



AGILIDAD ESTRATÉGICA A TRAVÉS DEL CAPITAL HUMANO

Los resultados del reciente estudio llevado a cabo por el IESE con la colaboración de Meta4 demuestran no sólo que el capital humano es

determinante para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa, sino también que en momentos de disrupción tecnológica la ventaja competitiva radical reside en él. 122 directivos de empresas y sectores diversos han participado en esta investigación cuyas conclusiones apuntan a la necesidad de hablar de una estrategia de employer branding global que permita entablar un diálogo con el talento antes, durante y después del contrato laboral. IESE en colaboración con Meta4.

AGILIDAD ESTRATÉGICA A TRAVÉS DEL CAPITAL HUMANO

Los resultados del reciente estudio llevado a cabo por el IESE con la colaboración de Meta4 demuestran no sólo que el capital humano es determinante para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa, sino también que en momentos de disrupción tecnológica la ventaja competitiva radical reside en él. 122 directivos de empresas y sectores diversos han participado en esta investigación cuyas conclusiones apuntan a la necesidad de hablar de una estrategia de employer branding global que permita entablar un diálogo con el talento antes, durante y después del contrato laboral.

**INVESTIGACIÓN REALIZADA POR IESE
EN COLABORACIÓN CON META4.**

Autoras del estudio:

PAULA APASCARITEI y **MARTA ELVIRA**,

Titular de la Cátedra Puig de Liderazgo Global,
del IESE, respectivamente.

Este artículo reproduce las ideas principales del informe "Agilidad Estratégica a través del Capital Humano". Para consultar el informe completo por favor visite: <https://www.iese.edu/research/pdfs/ST-0479.pdf>

Las empresas y directivos de hoy se enfrentan a retos importantes y diversos; sin embargo, el gran desafío no está tanto en los propios cambios, que también, como en la gran velocidad a la que se suceden, ya que sitúa a las organizaciones ante la necesidad de mejorar constantemente su capacidad de adaptación y la flexibilidad de todos sus recursos, procesos y estrategias. Y eso incluye, por supuesto, su recurso más valioso, las personas, y las estrategias que maximicen su potencial. Con este escenario Meta4 e IESE han llevado a cabo un estudio entre directivos, responsables y técnicos de RR. HH. de más de un centenar de empresas, con un doble objetivo: identificar los principales retos de capital humano a los que se enfrentan las empresas a corto plazo y conocer cuáles son las decisiones estratégicas que han tomado al respecto.

NUEVAS ESTRATEGIAS DE CAPITAL HUMANO]

La encuesta utilizada ha permitido conocer si hay diferencias en el rendimiento de las empresas según sus estrategias de capital humano, incluyendo para ello preguntas relacionadas con la capacidad de adaptación de los empleados y con las políticas y prácticas de RR. HH. Las conclusiones obtenidas demuestran la importancia del capital humano para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa y tanto es así que en entornos con una alta velocidad de cambio y plenamente inmersos en la nueva revolución industrial se prioriza como el único elemento que puede atribuirles valor a largo plazo.



Partiendo de esta base, hemos querido saber cuáles son actualmente las preocupaciones más importantes de los directivos de RR.HH. en España y de los 118 encuestados, la mayoría subraya los siguientes:

- **El talento, su retención, captación, compromiso, desarrollo y gestión.** El 28% de las empresas señala explícitamente el «talento» como su reto principal, siendo lo novedoso la prioridad, la importancia y la velocidad de ajuste que ven necesarias para competir por el capital humano. Se suman a este apartado las empresas que mencionan el talento concretándolo en «gestión del talento» (4%), «talento tecnológico» (4%), «talento comercial» (2%) o, simplemente, «importancia del talento» (1%). En total, 35 de 82 empresas (43%) han mencionado algún tema relacionado con el talento como reto y las palabras que le asocian son la captación (15%), la retención (18%), el desarrollo (12%), el compromiso del personal (11%) y su motivación (9%). Otros retos mencionados incluyen: ajustar los sistemas de retribución (7%) y evaluación del desempeño (5%); gestionar la diversidad demográfica (6%); los planes de sucesión en puestos de liderazgo (5%); la comunicación interna y externa (5%), y el desarrollo directivo (4%).

- **La transformación digital y la gestión del cambio que esta conlleva.** El 20% de los encuestados ha mencionado la transformación digital como reto y ligadas a ella, la innovación (10%), la adaptación (9%), la gestión del cambio (9%) o la eficiencia (9%).

// Definición del talento

Los tres atributos clave que definen el talento para los encuestados son:

1. Rendimiento alto según las evaluaciones de desempeño (27%).
2. Potencial demostrado y ambición para el desarrollo futuro (18%).
3. Compromiso con la empresa y actitud positiva (12%).

El talento de las compañías puede clasificarse en dos categorías clave, el talento experto o técnico (10%) y el talento directivo (12%).

RETOS DEL CAPITAL HUMANO Y DECISIONES ESTRATÉGICAS]

// Retos del capital humano a corto plazo

Analizando tanto estudios de investigación como informes descriptivos recientes, hemos identificado los principales desafíos que emergen del entorno económico previsto para los próximos años:

- Cambios demográficos y generacionales: de los hábitos de trabajo, de la mentalidad de las nuevas generaciones, del poder y comportamiento adquisitivo.
- Cambios tecnológicos: el auge del big data, el internet de las cosas, la digitalización, la inteligencia artificial, la entrada y el rápido crecimiento en el mercado de las empresas tecnológicas.
- Cambios legales: leyes de protección de datos, nuevos mecanismos de financiación.
- Cambios en el perfil de riesgos: ciber riesgos, terrorismo, inestabilidad geopolítica.
- Incremento de la velocidad del cambio.
- Sostenibilidad y cambio climático.

Se observa una tendencia hacia la descentralización de la función RR.HH. y la creación de unidades nuevas dedicadas a la investigación y el desarrollo, o bien dedicadas a la gestión del talento, así como una tendencia hacia la autocracia .

En general, las empresas tratan de identificar los dos tipos de talento aunque también existen empresas que se centran solo en el talento directivo. Es sorprendente e ilustrativo que un número muy reducido de empresas analizadas no tenga una definición de lo que es el talento.

// Acciones para avanzar y competir en estrategias de capital humano

El estudio evidencia una pluralidad de estrategias para afrontar los cambios: desde solicitar los servicios de una consultora externa, hasta potenciar y/o formar nuevos departamentos dedicados a la innovación y al desarrollo, pasando por trazar planes estratégicos para la digitalización de la empresa.

En concreto, el 15% de los encuestados afrontan los retos ajustando la política de retribución, compensación y beneficios; el 11% apuesta por la innovación y una de cada diez está desarrollando planes estratégicos de digitalización (10%) o de formación del personal (10%). Y más a la cola sitúan la gestión del talento (6%), la evaluación del desempeño (5%), el programa de desarrollo (5%), los sistemas de gestión de RR.HH. (5%) y la política de comunicación (5%).

En general, se observa una tendencia hacia la descentralización y la creación de unidades nuevas dedicadas a la investigación y el desarrollo, o bien dedicadas a la gestión del talento, así como una tendencia hacia la autocracia. Sin embargo, un número muy reducido de empresas ha indicado que, frente a los cambios, prefieren recurrir a la centralización y a la reducción de la plantilla, y otras reconocen no han tomado ninguna decisión estratégica al respecto.

// Estructura actual del departamento de RR.HH.

Un tema destacado es la implantación de un sistema tecnológico de gestión de RR.HH. y la implementación de un plan de gestión y de desarrollo del talento, tanto para el liderazgo como para el negocio.

Algunas de las empresas encuestadas han apostado por dotar de un mayor papel al departamento de personas dándole un rol estratégico y ampliando su presupuesto y su ámbito de actuación y la mayoría de los directivos reconoce que la función está evolucionando.

El 28% de las empresas tiene varios departamentos dedicados a la gestión del capital humano, en algunas estos departamentos se encargan del desarrollo y la formación o de la gestión del talento y suelen ser las que tienen un People Department o un Talent Department además del propio departamento de RR.HH. En otras, existen departamentos funcionales que dan soporte al área como, por ejemplo, el área de finanzas u operaciones.

El 46% de las empresas no subcontrata ningún aspecto de la función de RR.HH. y entre las que sí lo hacen, lo más frecuente es la subcontratación de la parte administrativa (26%), la selección de personal (6%), la formación (4%), la gestión de nóminas (4%) o el asesoramiento jurídico (4%).

DIFERENCIAS EN EL RENDIMIENTO DE LAS EMPRESAS SEGÚN SU ESTRATEGIA DE CAPITAL HUMANO]

Es obvio que la estrategia de capital humano debe estar alineada con la estrategia de negocio y en este sentido, el papel del líder de RR.HH. se suele comparar con el de un director de orquesta, que estructura y compone la base de las habilidades y conocimientos de los empleados dentro de la organización.

Su reto es apalancar estos recursos y asegurar que las iniciativas de RR.HH. contribuyan a los objetivos estratégicos y en este sentido, los investigadores han identificado ciertas prácticas de RR.HH. que contribuyen al correcto funcionamiento empresarial:

- El diseño del puesto de trabajo.
- La selección de personal.
- La formación y el desarrollo.
- La compensación y los beneficios.

Las empresas en el top 50% fomentan el alto compromiso de sus empleados a través de las prácticas de RR.HH. (46%); desarrollan la capacidad de adaptación de los procesos y de las prácticas de RR.HH. (42%); emplean capital humano de alto valor (46%) y siguen una estrategia de innovación sin dejar de lado la eficiencia (46%).

AGILIDAD ESTRATÉGICA
A TRAVÉS DEL CAPITAL HUMANO

- La evaluación del desempeño.
- Las relaciones y la comunicación con los empleados.
- Las promociones y el diseño de carreras profesionales.

La encuesta contiene también preguntas para evaluar la estrategia de negocio que contemplan tres dimensiones de la estrategia de capital humano: el fomento del alto compromiso de los empleados, la capacidad de adaptación del capital humano y la relación entre el capital humano y la estrategia de negocio. A continuación, se analizan las relaciones existentes entre la estrategia de capital humano utilizada y la percepción que las empresas tienen sobre su desempeño, separando la muestra en dos grupos: las empresas que valoran su rendimiento por debajo del valor mediano de la muestra (bottom 50%) y las que lo valoran por encima (top 50%).

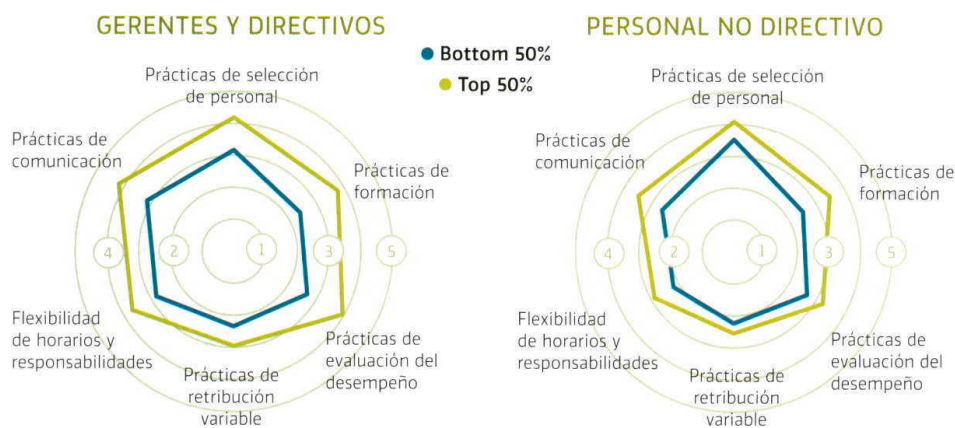
En su conjunto, las empresas en el top 50% fomentan el alto compromiso de sus empleados a través de las prácticas de RR.HH. (46%); desarrollan la capacidad de adaptación de los procesos y de las prácticas de RR.HH. (42%); emplean capital humano de alto valor (46%) y siguen una estrategia de innovación sin dejar de lado la eficiencia (46%).

// Prácticas de fomento del alto compromiso de los empleados

- Prácticas de selección de personal.
- Prácticas de formación.
- Prácticas de evaluación del desempeño.
- Prácticas de retribución variable.
- Flexibilidad de horarios y responsabilidades.
- Prácticas de comunicación interna bidireccional.

Se han medido estas prácticas para gerentes y directivos y también para personal no

Figura 1. Prácticas de fomento del alto compromiso según el desempeño de la empresa



Fuente: "Agilidad estratégica a través del Capital Humano", 2018; IESE/Meta4.

directivo. En la figura 1, en el primer panel, las empresas que valoran su desempeño por encima del valor mediano (top 50%) usan las prácticas de fomento de alto compromiso para sus gerentes y directivos en mayor medida que las demás. Sin embargo, en el caso del personal no directivo, dichas prácticas se utilizan menos, por lo que las diferencias entre los dos grupos de empresas son menores.

La dimensión en la que las empresas del top y del bottom se asemejan más es la retribución variable ya que la mayoría no implementa altos niveles de retribución variable para sus empleados (como consecuencia del prolongado periodo de austeridad vivido recientemente).

Otro factor interesante es la evaluación del desempeño del personal no directivo, que no se diferencia entre las empresas del top y las del bottom. Muchas veces estas evaluaciones pueden resultar un reto ya que no está claro si su principal objetivo es el desarrollo de la carrera profesional o estrictamente la compensación, y los resultados mostrados dan fe de este conflicto.

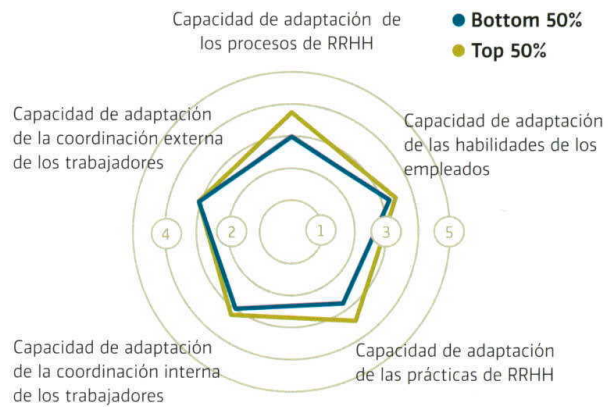
En la figura 1 también se aprecia que todas las empresas prestan atención a la selección del personal, pero para tener rendimiento hace falta más que selección rigurosa y eso es lo que hacen las empresas del top 50%, que, además de las prácticas de selección utilizan en mayor medida las prácticas de formación y de comunicación con su personal no directivo.

// Capacidad de adaptación del capital humano

La capacidad de adaptación del capital humano se mide en términos de:

- Procesos de RR.HH. que permiten el desarrollo y la compensación de los empleados que realizan tareas novedosas para la empresa.
- Habilidades de los empleados y su capacidad de adquirir nuevas habilidades según las necesidades del negocio.

Figura 2. Dimensiones de la capacidad de adaptación según el desempeño de la empresa

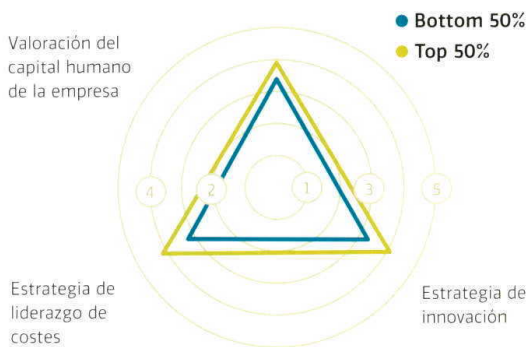


Fuente: "Agilidad estratégica a través del Capital Humano", 2018. IESE/Meta4.



Figura 3. Estrategia de negocios y valoración del capital humano según el desempeño de la empresa

CAPITAL HUMANO Y ESTRATEGIA DE NEGOCIO



Fuente: "Agilidad estratégica a través del Capital Humano", 2018. IESE/Meta4.

- Prácticas de RR.HH., que la empresa puede reajustar eficazmente según sus necesidades.
- Coordinación interna de trabajadores, que equivale a la flexibilidad interna de asignar empleados a diferentes puestos según las necesidades.
- Coordinación externa de los trabajadores, que equivale a una coordinación eficaz de los trabajadores fuera de plantilla.

En la figura 2, las empresas del top 50% y del bottom 50% se diferencian sobre todo en términos de capacidad de adaptación de los procesos y prácticas de RR.HH., lo cual significa que las primeras son capaces de cambiarlas con mayor eficacia agilidad para fomentar ciertos comportamientos o ciertas capacidades en su fuerza laboral. Por otro lado, la capacidad de adaptación de las habilidades de los empleados tampoco es un factor diferenciador entre las empresas que mejor valoran su rendimiento y las que no. Sin embargo, las capacidades de adaptación de la organización no están muy extendidas y, por tanto, se identifica en ello un claro aspecto a desarrollar ya que una empresa ágil, con procesos de RR.HH. adaptables y cuyos empleados se puedan ajustar con rapidez y eficiencia a los cambios del entorno de mercado, tiene mayor rendimiento a largo plazo.

// Capital humano y estrategia

En términos de capital humano, medimos las percepciones que la empresa tiene sobre la creatividad y la cualificación de sus empleados frente a sus competidores. En lo referente a estrategia, las empresas pueden enfocarla hacia el liderazgo de costes o hacia la innovación.

En la figura 3 se observa una diferencia significativa entre las empresas de los dos grupos: las del top 50% valoran su capital humano como más creativo y mejor preparado. También es interesante observar que los dos grupos fomentan por igual las estrategias de eficiencia e innovación, pero también se ve que una asignatura pendiente para las empresas del bottom 50% es un mayor fomento de las estrategias de negocio.]



Muchas veces estas evaluaciones pueden resultar un reto ya que no está claro si su principal objetivo es el desarrollo de la carrera profesional o estrictamente la compensación y los resultados mostrados dan fe de este conflicto .

RECOMENDACIONES PARA UNA NUEVA ESTRATEGIA DE CAPITAL HUMANO

Los retos que plantea la transformación digital son nuevos y tienen la capacidad de inquietar a las empresas y a los líderes que toman las decisiones a largo plazo para su crecimiento. Los resultados de este estudio indican que la clave para afrontar los retos es apostar por el capital humano, que se caracteriza por su excelencia en términos de rendimiento, por su compromiso con la empresa y por su potencial de desarrollo.

Ante ello las empresas apuestan por la formación y la comunicación porque saben que para tener un negocio sostenible han de ofrecer productos y servicios innovadores, y que a la innovación se llega por la vía de la inversión y, aún más, por la vía de invertir en talento para contar con empleados innovadores, creativos y cualificados. La recomendación general para afrontar los retos del capital humano es mejorar la experiencia del empleado en cada una de sus interacciones con la empresa, y detallamos, a continuación, algunos métodos prácticos para este fin:

1. UNA NUEVA FUNCIÓN DE LOS RR. HH.

- Desarrollar la capacidad de adaptación de los RR. HH. Evolucionar desde un formato basado en la planificación hacia un formato flexible y adaptable a las necesidades del negocio. La nueva función de Recursos Humanos debe poder localizar, ubicar y reubicar las habilidades de los empleados al ritmo del negocio. Para ello, hacen falta prácticas flexibles de gestión del personal y un buen conocimiento del inventario de recursos y habilidades de los empleados. Este tipo de configuración puede dar mejor soporte a compañías con estructuras planas, donde el trabajo se desarrolla por equipos conectados horizontalmente.
- Aprovechar las nuevas tecnologías. El uso de las herramientas de people analytics permite a la compañía no solamente ahorrar costes o tomar decisiones, sino también mejorar la experiencia del empleado. Las nuevas tecnologías facilitan la personalización de cada una de las dimensiones con las que el trabajador entra en contacto con la empresa, desde el proceso de selección e incorporación hasta el diseño de incentivos o el desarrollo de la carrera profesional. El potencial de este tipo de herramientas reside en la identificación de las prácticas y los modelos que más valor crean y el enfoque de los recursos de la empresa hacia estos grupos.
- Ampliar la relación con el talento. Un método que empieza a ser cada vez más popular entre las empresas es la formación de redes de empleados actuales y antiguos de tal manera que esta red de talento pueda servir para futuras colaboraciones o como fuente de información. Además, permite extender la employee experience más allá de la finalización del contrato laboral.
- Fomentar la diversidad y la inclusión. La diversidad generacional, cultural y de género en las empresas puede no traer beneficios si no viene acompañada de una cultura de inclusión y desarrollar un entorno de trabajo amistoso, con igualdad de oportunidades para todos los grupos, es un factor clave para conseguirla. Los estudios demuestran que el trabajo en equipos mixtos y la transparencia de los procesos de promoción y compensación son dos vías para fomentar la inclusión. Además, dejar que las personas se involucren en el objetivo de la diversidad de forma voluntaria aumentará su compromiso con este reto.

2. CULTURA Y CREATIVIDAD

- Fomentar una cultura organizacional emocional formada por los valores afectivos y las emociones que forman el clima en el trabajo. Una cultura emocional que enfatice la compasión y la amabilidad puede tener impacto no solo en la productividad, sino también en la mejora de la experiencia del empleado.
- Apostar por la creatividad para fomentar la innovación. Una de las tareas de la función de RR.HH. es asegurar un entorno donde los empleados tengan suficiente seguridad como para asumir riesgos sin miedo al fracaso. Este resultado se puede alcanzar fomentando una cultura de creatividad, integradora y colaborativa.

3. LIDERAZGO

- Actualizar el rol del líder de RR. HH. Las empresas están desarrollando nuevos tipos de carreras profesionales que son más flexibles y que pueden ofrecer ascensos a una velocidad adecuada para motivar a los empleados clave. En este sentido, el papel del líder de RR. HH. se está transformando en un papel de apoyo y soporte, en casi un mentor que aconseja al empleado en el desarrollo de su carrera profesional.
- Desarrollar el liderazgo digital. Los líderes digitales no solo saben usar las nuevas tecnologías, sino que entienden cómo las nuevas herramientas de toma de decisiones les pueden ayudar a escuchar a sus empleados y a dirigirlos hacia los objetivos corporativos.