con el objetivo, es decir, que será un añadido a lo que inicialmente hayamos contemplado, y por ende beneficiará a la organización.
- En **“comunicación y mk” (marketing)**, reflejaremos la estrategia de comunicación que llevaremos a cabo para esta formación.
- En los **“planes de acción”** detallaremos cómo se va a llevar a cabo: la actividad a realizar (ejemplo: curso, mentorización, seminario, etc), la metodología (presencial, online, etc),

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD: NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

la temporalización de dicha acción y la evaluación de los resultados (por ejemplo, a través de encuestas).

- La “**estructura de costes**” refleja aquellos costes directos e indirectos derivados de la formación y las fuentes de financiación o bonificación.
- **Objetivo:** Con esta herramienta podremos visualizar y organizar nuestro plan formativo, recogiendo la información necesaria y analizando la viabilidad del plan.
- **Herramientas:**



- **Cuando aplicarla:** Es una herramienta que puede usarse en el área de formación dentro de RRHH, para planificación y recogida de datos de los planes de formación que se vayan a llevar a cabo.

7. STAKEHOLDERS MAP: “Se trata de una herramienta que nos ayuda a identificar los agentes interesados (stakeholders), tanto internos como externos, en nuestros procesos y el tipo de relaciones que mantenemos con los mismos y en qué medida afecta a nuestro trabajo”.

- **Duración propuesta:** 2 horas.
- **Contenido:** En un tablero visual, iremos pegando post-its con todos los stakeholders de nuestro proyecto o proceso de RRHH, aquellos interesados o implicados tanto interna como externamente.

A continuación, los iremos colocando según su naturaleza interna, si están conectados con nosotros o si son externos. (Figura circular herramientas)

En el **primer nivel** están los internos, que serán aquellos que interactúan directamente con nosotros y se ven beneficiados o perjudicados por nuestros procesos. Por ejemplo, los empleados de la empresa, los dueños o socios, jefes, etc.

En el **segundo nivel** colocaremos a los que están conectados de forma directa, es decir, aquellos proveedores de nuestros servicios, distribuidores, intermediarios, clientes de la empresa, plataformas donde se publican nuestras ofertas, etc.

En el **tercer nivel** tendríamos a los externos que serían aquellos que puedan afectar a nuestras políticas de RRHH, que dictan normativas que nos repercutan directamente, la prensa o redes sociales, las

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI

B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD: NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

comunidades o grupos de presión y la sociedad en general.

A continuación, elaboramos una matriz para priorizar en función del interés que tengan sobre nuestro proyecto, así como su poder sobre el mismo.

En un panel haremos una cuadrícula como la que mostramos en la figura del anexo. En ella se disponen dos ejes: uno correspondiente al interés, que puede ser negativo o positivo, y otro con el poder, que puede ser alto o bajo. El interior lo dividiremos en cuatro, de forma que cada cuadrícula corresponde a unos niveles de interés y poder y determinen qué debemos hacer en cada caso.

Si el interés es negativo y el nivel de poder es bajo indicaremos que será necesario observar a este tipo de interesados para poder detectar posibles cambios de actitud frente a nosotros.

Si el interés es positivo y el nivel de poder bajo, significa que, aunque les interesen nuestras políticas o proyectos, carecen del poder suficiente como para ofrecernos impulso. Por ello, la acción será comunicar para que estén al tanto de nuestra evolución.

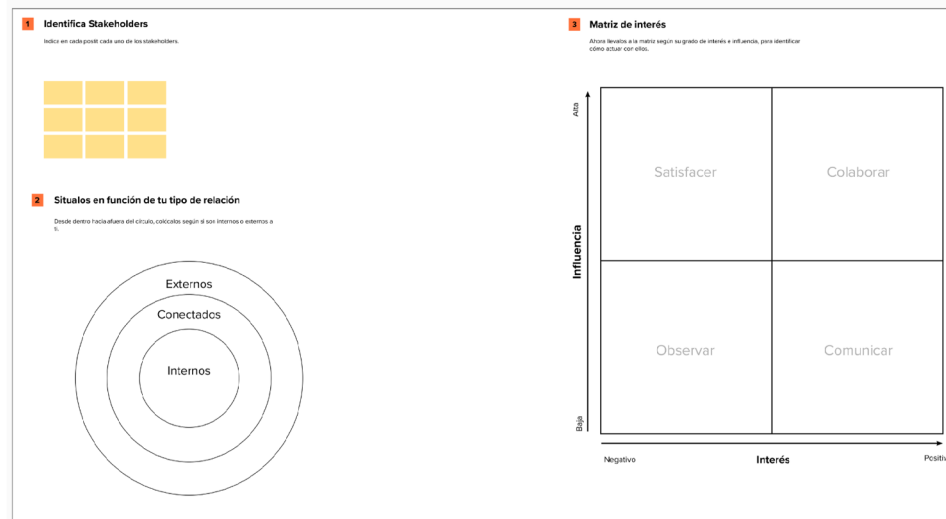
Si el interés es negativo pero el nivel de poder es alto, la acción con estos stakeholders será de satisfacer o informar para poder generarles mayor interés y que se conviertan en promotores.

Si el interés es positivo y el nivel de poder es alto, la acción será de colaborar con estos stakeholders. Nuestras estrategias están dirigidas a involucrarlos ya que serían promotores nuestros.

Iremos colocando uno por uno los stakeholders que hemos dispuesto en la figura circular a esta matriz, de forma que tendremos identificadas las acciones o estrategias a realizar para con ellos.

- **Objetivo:** Esta herramienta nos sirve para mapear y determinar “quién es quién” en nuestros proyectos de RRHH, identificando grupos de interés y poder y así analizar cómo nos influyen, cómo nos relacionamos con ellos y qué debemos tener en cuenta.
- **Herramientas:** Tablero o pizarra (física o digital), post its, papel y rotuladores.

Stakeholder's Map



NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI
B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD:
NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

- **Cuando aplicarla:** Al inicio de un nuevo proyecto que queramos llevar a cabo dentro de RRHH, como por ejemplo nuevas estrategias de publicaciones de vacantes, nuevo sistema de compensación, proyectos en Redes Sociales, etc.; para identificar los agentes interesados que debemos tener en cuenta.
8. **OKR's: "El Objective and Key Results (o en siglas OKR's), se definen como un método de trabajo interno que, mediante la fijación de objetivos y de sus correspondientes resultados clave, permite organizar el trabajo de un equipo o departamento, definir grupos de trabajo y realizar un seguimiento del progreso"**

- **Duración propuesta:** 2 horas.

- **Contenido:** El objetivo es aspiracional y está referido a lo que queremos conseguir en el equipo. Los Key Results son los hitos claves a través de los cuales voy a medir lo que quiero que consiga el equipo". De manera general, la dinámica consiste en:

1. Establecer un horizonte temporal concreto. Se recomienda que no sea superior a 3 meses.
 2. Cada miembro del equipo debe pensar (y escribir) de manera individual un mínimo de 3 objetivos aspiracionales, respondiendo a la pregunta ¿qué queremos conseguir como equipo?
- Se recopilan todos los objetivos y se clasifican por su naturaleza según las semejanzas de cada uno.
 - Cada miembro del equipo dispone de 3 puntos. Se

votan los objetivos que le resultan más relevantes y se seleccionan los 2/4 objetivos más votados.

3. Una vez seleccionados estos objetivos, de nuevo, cada miembro del equipo piensa en los Hitos Clave (Key Results) que les ayudarán a alcanzar los objetivos previamente definidos. Estos Hitos o KR deben regirse por el concepto de S.M.A.R.T (specific, measurable, attainable, relevant & temporal) Específico, medible, alcanzable, relevante y temporal. Se debe ser concreto y conciso y evitar la ambigüedad. Al igual que en la fijación de objetivos, estos Hitos Clave o KR's serán votados por todo el equipo para llegar a consensuarlos.

[Cada Hito vendrá definido por la siguiente expresión: lograr XX acciones. No especificando el número, si no indicando XX en su lugar.]

4. Se establece un nivel de confianza o criterio de éxito para cada uno de estos Hitos Clave, siguiendo el siguiente criterio:
 - Nivel de confianza 10: logro excepcional, casi inalcanzable.
 - Nivel de confianza 7: logro notable, el equipo ha trabajado muy bien.
 - Nivel de confianza 5: logro esperable, justo.
 - Nivel de confianza 3: logro insuficiente, no se ha llegado a lo esperado

NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI
B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD:
NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

- Nivel de confianza 0: inaceptable.

Esto se traduce en que el equipo cuantifica, para cada nivel de confianza, cuál es el número apropiado que sustituye a la XX fijada en cada Hito. Por ej: lograr XX acciones, se traduce en lograr 7 acciones... para nivel de confianza 10, lograr 5 acciones para nivel de confianza 7 y así sucesivamente.

5. Se determina en qué punto se encuentra el equipo actualmente para cada uno de los Hitos Clave o KR's. Se da respuesta a la pregunta ¿qué es lo que el equipo cree que puede conseguir? (de aquello que se ha fijado)
6. El equipo determina en consenso qué tareas semanales (para la semana en curso) son relevantes de cara a obtener un mayor nivel de confianza en cada Hito Clave.
7. Por último, se realiza un seguimiento periódico de manera que, en cada nueva sesión, se revise el nivel de confianza de cada Hito y se establezcan nuevas tareas que ayudarán a su consecución.

- **Objetivo:** Lo que persigue esta herramienta es la alineación de objetivos de un equipo y el establecimiento de unas tareas semanales que sirvan para no perder el foco y desviarse del propósito común.

- **Herramientas:** Pizarra física con post its, o tablero físico o digital (**Mural, Miro**, Power Point).

- **Cuando aplicarla:** Cuando en el equipo detectemos que no tenemos claro los objetivos o que las acciones que realizamos distan de llegar a los mismos. También puede realizarse en un equipo de trabajo nuevo que no haya establecido los objetivos aún.

9. EMPLOYEE JOURNEY MAP: “**Mapa del viaje del empleado. Es una herramienta basada en otra de Design Thinking llamada Customer Journey Map y se ha adaptado al viaje del empleado**”.

- **Duración propuesta:** 4 horas.

- **Contenido:** El employee journey map sirve para analizar, como hemos visto en este bloque, la experiencia que éste tiene a lo largo de todo un proceso concreto o durante toda su vida laboral en la empresa y detectar los puntos calientes en los que tendremos que centrarnos para mejorar.

Podemos decir que es una herramienta algo compleja, por lo que vamos a dividirla en varios pasos:

1. **Establecemos las etapas que tiene el proceso en sí**, por ejemplo, el de Selección y lo ponemos en el tablero. Es importante que en este desarrollo de la herramienta estén presentes miembros de los equipos implicados en el proceso, para poder aportar puntos de vista que sumen valor al análisis.
2. Debajo de las etapas del proceso está la **línea de equipos y grupos de personas** que están implicados en cada una de ellas.

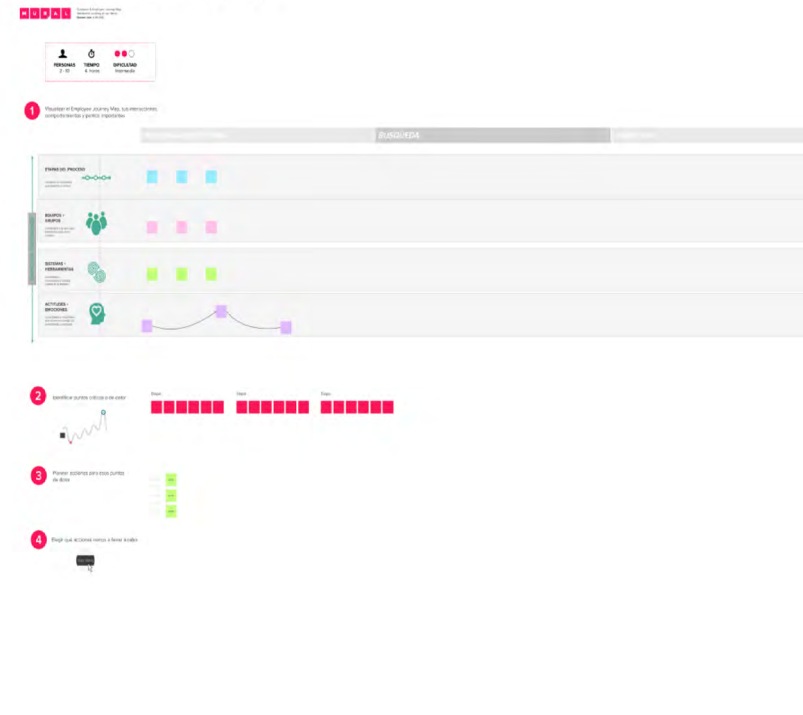
NUEVOS RETOS PARA LOS RESPONSABLES DEL TALENTO DEL S.XXI B-3: EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD: NUEVOS RETOS Y PALANCAS DE CAMBIO.

- La tercera línea corresponde a las **herramientas y sistemas** para llevar a cabo el proceso dentro de cada etapa.
- Esta última línea identifica **cómo se siente y actúa el candidato** en cada una de las etapas.
- Aparte, identificamos **los puntos críticos, diferenciándolos también dentro de cada etapa del proceso**, lo que nos servirá para determinar los momentos críticos donde hay que prestar especial atención.
- Elaborar para cada uno de los puntos críticos, **una idea de mejora, que consiga paliar el riesgo de mala experiencia empleado**. Una vez establecidas las ideas, en función de cuántas sean, se llevarán a votación entre los asistentes para poner en acción algunas de ellas.

- **Objetivo:** Estudiar un proceso y su impacto en nuestro cliente, es decir, el empleado o candidato, para poder detectar puntos de dolor y establecer planes para afrontarlos o minimizarlos.

- **Herramientas:** Pizarra física con post its, o tablero físico o digital (**Mural, Miro, Power Point**). También hemos añadido la siguiente plantilla

Employee Journey Map



- **Cuando aplicarla:** Cuando en el equipo detectemos que no tenemos claro los objetivos o que las acciones que realizamos distan de llegar a los mismos. También puede realizarse en un equipo de trabajo nuevo que no haya establecido los objetivos aún.

10. KANBAN: “Más que una herramienta, se trata de un marco de trabajo o metodología recogida bajo el paraguas Agile”

- **Duración propuesta:** 2 horas.
- **Contenido:** Es una metodología muy útil para equipos de trabajo con un flujo de tareas diarias y que necesitan visualizar el trabajo y centrarse en lo que aporta valor.

Sobre un tablero sencillo de Kanban (físico o digital), dispondremos de las columnas “backlog”, “especificar”, “responder”, “validar” y “listo”.

En la columna backlog colocaremos una serie de tarjetas con conceptos que iremos explicando uno por uno a medida que los pasamos por cada columna, de tal manera que explicaremos la metodología y sus conceptos principales, haciendo uso de la propia herramienta del tablero: explicar Kanban haciendo Kanban.

- **Objetivo:** Ayudar al equipo a entender la filosofía de Kanban y los conceptos básicos para que un tablero les sea de utilidad en su día a día, y sepan sacar el máximo partido a la metodología.
- **Herramientas:** Pizarra física con post its, o tablero físico o digital (Mural, Miro, Power Point). También, puede usarse software online como es Trello o Kanbanize.
- **Cuando aplicarla:** Cuando detectemos que un equipo no tiene ningún método para organizar su trabajo y se pierda información del trabajo diario de cada uno, así como falta de colaboración y transparencia.



CONCLUSIONES



Predecir lo que va a pasar en el entorno empresarial en un futuro es muy complicado. Lo que sí sabemos es que, independientemente del escenario que nos toque vivir, con total seguridad vamos a tener ciertos ingredientes: la tecnología y su alianza con el negocio, la organización empresarial dirigida a modelos muchos más ágiles de manera que se pueda dar respuesta eficaz a la clientela y, por último, las personas, como instrumento clave para transformar la organización y mantenerla a flote en este nuevo ecosistema líquido.

Para poder afrontar dicho reto, la adaptación cultural que deben realizar las empresas es fundamental. Una transformación que debe ir unida a las nuevas estrategias del negocio. Una evolución que no será posible si no hacemos “palanca” en las personas.

Siempre que parta de la dirección corporativa y vaya de la mano del departamento de gestión de personas, podremos poner en marcha nuestra estrategia organizacional. Un reto que de partida parece complejo pero que, teniendo en cuenta el valor de los profesionales de Recursos Humanos con los que contamos y poniendo foco en el talento interno, resulta posible.

Por otro lado, las personas que trabajan en el área de Recursos Humanos, independientemente del puesto que ostenten y su background profesional, deben dar un paso adelante y asumir el protagonismo que les exige esta nueva época: es el momento de coger la iniciativa y liderar el proceso de cambio.

Un cambio que debe empezar por nosotros mismos. Donde la estrategia prime por encima de la táctica y donde seamos capaces de aprender e

implementar algunas de las acciones externas que nuestros compañeros de marketing ya están llevando a cabo.

Acciones con el foco en el cliente (interno), ese cliente, diverso y segmentado. Estrategias de atracción, selección y fidelización. Partiendo de la actualización del “performance” y poniendo foco en los valores y en las competencias (soft & digital skills). Continuando con la implantación de una cultura basada en la comunicación, la transparencia y el feedback (formal e informal), de manera que podamos corregir “en tiempo real” las desviaciones que nos encontremos por el camino.

Y, por si esto fuera poco, también debemos centrarnos en cómo hacemos las cosas y, el impacto que causan nuestras acciones en la plantilla. Debemos ser conscientes de que una buena experiencia (independientemente del momento en que se encuentre nuestro empleado de su ciclo de vida), será síntoma de que estamos haciendo bien las cosas. Una persona trabajadora es feliz, se compromete más y es más productiva, por lo que todos ganamos al respecto.

No debemos olvidar el papel que juega la tecnología (lo está jugando ya) en los Recursos Humanos. La revolución tecnológica también ha llegado a este departamento, y se extiende por todas sus funciones y tareas. Contar con un área digitalizada será parte del proceso de cambio, será bueno para el negocio y formará parte del proceso de transformación de la organización. No podemos pedir una organización digitalizada si nuestro departamento usa todavía lápiz, papel y una calculadora.

Mostrar curiosidad por la tecnología, introducir innovaciones en nuestros procesos, utilizar herramientas que nos faciliten organizarnos mejor y agilizar el ritmo de nuestras actuaciones... En definitiva, la tecnología nos hará mejores profesionales de lo que ya somos.

Es cierto que todo esto puede darnos mucho vértigo. Es normal, es lo que tiene la incertidumbre. Estamos seguros, sin embargo, de que la mayoría de los que habéis leído este libro sois conscientes de que el motor de la empresa son las personas que la forman. No los clientes, ni los productos o servicios, sino el talento con el que contamos.

Debemos ser personas valientes y asumir el cambio. Tendremos que tomar decisiones complejas porque, para cambiar, debemos abandonar lo conocido y adentrarnos en un mundo nuevo. Para ello, tendremos que ampliar nuestra zona de confort y tener un espíritu "Knowmad", como ya nos adelantaba

la periodista Raquel Roca¹ en su libro "Knowmads. Los trabajadores del Futuro", porque ese futuro ya es nuestro presente.

Profesionales de la gestión de personas. Personas a las que nos gusta el trabajo que estamos desempeñando. Que generamos ideas y soluciones, poniendo foco en las personas. Que nos sentimos identificados por la empresa y por nuestro rol en la compañía. Que dominamos las nuevas tecnologías. Que somos capaces de generar redes efectivas, con nuestro entorno, nuestro sector y con otros profesionales de la gestión de personas. Que somos flexibles y mostramos capacidad de adaptación. Que tenemos altas capacidades comunicativas. Que buscamos el aprendizaje continuo para ser mejores. Profesionales sin miedo al fracaso, responsables de nosotros mismos y que no dejamos que nuestro futuro dependa de otras personas.

En definitiva, la persona que todo el mundo querría tener en su organización.

¹ Raquel Roca - <https://raquelroca.com/>

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍAS Y BLOGRAFÍAS.



Revolución 4.0 y cuarta revolución industrial. Periódico El País <https://www.youtube.com/watch?v=eN8I542Gsdk>

Deloitte at WEFF Davos 2020 <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/davos-insights.html>

Qué son los perfiles STEM <https://es.fi-group.com/el-concepto-stem-que-significa/>

Jamais Cascio - Blog Open Future - http://www.openthefuture.com/jamais_bio.html

Mujeres y Hombres en España - Publicado por el INE en colaboración con el Ministerio de Igualdad de España - <https://www.inmujeres.gob.es/MujerCifras/MujeresHombresEspana/MujeresHombresEspana.htm>

Fuente Státista - <https://es.statista.com/estadisticas/1125084/empleo-poblacion-ocupada-por-genero-y-sector-en-espana/>

“Qué, cómo y cuánto se concilia en la empresa española” http://aedrh.org/wp-content/uploads/2019/11/INFORME-CONCILIACION_MASFAMILIA_AEDRH-2019.pdf

Empleos en Auge en España - LinkedIn- <https://business.linkedin.com/talent-solutions/emerging-jobs-report#all>

Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad adscrito a RED.es http://aedrh.org/wp-content/uploads/2019/11/INFORME-CONCILIACION_MASFAMILIA_AEDRH-2019.pdf

Real Decreto -Ley 28/2020 de trabajo a distancia <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-11043>

Informe de Proyecciones de Población 2.020 - 2.070 INE https://www.ine.es/prensa/pp_2020_2070.pdf

¿Qué es la metodología agile? - BBVA - <https://www.bbva.com/es/metodologia-agile-la-revolucion-las-formas-trabajo/>

Design Culture Canvas - <https://www.fearlessculture.design/>

Culture Map by Dave Gray - <https://www.strategyzer.com/blog/posts/2016/1/11/best-practices-how-to-use-the-culture-map>

The Culture Map by Erin Mayer - <https://blog.12min.com/the-culture-map-pdf/>

The culture factor <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>

9 Brains <https://9brains.es/cambio-cultural/>

Richard Barret <https://www.transform-action.net/richard-barrett/>

Freepik <https://www.freepikcompany.com/es/empleo>

Editorial Tea Ediciones. www.teaediciones.com

Roles de Belbin www.belbin.es

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) <https://www.myersbriggs.org/>

DISC For All <https://discforall.negocio.site/>

Plantillas de Canva www.canva.com

Backlog <https://www.ealde.es/product-backlog-sprint-backlog/>

ORGANIZACIONES RELACIONADAS CON EL ÁMBITO EMPRESARIAL, EL TALENTO Y LOS RECURSOS HUMANOS EN LA PROVINCIA DE MÁLAGA.

Confederación de Empresarios de Málaga <https://cem-malaga.es/>

Cámara de Comercio de Málaga <https://camaramalaga.com/>

Grado de Relaciones Laborales de la Universidad de Málaga <https://www.uma.es/grado-en-relaciones-laborales-y-recursos-humanos>

Master en Dirección Estratégica de Recursos Humanos de la Universidad de Málaga <https://masterrecursoshumanos.uma.es/>

Master en Selección y Gestión de Talento de la Universidad de Málaga <https://mastergestiondeltalento.com/>

Forhum - Asociación malagueña de recursos humanos - <http://forhum.es/>

Foro de Recursos Humanos de Málaga en LinkedIn <https://www.linkedin.com/groups/4931457/>

REFERENCIAS Y COLABORACIONES.

Marca personal Alfonso Alcantara www.yoriento.com

Marca personal Eva Collado Duran www.evacolladoduran.com

Luz Ferrer Collantes Country Leadership & Competence Development Manager Ikea México <https://www.linkedin.com/in/luzferrer/>

Livan Soto - Especialista en Diversidad y Género <https://www.linkedin.com/in/liv%C3%A1n-soto-gonz%C3%A1lez-2a5b76b0/>

Maria del Carmen Gonzalez - Agile Coach - <https://www.linkedin.com/in/maria-carmen-gonz%C3%A1lez-gonz%C3%A1lez/>

Victor Rodríguez Ardura - Experto en Transformación Cultural <https://victorardura.es/>

Eduardo Toledo Inclán - 9Brains <https://9brains.es/author/etinclan/>