

DESAFÍOS Y TENDENCIAS ANTE UN NUEVO ENTORNO

Personas y Transformación en el IBEX 35

PeopleMatters y APD, junto con el IE Business School y la revista Capital Humano, organizaron el pasado 18 de abril en Madrid con la colaboración de Workday, Gas Natural Fenosa y Obra Social "la caixa" la ya tradicional jornada sobre gestión de personas, donde diversos expertos profundizaron en los principales desafíos estratégicos para transformar las organizaciones a partir de los resultados del Índice de Capital Humano 2016, que analiza las tendencias y evolución del capital humano en las empresas del IBEX 35.



Sobre estas líneas, primer plano de Javier Vega (Gas Natural Fenosa). A la dcha., Pilar Rojo (IE Business School) y José Antonio Carazo (Revista Capital Humano).



Celebrada en el CaixaForum de Madrid, la jornada sobre Personas y Transformación en el IBEX 35 llega en un momento en el que la coyuntura internacional está dibujando un complejo horizonte de incertidumbre e inestabilidad que en los próximos años obligará a muchas organizaciones a tener que poner en marcha ambiciosos procesos de cambio. Como consecuencia de ello, un gran número de compañías acabará sustituyendo aquellos modelos empresariales más obsoletos por otros esquemas de trabajo innovadores en los que las personas seguirán jugando un papel crítico, estratégico y diferencial.

Ante este contexto, durante la inauguración del encuentro a cargo de Loreto Sanmartín, directora de APD en la Zona Centro, y Alejandro Fernández de las Peñas, responsable de Acción Comercial y Educativa de la Fundación Bancaria "la caixa" –quien ahondó en las cuatro capacidades que necesitan hoy las personas en el entorno laboral (conectar, inspirar, transformar y simplificar)–, se destacó que para llevar a cabo esta transformación se antoja necesario implementar nuevas herramientas con las que diseñar estrategias de gestión creativas que sirvan para alinear a las personas con los objetivos de la

empresa; un enfoque que exigirá a las organizaciones potenciar al máximo su compromiso con los trabajadores por medio de estilos de liderazgo más motivadores y con propuestas de valor real para el mejor talento.

¿Qué está ocurriendo y qué ocurrirá en la gestión de personas?

Cristina Hebrero, directora de PeopleMatters, y José Antonio Carazo, director de la Revista Capital Humano, llevaron a cabo un exhaustivo análisis de los resultados del Índice de Capital Humano 2016 al tiempo que una comparativa con los datos de años anteriores, subrayando que "fundamentalmente, las buenas expectativas de la economía española y del mercado de trabajo en el último trimestre del año han favorecido el cambio de tendencia del ICH 2016, augurando una buena prospección para el presente año". De hecho, constataron que "la importancia estratégica de la gestión del capital humano ha alcanzado los niveles medios más altos de toda la serie histórica". Asimismo, anunciaron que 2017 se postula como el año en el que poner el foco en la capacidad directiva y de liderazgo, asegurar la atracción y retención del talento, gestionar el cambio y alinear la cultura.

Excelencias prácticas del IBEX 35

Rocío Aragonés, subdirectora general de Recursos Humanos en Mapfre España, comenzó explicando que en su compañía "el liderazgo de los mandos intermedios ha sido una clave muy importante". De hecho, resaltó que en estos momentos están identificando dicho liderazgo para llevar el testigo de la transformación cultural, generacional y de la diversidad de la aseguradora. Por su parte, Begoña Trasancos, Human Resources Director Spain & Portugal de Amadeus, hizo hincapié en el



Cristina Hebrero
Directora de PeopleMatters

ESTÁ POR VENIR...

Nos encontramos ante una ola de cambio constante y exponencial, que en pocos años hará que las formas de trabajo y el modo de funcionamiento de las organizaciones se vuelvan prácticamente irreconocibles.

Las implicaciones organizativas de esta profunda transformación acaban de empezar y hacen que estén conviviendo en muchas organizaciones estructuras tradicionales basadas en puestos y departamentos, con nuevos modos de trabajo como los equipos de proyecto multidisciplinares que se crean y desaparecen en función de las necesidades.

LA DIVERSIDAD SE VUELVE UN VALOR EN ALZA POR SUS EFECTOS POSITIVOS EN LA MEJORA DEL COMPROMISO Y EN EL DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES

Las compañías avanzan a muy diferentes velocidades hacia estos nuevos entornos. Por un lado están las jóvenes, sin pasado ni historia, nativas en la aplicación de modelos de trabajo flexibles, abiertos y dinámicos. Su reto es seguir creciendo sin perder la frescura inicial y sin incrementar su complejidad organizativa. Por otro, las grandes corporaciones, con estructuras

organizativas estables que necesitan volverse mucho más ágiles, y que deben afrontar un gran cambio cultural para simplificar sus pesadas estructuras y modelos operativos.

También es muy relevante el impacto de los procesos de transformación en la gestión del talento. El enfoque se vuelve cada vez más global pero al mismo tiempo se personaliza la gestión del talento para responder a las necesidades de colectivos específicos. Al mismo tiempo, las carencias de determinados perfiles en el mercado hacen que cambien los modelos de contratación, planteando un escenario futuro en el que crecerá el "alquiler de talento" que sustituirá de manera permanente una parte del talento en plantilla. Estos son solo algunos de los elementos que configuran un nuevo escenario todavía por definir y al que será necesario adaptarse a tiempo.



Para captar talento hay que invertir en Employer Branding, tal y como hemos hecho en Grifols, y para retenerlo hay que invertir en el desarrollo de nuestros profesionales”

David Payeras
Vice President Corporate Human Resources
Development de Grifols



Ahora es el momento en el que tenemos la capacidad y el espacio para reflexionar sobre los cambios que están por llegar y, sobre todo, para prepararnos ante ellos”

Josep Mingorance
Director de Alianzas del Sur de Europa de Workday



Que los empleados participen en proyectos transversales es enriquecedor para la compañía y para ellos mismos, puesto que les permite salir de su zona de confort”

Javier Vega Otero
Subdirector de Experiencia del Empleado,
Employer Branding y Servicio de Atención al Empleado
de Gas Natural Fenosa

hecho de que “en los procesos de transformación se pone en riesgo el mantenimiento de la cultura de la organización, que no es otra cosa que el ADN de la empresa, lo que permeas a tus clientes y proveedores”. También de cultura habló David Payeras, Vice President Corporate Human Resources Development de Grifols, quien aconsejó trabajarla siempre desde el liderazgo y desde los sistemas. Antes de terminar sus intervenciones,

los tres directivos coincidieron en afirmar que los RRHH aportan, a día de hoy, un valor cada vez más estratégico dentro de las empresas.

Indicadores... y 3 claves

Tras ellos, Pilar Rojo, directora del HR Center y del Club de Benchmarking de RRHH del IE Business School, fue la encargada de ahondar en la evolución de los indicadores de gestión de personas, resaltando, entre otros aspectos, que la inversión en formación es la mejor desde 2012, la rotación voluntaria ha descendido al 1,85%, y que ya el 97% de los directores de RRHH tienen presencia en los Consejos de Administración”, mientras que Josep Mingorance, director de Alianzas del Sur de Europa de Workday, centró su intervención en enumerar las 3 claves para abordar con éxito cualquier transformación empresarial en un momento de cambio e innovación equivalente, a su juicio, al de la I Revolución Industrial”: conocer a la organización y a los empleados, ayudarles a cambiar, a que gestionen correctamente el cambio, y en paralelo, crecer aportando valor desde RRHH y en línea con el negocio.

Nuevos retos en la experiencia del empleado

A modo de clausura y bajo este título, se organizó una mesa redonda con Javier Vega Otero, subdirector de Experiencia del Empleado, Employer Branding y Servicio de Atención al Empleado de Gas Natural Fenosa; Beatriz de Miguel, directora Global de Desarrollo de Talento y Compromiso de Indra; y Marta Machicot, directora de RRHH de HQ y Unidades Globales de Telefónica, en la que se pusieron de relieve la importancia de la innovación abierta y de la cultura del error, de cubrir las expectativas de las diferentes generaciones empleadas y de avanzar en conciliación.