

**NUEVAS TENDENCIAS EN RR.HH. Y
DESARROLLO DE TALENTO PROFESIONAL**

COLECCIÓN CIENCIAS SOCIALES
NUEVAS TENDENCIAS EN GESTIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

DIRECCIÓN – COORDINACIÓN EDITOR-IN-CHIEF

Luis Manuel Cerdá Suárez.

Jesús Alberto Valero-Matas

COMITÉ ACADÉMICO ASESOR – ACADEMIC ADVISORY BOARD

Antonio Sánchez-Bayón, EAE Business School e ISEMCO (España).

Esmeralda Giraldo Casado, Universidad de Alcalá y Escuela de Organización Industrial (España).

Heberto Romeo Priego Álvarez, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (México).

Casimiro Francisco Ramos, Instituto Politécnico do Oeste (Portugal).

Juan Manuel Alberto Perusquia Velasco, La Verne University (Estados Unidos).

Juan Felipe Espinosa Cristia, Universidad Andrés Bello (Chile).

María del Pilar Pastor Pérez, Universidad Autónoma de San Luis Potosí (México).

Volmar Andrés Pacheco Pedroza, Universidad Francisco de Paula Santander (Colombia).

Lizbeth Souza Fuertes, Baylor University (Estados Unidos).

Roberto Fuertes Manjon, Midwestern State University (Estados Unidos).

Alberto R. Coll, DePaul University (Estados Unidos).

Lorenzo Navarrete Moreno, Universidad Complutense de Madrid (España).

Jorge Inés Morales Garfias, Universidad Interamericana del Desarrollo (México).

Esteves Mateus, Maria do Nascimento, Instituto Politécnico de Bragança (Portugal)

COORDINADORES
E. GONZÁLEZ Y A. SÁNCHEZ-BAYÓN

AUTORES
J. C. MERINO, J. G. AMAGO, J. M. VALIENTE, M. A. GONZÁLEZ DE
SOUZA, A. DE MORA, J. MENA, M. GARCÍA VAQUERO, L. CERDÁ, J. HE-
REDIA, E. VELASCO, H. PASCUAL, J. C. LÓPEZ, C. ANDREU Y A. ANDREU

NUEVAS TENDENCIAS EN RR.HH. Y DESARROLLO DE TALENTO PROFESIONAL



Editorial Sínderesis

2019

1ª edición, 2019

© Coordinadores: E. González y A. Sánchez-Bayón

Autores: J. C. Merino, J. G. Amago, J. M. Valiente, M. A. González de Souza, A. De Mora, J. Mena, M. García Vaquero, L. Cerdá, J. Heredia, E. Velasco, H. Pascual, J. C. López, C. Andreu y A. Andreu.

© 2019, editorial Sindéresis

Venancio Martín, 45 – 28038 Madrid, España

Rua Diogo Botelho, 1327 – 4169-004 Porto, Portugal

info@editorialsinderesis.com

www.editorialsinderesis.com

ISBN: 978-84-16262-52-6

Depósito legal: M-37244-2019

Produce: Óscar Alba Ramos

Impreso en España / Printed in Spain

Reservado todos los derechos. De acuerdo con lo dispuesto en el código Penal, podrán ser castigados con penas de multa y privación de libertad quienes, sin la preceptiva autorización, reproduzcan o plagien, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, fijada en cualquier tipo de soporte.

ÍNDICE

1.- NUEVAS TENDENCIAS RR.HH.	
Esther González.....	7-36
2.- EL FIN DE RR.HH. Y LA EMERGENCIA DE TALENTO PARA HORIZONTE 2030	
Antonio Sánchez-Bayón.....	37-55
3.- RELACIONES LABORALES Y FUTURO DEL TRABAJO	
Juan Carlos Merino.....	57-71
4.- EMPLOYER BRANDING Y RRHH EN ORGANIZACIONES 2.0	
Jesús González Amago.....	73-88
5.- PALANCAS DE ACELARACIÓN DE LA INNOVACIÓN EN EL ÁMBITO DE LOS RECURSOS HUMANOS	
Martín García Vaquero y Luis Cerdá.....	89-101
6.- EMPRENDIMIENTO E INTELIGENCIA EJECUTIVA: INNOVACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	
Juan Carlos López y Helena Pascual.....	103-116
7.- PEOPLE ANALYTICS, UNA INTRODUCCIÓN AL MUNDO DE LA TECNOLOGÍA	
José María Valiente.....	117-130
8.- DESIGN THINKING APLICADO A LOS RECURSOS HUMANOS	
M ^a Ángeles González de Souza.....	131-142
9.- GESTIÓN DEL TALENTO	
Araceli de Mora.....	143-166
10.- CICLO LABORAL DEL EMPLEADO	
Esther González Arnedo.....	167-201

12.- IMPACTO DE LAS *DLTS* EN LAS GESTIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS

Javier Heredia..... 203-213

11.- EL FUTURO DEL TRABAJO

Emilio Velasco 215-236

13. DESARROLLANDO EL TALENTO EN LA EMPRESA *DIGITAL LEARNING 2.0*

C. Andreu y A. Andreu..... 237-256

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH

ESTHER GONZÁLEZ ARNEDO

“Quema mi fábrica y déjame a mis trabajadores y mañana estaré de vuelta en el negocio. Quema mis empleados, deja mi fábrica y mañana no tendré nada.

Henry Ford- Magnate norteamericano

INTRODUCCIÓN ¿Por qué los Recursos Humanos son importantes?

Klaus Schwab, Fundador y CEO del World Economic Forum, dijo recientemente que “En el futuro inmediato, el capital humano será el capital más importante” (WEF, 2018). Este reporte subraya que la dotación humana de todas las economías – sus competencias y capacidades productivas- serán más importantes para el éxito económico a largo plazo que virtualmente cualquier otro recurso.

Esta afirmación no es nueva. De hecho, el concepto de Guerra por el Talento, que describía las crecientes dificultades de todas las organizaciones para captar y retener profesionales valiosos se acuñó ya en 1997, cuando un grupo de consultores de McKinsey analizó el desequilibrio creciente entre el crecimiento económico mundial y demografía (Michaels, Handfield and Axelrod, 1997). El resultado es que no hay profesionales cualificados suficientes para cubrir las demandas de las economías a nivel mundial. Según el mismo estudio, la planificación de plantillas es más importante que la planificación financiera.

En un entorno en el que los cambios se producen cada vez con mayor rapidez y las tendencias demográficas presentan un futuro inmediato con gran desequilibrio entre la necesidad de talento demandado por las organizaciones y una escasez de talento disponible, la necesidad de garantizar una gestión estratégica de personas es esencial para alcanzar los resultados de la organización. Steve Jobs dijo: *No tiene sentido contratar a los mejores y decirles lo que tienen que hacer. Hay que contratar a los mejores y que ellos nos digan lo que tenemos que hacer.* Las personas adecuadas, bien gestionadas, motivadas y comprometidas con su organización, marcan la diferencia. Es por ello que un factor común a todas las organizaciones exitosas es una gestión de recursos humanos excelente.

Tal y como indica, Sullivan en su libro de referencia “*Value Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*” (2000), aspectos que anteriormente se consideraban “intangibles” impactan ahora hasta en un 80 % sobre el valor real de una empresa, sobre todo por la clara evolución de la economía basada en “ladrillo y mortero” a la economía basada en el capital intelectual. La gestión del conocimiento y el *know-how* de una compañía, sus buenas prácticas, la calidad de servicio, la reputación o el valor de la marca tienen en la actualidad un valor tangible. En este contexto, la gestión de personas cobra un especial protagonismo. Son muchos los intangibles que descansan sobre la adecuada gestión del capital humano.

En su salida a bolsa en 1992, Starbucks comprobó que las acciones se revalorizaban rápidamente superando incluso los escenarios más optimistas. La venta fue un éxito porque muchos pequeños inversores valoraron la gran calidad de servicio al cliente de esta cadena de cafeterías y ese simple concepto: alta calidad de servicio, fue suficiente para capitalizar la compañía. Un intangible derivó en un impacto económico y un beneficio real para la organización.

La gestión de personas afronta retos importantes en esta década, en un entorno altamente cambiante y en un momento en que la propia función reflexiona sobre proporcionar el máximo valor añadido, buscando su alineación con la estrategia de la organización.

SUMARIO: Introducción - I-La gestión de personas en el siglo XXI: Tendencias - II- Gestión estratégica de RRHH - III- La guerra por el talento - IV- Conclusiones - V- Bibliografía recomendada

I- LA GESTIÓN DE PERSONAS EN EL SIGLO XXI: TENDENCIAS

1.1. El mundo VUCA y su impacto en la gestión de personas

Las siglas VUCA fueron acuñadas en los años 50 del pasado siglo por el US Army War College para hablar del contexto bélico surgido tras la guerra fría. Sus iniciales corresponden a: Volatility (Volatilidad), Uncertainty (Incertidumbre), Complexity (Complejidad) y Ambiguity (Ambigüedad). Estas siglas pasaron del mundo militar al empresarial en los años 90. Daniel Wolf, en su libro *Prepared and Resolved* (2006) fue uno de los primeros autores en usar este término en un contexto de gestión

estratégica empresarial. El concepto VUCA es considerado “la nueva normalidad” en el mundo de los negocios. Vivimos en un mundo VUCA y esto no va a cambiar porque estas siglas definen perfectamente el contexto general de la economía:

- Volatilidad- El cambio es continuo y se produce a una velocidad cada vez mayor, lo que dificulta la adaptación de las organizaciones. A las organizaciones que deben trabajar basándose en escenarios futuros les resulta cada vez más difícil desarrollar sus proyecciones de negocio

- Incertidumbre- No es posible predecir el futuro. Falta de previsión por lo que muchos acontecimientos toman a toda la organización por sorpresa. Falta capacidad de comprensión sobre los cambios y la rapidez en que se producen. Incapacidad de predecir el futuro, incluso el inmediato. Son muchas las organizaciones en las que la planificación a largo plazo es cada vez más ardua, precisamente por la rapidez e imprevisibilidad de muchos cambios.

-Complejidad- Definida por Ulrich (2017) como “jugar al ajedrez en cinco tableros diferentes y a cinco niveles de dificultad”, hace referencia a la multiplicidad de fuerzas y la imposibilidad de encontrar claras relaciones de causa-efecto provocan confusión y gran riesgo de fracaso empresarial. La crisis provocada por el tsunami que asoló Japón en el 2011 tuvo un impacto enorme en la fabricación de vehículos europeos. Muchos de los componentes electrónicos de los vehículos europeos se fabricaban en Japón. De esta forma, dos hechos aparentemente aislados están conectados de forma que el impacto de uno sobre otro es inmenso.

- Ambigüedad- Dificultad para comprender el origen de amenazas potenciales, con riesgo potencial y real de interpretaciones erróneas, confusión entre causas y efectos, amenazas y oportunidades, trasponiendo uno frente a otro. Al igual que en la Guerra Fría, el enemigo de ayer puede ser mi aliado hoy (y viceversa) mi competidor de hoy puede ser mi aliado mañana. Surge en concepto de co-competition y de esta forma, empresas que son competidoras

En el mundo militar, la adaptación al mundo VUCA facilitó la disminución de ejércitos y armas convencionales y la aparición de los cuerpos de élite, mucho más especializados, más pequeños y, por la misma razón, mucho más eficientes para combatir en entornos complejos y cambiantes (Navy Seals, Delta Force, Rangers, etc). De la misma manera, las organizaciones exitosas han evolucionado para crear estructuras mucho más planas y especializadas, con un mayor número de especialistas y una mayor descentralización en la toma de decisiones. El Capital Humano, su calidad, implicación y motivación pasan a ser elementos esenciales para el éxito empresarial.

Dave Ulrich (2017), considerado el padre de los modernos Recursos Humanos propone:

-Frente a **Volatilidad – Descubrimiento:** Hay que aceptar que el cambio es permanente. Las organizaciones deben estar dispuestas a reinventarse continuamente, buscar nuevas oportunidades de negocio y saber gestionar el cambio y las expectativas que este genera. La necesidad de innovar y emprender tiene más sentido que nunca. En el ámbito de Recursos Humanos eso significa un mayor interés por la cultura empresarial. La cultura adecuada sustenta y apoya el cambio. Tal vez por eso es más fácil entender que muchas direcciones de Recursos Humanos han pasado a ser denominadas de Talento y Cultura y la gestión del cambio sea una de las competencias buscadas en todos los puestos directivos. De la misma forma, todas las metodologías de gestión del cambio (por ejemplo, metodologías Ágiles) ponen al equipo en el centro de la estrategia de cambio. Es fundamental crear equipos humanos de alta iniciativa y autonomía para maximizar la capacidad de innovar y emprender. Por la misma razón, es fundamental mantener a estos equipos comprometidos con la organización el mayor tiempo posible y mantener fidelizadas a las personas clave.

-Frente a **Incertidumbre – Riesgo:** Es importante comprender y gestionar los riesgos, creando mecanismos de control que permitan reducir la variabilidad y aumentar la capacidad de predecir y anticiparse. Ello significa también disponer de métricas y controles que permitan minimizar amenazas y aprovechar oportunidades. La métrica de RRHH ha pasado a ser fundamental para detectar tendencias y garantizar que todas las funciones de RRHH (desde atracción del talento, pasando por compensación o relaciones laborales) tomen ventaja de todas las herramientas tecnológicas que permitan mejorar la experiencia del empleado (un concepto que cobra cada vez más fuerza).

-Frente a **Complejidad- Ecosistema:** Las organizaciones que triunfan en el mundo VUCA han sido capaces de generar un sistema de equipos especializados y diferenciados, redes y asociaciones y acuerdos que permitan “navegar” las paradojas. El diseño organizacional cobra relevancia dentro de Recursos Humanos, así como la empresa entendida como una organización líquida y flexible. La clave para triunfar en el mundo VUCA pasa por crear startups y pequeños proyectos empresariales que puedan moverse de forma autónoma con respecto a la empresa matriz e implantarse rápidamente en nuevos mercados. Al echar un vistazo a algunas de las organizaciones que triunfan en el mundo VUCA, son muchas las organizaciones exitosas comparten esta estrategia, con numerosas empresas "satélites" más pequeñas y por lo tanto más ágiles que son capaces de desarrollar productos y servicios competitivos con más rapidez que la gran corporación. El emprendimiento es esencial. Los

unicornios (empresas que no cotizan en bolsa, pero cuyo valor supera los 1000 millones de dólares) se incrementan año tras año. Según McKinsey (2017) los unicornios han pasado de ser 82 en el 2015, a más de 275 en el 2017.

-Frente a **Ambigüedad – Transparencia**: La importancia de una comunicación abierta y transparente es esencial, así como la gestión adecuada de la información (tanto estructurada como no estructurada) para poder encontrar patrones y tendencias, es decir, usar la tecnología y la comunicación para poder encontrar orden y tendencias en el aparente caos. La comunicación interna abierta, flexible y transparente es esencial para crear una cultura colaborativa que involucre a todos los colaboradores. Un claro ejemplo de esta apuesta por la transparencia puede verse en compañías como Google o Southwest Airlines (ambas compañías Océano Azul y siempre en la lista de Empresas más deseadas para trabajar) que han hecho de la comunicación abierta y honesta con sus empleados la piedra angular de su cultura.

Este nuevo entorno exige un liderazgo flexible, innovador y adaptable. Google define a sus líderes ideales como personas que no dudan en dar un paso al frente para solucionar un problema o mejorar un producto cuando es necesario, pero que se sienten cómodos compartiendo el liderazgo y asumiendo otros roles dentro de equipos de trabajo muy dinámicos y cambiantes. El líder VUCA es muy rápido tomando decisiones, empático, con alto nivel de resiliencia y grandes habilidades para comunicar, generando compromiso e inspiración. El gran reto de recursos humanos es ser capaz de atraer, desarrollar y retener su talento en entornos profesionales cada vez más volátiles y flexibles.

1.2. La gestión de personas en el mundo VUCA

El mundo VUCA implica un mayor foco en la gestión de personas. Surgen nuevas profesiones, la gestión del talento pasa a ser fundamental y las empresas buscan la diferenciación en un entorno altamente competitivo. Esta “nueva normalidad” del mundo VUCA impacta directamente en la gestión de personas. Una verdadera gestión estratégica de Recursos Humanos implica:

- 1.2.1- Necesidad de nuevos estilos de liderazgo
- 1.2.2- Nuevos diseños de organizaciones
- 1.2.3- Gestión del cambio y cultura empresarial

1.2.1.- Nuevos estilos de liderazgo:

En un momento en que el capital humano cualificado es escaso y volátil, la necesidad de crear líderes excelentes cobra un especial protagonismo. McKinsey (2018) indica que la inversión en programas de formación significó 14 mil millones de dólares solo en el mercado USA en el 2017. Esto incluye planes de desarrollo, coaching y mentoring. El liderazgo es uno de los temas clave en la gestión de personas. Los líderes generan cultura y clima laboral, aspectos esenciales para garantizar la obtención de los objetivos estratégicos marcados por la organización.

Según BCG (2015), liderazgo y gestión de talento son dos variables altamente correlacionadas con éxito financiero. Los “imanes del talento”—las compañías que puntúan alto en 20 competencias de gestión de talento y liderazgo- aumentan su facturación 2.2 más y sus beneficios crecen un 1.5 más rápido que los “perezosos del talento”, las compañías que puntúan bajo en estas dos variables.

Ram Charan, autor del best seller sobre estrategia empresarial "Ejecución" (Charan y Bossidy, 2002)"indica que en entornos donde el terreno que se pisa no es estable, los líderes tienen a rendir peor, y eso impacta directamente en su gestión de personas. Sus equipos humanos serán menos eficaces y fiables porque no se atreverán a hacer lo que saben hacer y, lo que es peor, harán cosas con la certeza de que no van a funcionar". La labor del líder debe ser formar rápidamente otros líderes, marcar la dirección estratégica a su equipo y dirigir las operaciones de su área. Según Charan, el líder que consigue resultados:

- Conoce a su equipo y el negocio
- Es realista
- Marca metas claras
- Hace un buen seguimiento de objetivos marcados, evitando la microgestión (*micromanagement*). Deja autonomía a sus equipos, pero no los abandona a su suerte. Por el contrario, establece métricas y herramientas que permiten comprobar el grado de cumplimiento de las metas marcadas
- Recompense a los trabajadores excelentes
- Desarrolle las capacidades de sus personas
- Se conozca bien a sí mismo, con sus debilidades y fortalezas y, por supuesto, conozca bien el negocio.

Jack Welch (CEO de GE), Sam Walton (fundador y CEO de Walmart), and Herb Kelleher (Fundador y CEO de Southwest Airlines) son considerados grandes líderes porque no solo conocen su negocio, ellos *son el negocio*. Están implicados y conectados con sus equipos humanos. Son también un ejemplo a seguir para su personal.

Los líderes en las empresas exitosas del mundo facilitan que sus colaboradores tengan alta responsabilidad y propiedad sobre su trabajo, lo cual enlaza con una necesidad creciente de las generaciones que se incorporan al mercado de trabajo. Las nuevas generaciones consideran mucho más importante una buena relación con jefes y compañeros y sentir que su trabajo es apreciado que otros aspectos de la retribución o los beneficios económicos. Surge así el concepto de *Retribución Emocional*, basado en el planteamiento de que el salario no es el elemento clave para motivar y retener a los profesionales de talento, sino que existen otros aspectos más importantes, tales como la relación con managers y compañeros, el entorno de trabajo y el propio sentido del trabajo dentro de la organización, así como su contribución a un propósito mayor. Es por eso, que el nuevo responsable de RRHH dedica mucho tiempo y esfuerzo a generar una cultura y entorno empresarial atractivo en el que el reconocimiento al trabajo bien hecho es un factor clave.

1.2.2- Rediseño organizacional: Al igual que en el entorno militar, las organizaciones más planas y especializadas son más exitosas en una situación VUCA y pueden responder de forma más rápida y eficiente a las amenazas de su entorno. En lo físico, se buscan entornos de trabajo que faciliten esa flexibilidad y movilidad de los equipos, con espacios abiertos y transparentes en los que en muchos casos no existen puestos de trabajo reservados, sino sistemas de hot desking (espacios de trabajo compartidos por muchos usuarios normalmente de la misma organización) y coworking (espacios compartidos por profesionales de diferentes organizaciones para aprovechar recursos y sinergias). De la misma forma, la mayor exigencia de flexibilidad implica más facilidades para teletrabajar y organizar la propia jornada de trabajo para facilitar la conciliación, una de las facilidades más demandadas por los profesionales en la nueva economía.

A nivel de diseño organizacional, las organizaciones que buscan el éxito en el mundo VUCA deben cambiar su diseño desde estructuras basadas en la jerarquía y el control a diseños organizativos basados en los mercados (Market Oriented Eco-organizations, también conocidos como MOE) (ver Figura 1)