

# CREANDO VALOR

*La guía de los expertos en Recursos Humanos*

Nueva época | Año 10 | Enero - Febrero 2021



## TRANSFORMACIÓN DEL LIDERAZGO Y EL EMPLEO

### GRANDES TENDENCIAS

Cómo se transforman el empleo y el liderazgo en otras regiones

### ENFOQUE DE NEGOCIOS

El liderazgo ante el nuevo entorno laboral: reto para el 2021

### RH DIGITAL

Hiperdigitalización:  
12 tendencias para la gestión del talento en el 2021

## Retos y tendencias: realidad de la gestión del talento ¿Qué nos espera en los próximos meses?

Por: Dr. Juan Pablo Ventosa, CEO de Human Performance

En primer lugar, confieso que no me sumo al grupo de los que opinan que ante nosotros se extiende una realidad –una “nueva normalidad”– que es un terreno ignoto y desconocido. En mi opinión no es cierto. Será todo de nuevo y nada de normalidad. Estamos inmersos en el ojo del huracán de algo que ya ha provocado novedades en todos los terrenos; eso es indiscutible. Pero **la pregunta es si esas novedades y cambios han surgido de la nada o más bien son solo rupturas o *breakthroughs* en procesos que venían fraguándose desde tiempo atrás.** Soy más de esa opinión. La pandemia ha sido un potente y lamentable (por las víctimas) acelerador de tendencias.

Coincido del todo con una de las conclusiones de un reciente informe del Foro Económico Mundial (WEF, *The future of Jobs 2020*): “**Lo que hubiera ocurrido en una década acabará sucediendo en pocos meses o años especialmente en el ámbito laboral.**” Estos meses nos han obligado a caminar a grandes pasos y se han producido circunstancias que han acelerado o van a acelerar procesos que se habrían demorado algo más.

¿Cuáles son algunas de esas tendencias en el mundo del trabajo que ya son realidad, o bien lo serán mucho antes de lo que creemos? (las llamaré tendencias/realidad a partir de ahora). Y, por otra parte, ¿por dónde creo que debemos orientar la respuesta desde Recursos Humanos y Talento? Destaco algunas que me parecen notables y hago al hilo de cada una algunas observaciones sobre deberes que, en muchos casos, urgen.

La primera tendencia/realidad tiene que ver con **la súbita presencia de lo tecnológico en parcelas en las que hasta ahora no estaba tan presente.** Nos referimos a la automatización y digitalización progresiva de tareas manuales o predecibles por una parte, y por otra, a que el binomio hombre/máquina es ya algo inseparable de cada

¿Cuáles son algunas de esas tendencias en el mundo del trabajo que ya son realidad o bien lo serán mucho antes de lo que pensamos? **¿Por dónde creo que debemos orientar la respuesta desde Recursos Humanos y Talento?**

vez más trabajadores. Pocos son los trabajos que restan no mediatizados por una tecnología aún más sofisticada. La pregunta es: ¿quién predominará en este binomio? ¿Hasta dónde llegará y cuándo la automatización y la digitalización? La respuesta la apunta una vez más el WEF. Según el estudio antes citado, 85 millones de trabajadores serán desplazados de sus puestos por las máquinas y por la tecnología en los próximos años. Al mismo tiempo, se van a generar 97 millones de empleos para adaptarse a las funciones que exigirán las nuevas formas de trabajar derivadas de la implantación de aplicaciones, robots y algoritmos.

Consecuencia triple para nosotros, por tanto: nos corresponde hacer algo ya mismo para **identificar puestos y procesos proclives a mayores cuotas de automatización/digitalización para procurar el *re* y el *up skilling* necesario en muchas personas y también la tarea de entender las nuevas profesiones:** ¿cómo se selecciona a un “Growth Hacker”, un “Genetic Diversity Officer”<sup>1</sup> o se

## Pocos son los trabajos que restan no mediatizados por una tecnología cada vez más sofisticada. La pregunta es: **¿quién predominará en este binomio? ¿Hasta dónde llegará y cuándo la automatización y la digitalización?**

compromete a un colaborador de la Gig Economy que trabaja para nosotros? Tenemos que encontrar rápida respuesta.

La segunda tendencia/realidad de capital importancia está ligada a la anterior y es el tremendo impulso del trabajo remoto y *cloud office* que ha hecho muy frecuente el trabajo de equipos humanos remotos (por ubicación de los miembros) y diversos. Estos ya existían en nuestras organizaciones, la novedad es su proliferación en los últimos meses y su crecimiento en el próximo futuro. ¿Cómo se lidera un equipo tal? ¿Cómo se conforma un equipo con gente que se ve en dos dimensiones y jamás se ha visto de cuerpo entero? Parece pueril la pregunta.

También en este caso las consecuencias son significativas y van **desde la misma formación de los líderes y miembros de los equipos para alcanzar el punto de eficacia deseado, trabajando virtualmente, pasando por tener criterios para evaluar la idoneidad de personas y equipos para adoptar modos de trabajo virtual hasta temas de orden estrictamente normativo** como es la retribución de un tiempo laboral que no es fácil delimitar del tiempo privado. Bastantes más retos de los que a simple vista aparecen.

La tercera tendencia/realidad que me gustaría destacar es la creciente de la empresa como lugar saludable. Estamos sensibilizados al respecto y los aspectos relacionados con ellos van a jugar un papel clave en la experiencia del empleado en los próximos meses. **Ya se habla de un CHO (Chief Health Officer) acompañando al CEO. Hemos de incorporar estas cuestiones en nuestra agenda de Recursos Humanos y Talento sea como sea.**

La cuarta tendencia/realidad tiene que ver con las organizaciones como tales. Las estructuras “holocráticas”, las configuraciones “ágiles” etc. Son ya muy raras las empresas de un cierto tamaño configuradas jerárquicamente con el tradicional organigrama y cada vez más frecuentes las basadas en equipos y en la autonomía de decisores cercanos al cliente. Todo ello es más que un cambio de estructura al servicio de estrategias que priman la cercanía a la experiencia del cliente y la flexibilidad y alcanza de lleno al *core cultural* y de valores de estas. Recursos Humanos no puede quedarse como espectador de los cambios surgidos la

mayoría de las veces de la parte operativa o comercial de las compañías. Ha de jugar un rol decisivo en el necesario desarrollo y transformación cultural. **O contamos con gente con el *mindset* adecuado a ese modo de funcionar o la estructura caerá por su propio peso. Toda una asignatura pendiente.**

Quisiera concluir con siete recomendaciones, que no consejos, para el profesional de los Recursos Humanos ante estas oportunidades de aportar valor a nuestras organizaciones que se nos presentan.

1. **Adoptar la flexibilidad como principio de trabajo:** contar con estrategias y sistemas de Recursos Humanos escalables y adaptables a las necesidades de negocio. No más sistemas y procedimientos únicos, escritos en piedra ni café para todos.
2. **Tener al valor añadido como obsesión:** hemos de saber y centrarnos en lo que preocupa a nuestro C-Suite.
3. **Usar metodologías Big Data para aumentar nuestra capacidad predictiva y potenciar a nuestros líderes en su labor:** *iPeople Analytics* sí, pero también *Analytics for the People!*
4. **Monitorear continuamente y eliminar sin piedad la obsolescencia en nuestra área:** Todas las prácticas y sistemas de Recursos Humanos deben llevar fecha de caducidad y necesidad de mejora/reemplazo.
5. **Contribuir a la velocidad y a la agilidad de la organización adoptando prácticas ágiles en los sistemas de Recursos Humanos/Talento.**
6. **Tener en cuenta que hemos de equilibrar lo global con lo particular sin perder homogeneidad** cuando es preciso, ni atención a lo particular.
7. **Y finalmente, no perder nuestra capacidad para ver el mundo con los ojos de nuestros clientes internos. Los managers esperan “ventanilla única” y soluciones a sus problemas, no requisitos y funciones contempladas desde Recursos Humanos.**

**El contenido es responsabilidad del autor.**

<sup>1</sup> Una de las 21 nuevas profesiones de Recursos Humanos que identifican J.C Meister y R.H. Brown en un artículo aparecido en el número de agosto 2020 en la *Harvard Business Review*.  
<https://hbr.org/2020/08/21-hr-jobs-of-the-future>