

Principales **Tendencias de Futuro**
para la gestión
del Capital Humano



Principales **Tendencias de Futuro** para la gestión del Capital Humano



La Covid-19 ha representado una crisis humanitaria en la que las **personas han sido víctimas-protagonistas**, a diferencia en las anteriores (energética, geopolítica o financiera), donde fueron víctimas-espectadoras.

La actual pandemia ha removido y convulsionado muchos aspectos cercanos a la persona, a nuestra forma de sentir, de vivir o de organizar nuestro trabajo. **Hemos tomado mayor conciencia del concepto de fragilidad**, aumentando la preocupación por su dimensión más humana, e incluyendo otros riesgos sistémicos que en el final de la cadena acaban impactando en la vida real de las personas, entre ellos, el cambio climático.

Podríamos afirmar que, por su carácter precisamente humanitario, esta crisis podría haber impulsado un mayor deseo de “humanización”. Mientras dábamos por garantizado el sueño de eternidad, de repente, hemos sido conscientes de la vulnerabilidad de lo humano; y, por ello, lo hemos apreciado y puesto en valor más que nunca. La reacción social de cooperación y solidaridad que surgió, nos mostró nuestro mejor rostro y nos reconcilió con la parte más noble de nuestra naturaleza, anhelando no perderla y manteniéndola, surgiendo incluso iniciativas como el movimiento #stayhuman.

Por otro lado, la crisis ha provocado también que muchas tendencias, que evolucionaban en paralelo y de una forma más lenta, como la tecnológica -4ª Revolución Industrial-, la científica, la demográfica o las nuevas formas de trabajar, entre otras, hayan acelerado y confluído en un mismo punto y momento, alterando con especial fuerza muchos de los paradigmas actuales.

Se podría decir que, en pocos meses, hemos logrado un avance que de otra manera nos hubiera costado años. Ante esta nueva realidad, desde la **Fundación más humano**, en colaboración con **Jaime Sol Espinosa de los Monteros**, socio director de People Advisory de **EY** y **Albert Cañigueral**, vicepresidente de **Ouishare**, experto en el futuro del trabajo y autor del libro “El trabajo ya no es lo que era”, hemos elaborado un documento de reflexión en el que recogemos algunas de las principales tendencias para 2021, en la gestión del capital humano. Este documento es fruto de una conversación compartida con directivos de la **red de empresas de la Fundación más humano**, celebrada el pasado 25 de febrero, con el objetivo de ayudar a las organizaciones a anticipar y diseñar mejor sus estrategias de futuro en materia de Capital Humano .

Dimensiones de especial impacto

desde la perspectiva de



■ Personas

La creciente preocupación por la salud, la seguridad y el bienestar de las personas es un hecho. Asumiendo que tendemos hacia un modelo de trabajo híbrido -trabajo presencial y teletrabajo- (con un aumento de la jornada de trabajo estimado en una hora, consecuencia de la actividad en remoto) el reto se centra ahora en gestionarlo de una manera saludable, más equilibrada y que permita una mejor conciliación.

■ Organización

Derivado de lo anterior, emergen expresiones como “People First” o “Human at the Center” en aras de transmitir una mayor sensibilidad cultural en torno a la persona. En este contexto, el rol que va a ejercer la función de Recursos Humanos en la definición estratégica de las organizaciones va a ser crucial, como asesores estratégicos de la alta dirección, realineando personas y negocio, y proponiendo soluciones que acompañen y acompasen los retos de negocio que vayan aflorando.

■ Riesgos

Emerge una mayor preocupación por los riesgos de negocio, por la sostenibilidad financiera y de la cadena de suministro. Desde el ámbito de las personas, como consecuencia del distinto impacto de la pandemia en los sectores, se prevé que se produzca una transferencia de trabajadores de unas industrias a otras. Además, los empleados con menor salario y, por tanto, con tareas administrativas o más repetitivas, van a verse afectadas por la robotización de sus procesos.

Estos factores, junto con la disrupción tecnológica que se está produciendo, van a requerir del desarrollo de importantes programas de *reskilling* y *upskilling*. La demanda de trabajo va a hacer que se precisen trabajadores mejor formados y que tengan mejores aptitudes, no sólo tecnológicas sino también sociales y emocionales.

Las habilidades más demandadas serán la creatividad, el análisis de la información y el trabajo en equipo. Como consecuencia de esto, se producirá un aumento de la contratación bajo demanda, también llamado *gig economy*.

■ Costes

La necesidad de lograr una mayor eficiencia en costes acelerará todos aquellos procesos encaminados a este fin. Un escenario que impulsará la automatización de todos los procesos posibles, lo que supondrá un ahorro de coste muy significativo, así como un incremento de la productividad.

Por otra parte, en los próximos meses, a buen seguro se producirán procesos muy duros de ajustes de coste de estructura, cuyo reto será implementarlos de la manera menos traumática posible por su impacto en las personas.

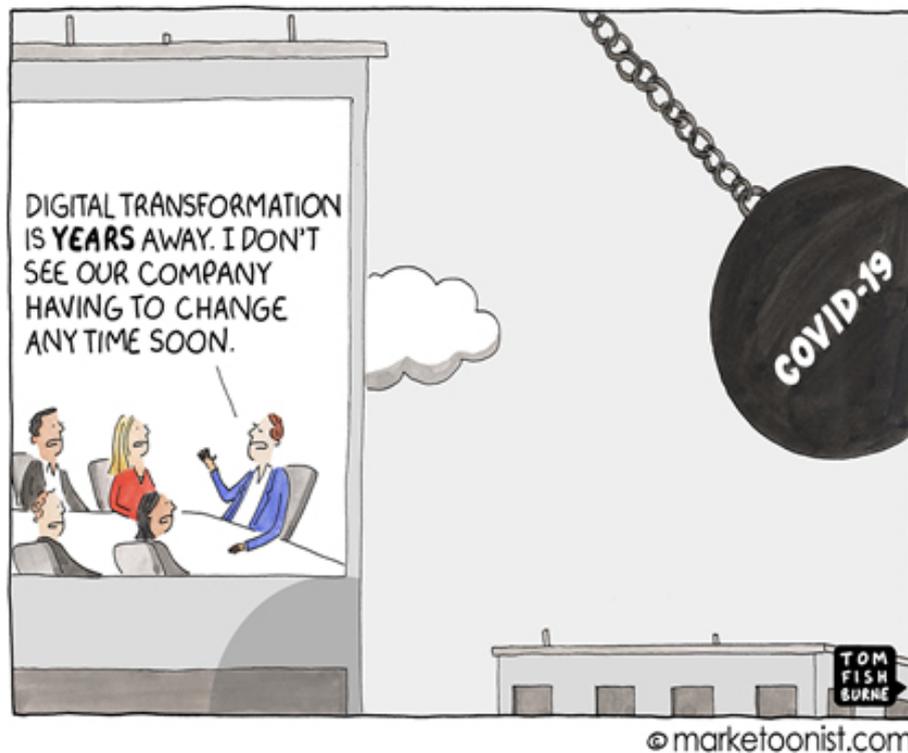
En el aspecto inmobiliario, se reducirá el gasto en oficinas, suponiendo una nueva fuente de ahorro para las empresas, consecuencia del impulso de entornos híbridos de trabajo. El menor número de metros cuadrados necesarios podrá generar un nuevo uso del espacio hasta ahora destinado a oficinas: socialización, creatividad, reuniones delicadas de *feedback*, *onboarding* de empleados, reuniones críticas de negocio, etc.

Surge el concepto *Hub&Spoke*, a través del cual el lugar de trabajo se organiza en torno a una oficina corporativa mucho más reducida, con oficinas satélites distribuidas a lo largo de la ciudad –“tercer lugar”-, que incluso pueden llegar a ser compartidas con otras corporaciones. Esto hace no sólo más eficientes en coste a las organizaciones sino que compartir espacio con profesionales de otras organizaciones puede resultar enriquecedor, estimular la creatividad y una cultura de “*fertilización cruzada*” e intercambio de ideas.



■ Transformación digital

La pandemia ha impulsado de forma determinante una aceleración de la tecnología, constituyendo un factor tanto facilitador como disruptivo para aquellas organizaciones que no sean capaces de adaptarse. Según un estudio de EY, el 56% de los trabajadores de las compañías estudiadas no están suficientemente preparados para poder involucrarse en las estrategias de negocio basadas en la digitalización. Ello supone un riesgo muy alto para las personas y para las organizaciones, al no poder acceder al talento necesario. Cuando hablamos de transformación digital, nos referimos a personas no a tecnología, siendo la cultura, el *mindset*, factores críticos de éxito.



■ Propósito

El impacto humanitario de la crisis ha impulsado una mayor consciencia de la relevancia de la dimensión humana y social de la empresa. Al mismo tiempo, ha aumentado la importancia del significado de propósito, como una mayor aspiración de superior conexión entre las personas. Derivado de ello, se resalta, entre otros:

- La importancia de la interacción física con los colegas de trabajo.
- La importancia de mayor flexibilidad y equilibrio vida personal/profesional.
- La diversidad e inclusión.
- El fomento de la cultura y las herramientas colaborativas.
- El cuidado de la salud de los equipos.

¿Qué prioridades se identifican para la gestión de personas?

1 Se ha evidenciado que las nuevas formas de trabajar, a través de la tecnología, necesitan adaptar y garantizar un *HR Service Delivery Model* de calidad, con especial foco en la gestión del *performance management*.

2 Será importante, asimismo, enfocarse de forma decidida en el desarrollo de las capacidades técnicas, tecnológicas y soft skills vinculadas a la transformación digital/tecnológica: *reskilling & upskilling*.

3 La construcción de un *business case* desde Recursos Humanos con base en la transformación tecnológica, liderazgo y mayor preocupación por las personas será necesaria.

4 Deberá desarrollarse un modelo de liderazgo humanista, para dar respuesta a los nuevos modelos de trabajo.

5 Se empieza a trabajar en la deconstrucción del concepto de puesto más rígido, hacia un inventario de capacidades o *skills*, que permita trabajar con mucha mayor flexibilidad y agilidad. Se orientará a gestionar desde los conceptos de *skills* y actividades, en vez de desde los de puestos y personas.

6 Tendremos que dejar de hablar de empleados para empezar a referirnos a personas y talento. Este será un primer paso para ver a las organizaciones como una suma de talentos, no de personas con puestos de trabajo estáticos.

Además, surgen con fuerza modos de colaboración profesional, de alta cualificación y especializadas, no convencionales y globales, a través de plataformas digitales laborales, con fuerte crecimiento a nivel mundial. A pesar de que los ordenamientos legales no facilitan esta tendencia, ya son una realidad:

- 7
- a) Permiten acceder a talento especializado en todo el mundo a golpe de clic.
 - b) Hacen posible acceder a un conocimiento y capacidades, cada vez más difícil de disponer internamente en una organización, derivado de la velocidad de su obsolescencia y de la generación continua de nuevo conocimiento.
 - c) En muchos casos, se ofrecen equipos de talento en red en vez de profesionales independientes o equipos integrados en otras organizaciones.

I Principales retos

Para hacer avanzar estas nuevas formas de trabajo hacia modelos más flexibles, es necesario que las áreas de Recursos Humanos tengan una posición estratégica y no solo operacional, que les permita desarrollar una verdadera estrategia de diseño de talento.

Not having a gig economy strategy (or talent strategy) as we start 2021, is like missing the internet trend in 1990 or failing to get ahead of the mobile revolution in 2010

Paul Estes



Por otro lado, es preciso que se produzca un **cambio de mentalidad**, especialmente en la alta dirección de las organizaciones, que identifique las nuevas modalidades de captación de talento, a través de las plataformas digitales. La aceleración entre oferta y demanda de talento va a hacer ineludible acudir a este tipo de plataformas para dar respuesta rápida a los retos a los que se enfrentan las organizaciones. Además, se debe superar una de las **barreras más importantes: La legislación**, cuya evolución va descompasada en ritmo y velocidad con las nuevas maneras de trabajar.

Se debe producir una **transición hacia un modelo de diseño de puestos de trabajo por skills personales y profesionales y no por puestos**, lo que no es fácil de diseñar ni extensible a todos los departamentos. Dicha transición se debe alinear con los retos más críticos en cada negocio, e instaurarse en áreas concretas, evitando abordar una transformación completa de la empresa.

En el proceso, **se deberá trabajar para vencer la resistencia de los propios profesionales** y lograr su disponibilidad a seguir aprendiendo e **involucrándose en su propio desarrollo, en nuevas tecnologías y habilidades**. Un proceso que, además, contribuirá a mantener su empleabilidad.



En lo referido al llamado “*talento híbrido*”, tanto externo como interno, será necesario que ambos se gestionen de manera integrada, debiendo superarse la visión autolimitante del tradicional concepto de “*empleado*”. Un modelo mixto, con equipos que en ocasiones ni siquiera se encuentran ubicados físicamente en España, implica importantes retos de gestión e integración por conllevar, unas habilidades, cultura y dinámicas muy concretas. Esta gestión va inexorablemente unida a la tecnología, que va a permitir el acceso a un pool de talento, que de otra forma sería poco accesible. Y un escenario que nos sitúa a las puertas de los denominados *Talent Market Places*.

Tomás Pereda

Subdirector General

Fundación más humano



“Sin duda el Covid ha incorporado un componente humanista en la gestión del talento, ya que esta crisis ha apuntado directamente a las personas; está cambiando nuestra manera de vivir, sentir y trabajar. Por eso debemos reflexionar, para que el futuro que viene no se nos vaya de las manos: hemos tomado conciencia y queremos ser protagonistas en la construcción de ese futuro”

Jaime Sol

Socio Director

de People Advisory Services

EY



“La actual pandemia nos está obligando a afianzar el foco en el propósito que tenemos como organizaciones. La cohesión de nuestros equipos en entornos de trabajo híbridos, el fomento de una cultura colaborativa, dotarnos de las herramientas necesarias y apostar por la riqueza de la diversidad, en su sentido más amplio, contribuirán a superar el actual escenario. Sin olvidar priorizar la seguridad y la salud de las personas, así como a impulsar la flexibilidad como artífice del equilibrio entre vida personal y profesional”.

Albert Cañigueral

Vicepresidente

OuiShare España & LATAM



“Debemos abrir la mente a nuevos modelos de organización donde pueda existir un talento híbrido, externo e interno. Entender que el talento que necesitamos a lo mejor no querrá trabajar solo para nosotros. Abrir un espectro de posibilidades de relaciones laborales diversas.

Eso será un primer paso para ver a las organizaciones como una suma de talentos, no de personas. Lo automatizable se irá automatizando, usemos entonces a las personas para proyectos más creativos de innovación, servicio, donde el hecho humano es diferencial, respecto a lo que puede aportar una máquina”

Principales **Tendencias de Futuro** para la gestión del Capital Humano



Escucha el **podcast**



Algunos **enlaces de interés**

https://www.ey.com/es_es/workforce/las-6-claves-de-la-gestion-del-capital-humano-en-el-entorno-post-covid

https://www.ey.com/es_es/workforce/las-empresas-espanolas-frente-a-la-revolucion-del-reskilling

<https://www.globenewswire.com/news-release/2020/10/15/2109255/0/en/Workday-Talent-Marketplace-Delivers-Skills-based-Talent-Matching-to-Drive-Greater-Agility.html>

<https://marketoonist.com/2020/04/digital-transformation-2.html>

<https://techcrunch.com/2021/02/02/the-future-of-saas-is-on-demand-use-experts-to-drive-growth-and-engagement/>