

La que se nos avecina

Retos para líderes y profesionales

24 de marzo de 2021



**El mundo en
el que vivimos**

Volatility
Uncertainty
Complexity
Ambiguity



El ritmo del cambio es más rápido que nuestra capacidad para seguirlo.

Nos exige procesos de **decisión más ágiles**.

Los cambios suelen ser **imprevistos y nos exigen acciones urgentes**.

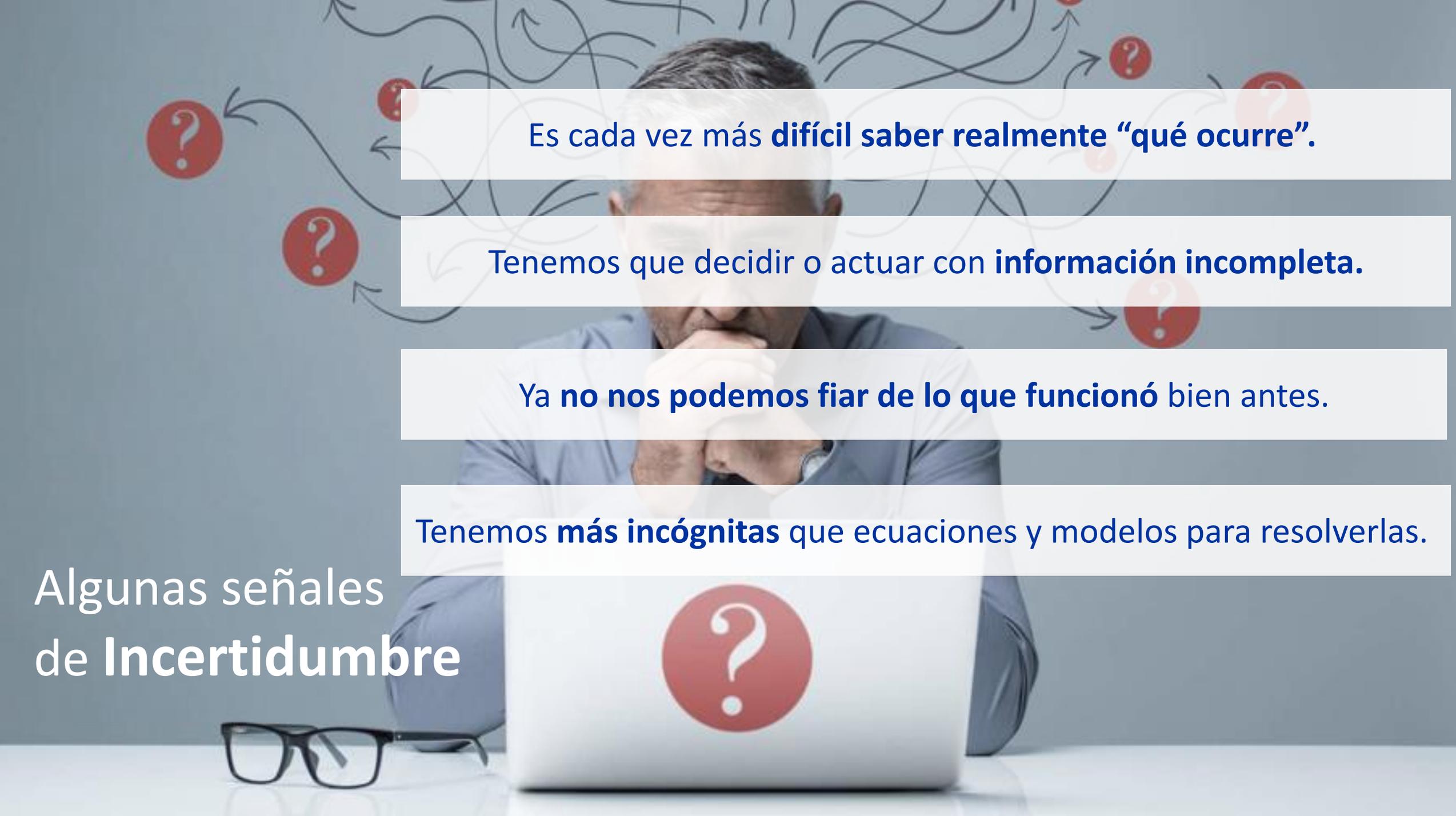
Las **estructuras y los procesos se resienten**, no están adaptados.

Algunas señales
de **Volatilidad**

Lo que si es cierto es que...



*Si crees que todo está bajo control es
que manejas demasiado despacio...*



Es cada vez más **difícil** saber realmente “qué ocurre”.

Tenemos que decidir o actuar con **información incompleta**.

Ya **no nos podemos fiar** de lo que funcionó bien antes.

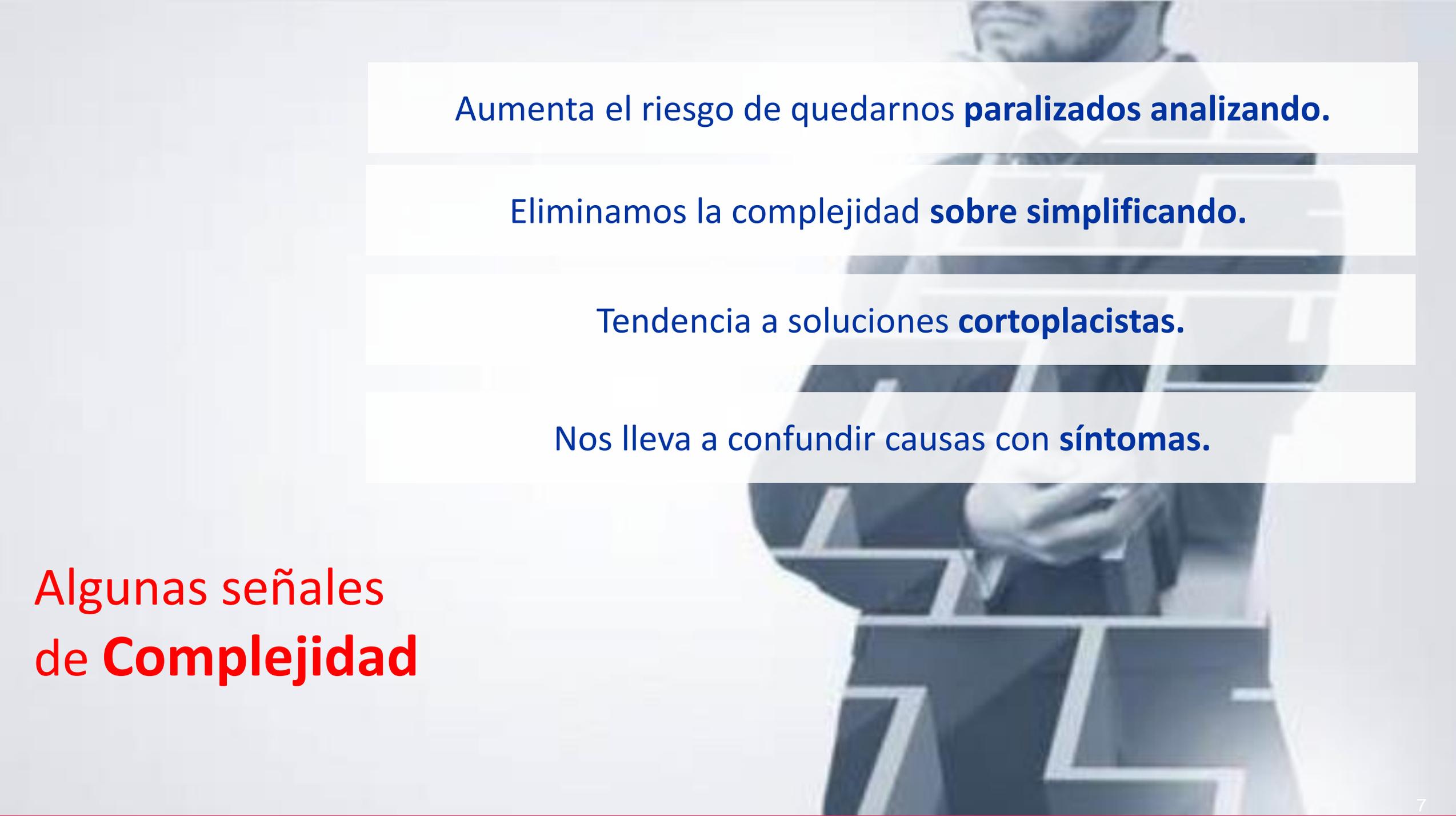
Tenemos **más incógnitas** que ecuaciones y modelos para resolverlas.

Algunas señales
de **Incertidumbre**

Y también que...

*...Si consideras que
alrededor tuyo nada se
mueve, es que estás en el
ojo del huracán.*



A man in a dark suit and tie is holding a large, white, three-dimensional maze. The maze is a complex, winding path that fills most of the frame. The man's face is partially visible at the top, looking down at the maze. The background is a light, neutral color.

Aumenta el riesgo de quedarnos **paralizados analizando**.

Eliminamos la complejidad **sobre simplificando**.

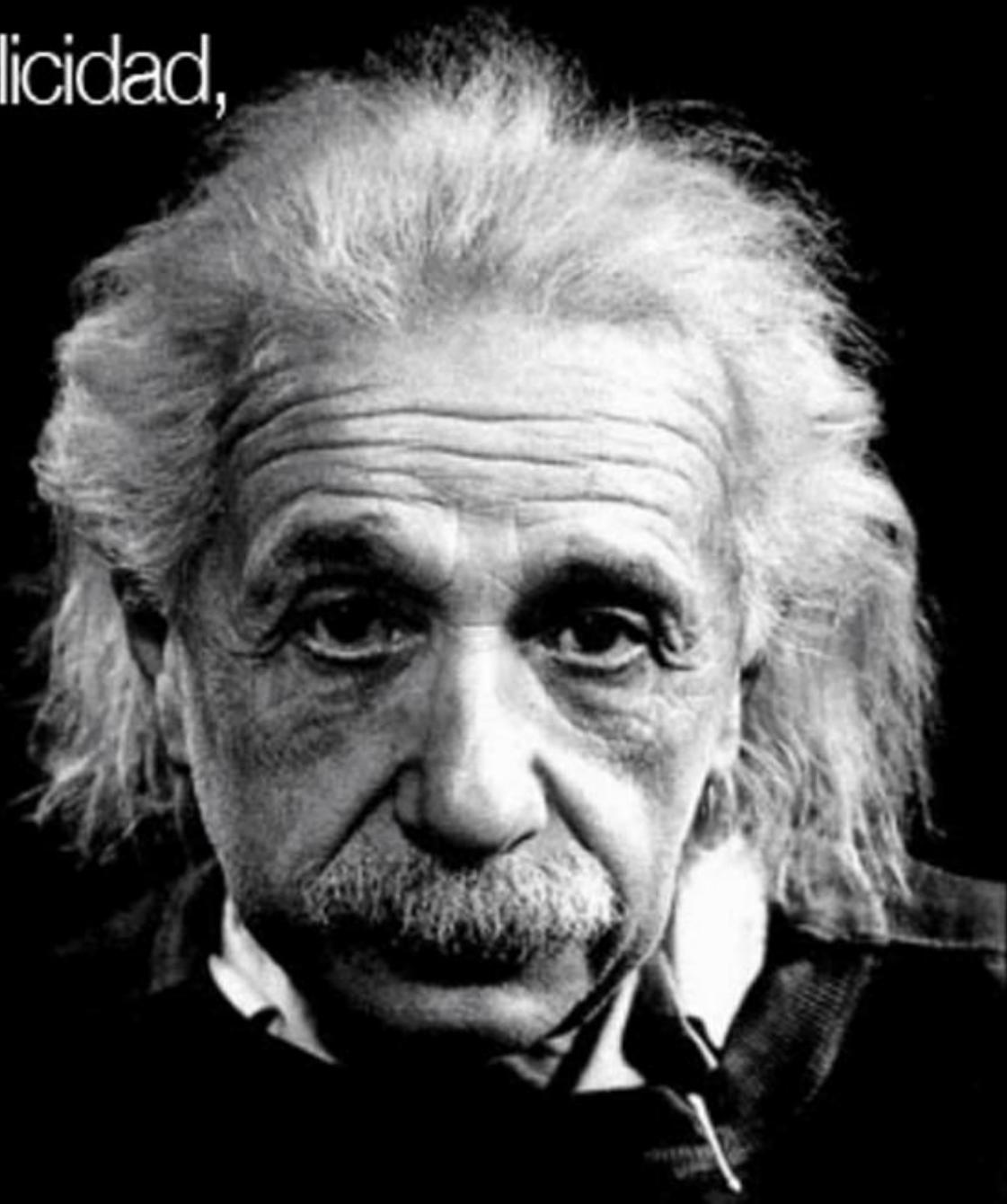
Tendencia a soluciones **cortoplacistas**.

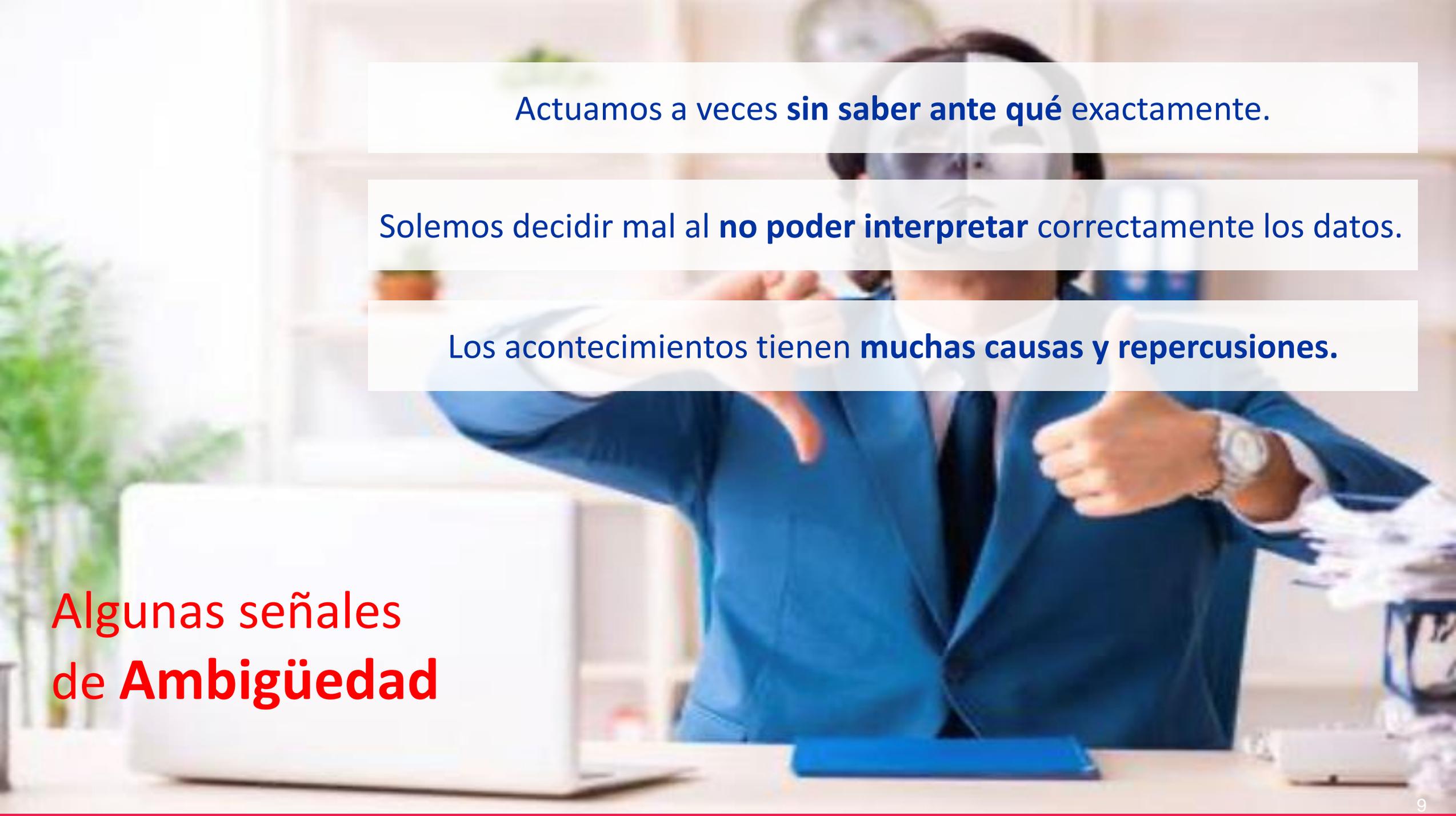
Nos lleva a confundir causas con **síntomas**.

Algunas señales
de **Complejidad**

Sí no lo puedes explicar con simplicidad,
es que no lo has entendido.

Albert Einstein





Actuamos a veces **sin saber ante qué** exactamente.

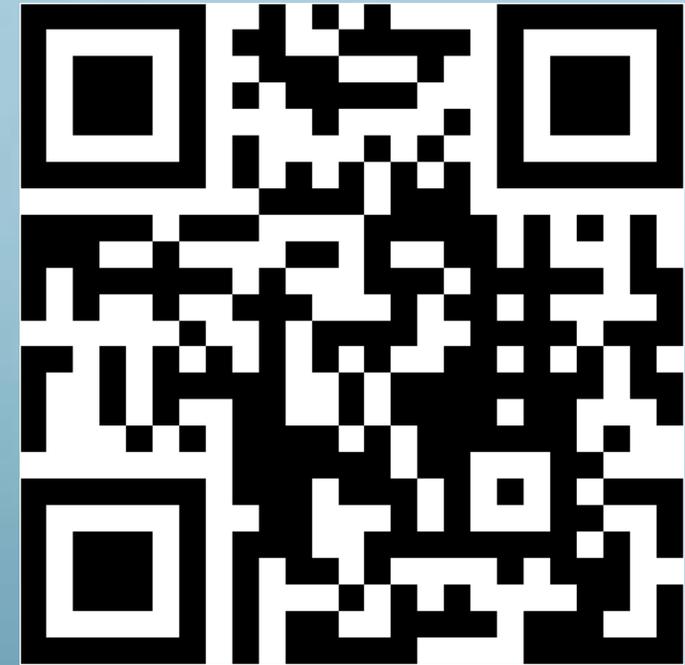
Solemos decidir mal al **no poder interpretar** correctamente los datos.

Los acontecimientos tienen **muchas causas y repercusiones.**

Algunas señales
de **Ambigüedad**



En un mundo VUCA
¿Cuál es, en mi opinión, la
**competencia clave que deberíamos
incorporar / reforzar?**



www.menti.com: 9347 2869

Conclusión:

No tenemos ni idea de las competencias requeridas para afrontar con éxito el futuro, mejor dicho: el presente.

¡El mañana es HOY!





Agilidad y la Flexibilidad para aprender y cambiar.

“Espabilarse” y aplicar la intuición de manera inteligente, para encontrar la solución donde se encuentre o para generarla si es necesario...



**Si alguien no
creía en lo del
mundo VUCA...**

El mundo VUCA

Bien, ¿y qué?...





114,759,938

2,549,457

71,573,213

Casos diagnosticados

Fallecimientos

Recuperación

A fecha 03.03.21

La economía latinoamericana poscoronavirus

Variación real del PIB en países latinoamericanos seleccionados en 2020 y 2021 (%)



Previsiones de diciembre de 2020 basadas en precios constantes en dólares de 2010.
Fuente: CEPAL





Source: Human Development Report Office simulations based on data from the International Telecommunications Union, the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization Institute for Statistics, and the World Health Organization.

WORLD ECONOMIC OUTLOOK APRIL 2020

GROWTH PROJECTIONS

The COVID-19 health crisis will have a severe impact on economic activity in 2020



INTERNATIONAL MONETARY FUND

IMF.org #WEO

WORLD

THE WORLD IS
TEMPORARILY CLOSED

A close-up, profile view of a woman's face, looking upwards and to the right. She has dark, curly hair and is wearing dark eye makeup. The background is bright and out of focus, suggesting an outdoor setting. The image is framed by a thin blue border.

Algunas tendencias en el mundo del trabajo

Incremento de la esperanza de vida

Edad actual	Esperanza de vida	Edad de jubilación	Duración carrera
70	85-90	62	41
60	89-94	68	47
50	92-96	70	49
40	95-98	72	51
30	98-100	75	54
20	100+	78	57
10	102+	81	60
0	105+	85	65

Adapted from The 100 Year Life by Gratton & Scott

Incremento de la etapa laboral



* Structured curricula - High School, Bachelors, Masters: via rote memorization (finite data)

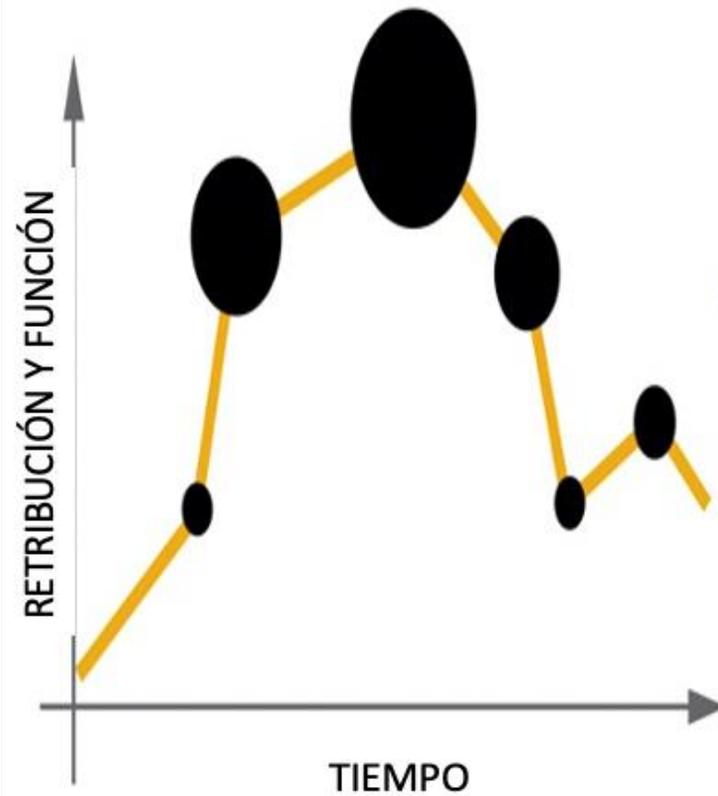
** Uniquely human skills: via modeling & practicing collaboration (infinite data)

Adapted from The 100 Year Life by Gratton & Scott

77%
of executives
believe freelance
and gig
workers will
substantially
replace
full-time
employees
within the
next five
years.

Fuente: Global Talent Trends 2020, MERCER

Experiencia del empleado en la era digital



“Voy de GIG en GIG desarrollando nuevas competencias, aunque mi retribución varíe de una en otra. Me motiva comprometerme en diferentes proyectos”

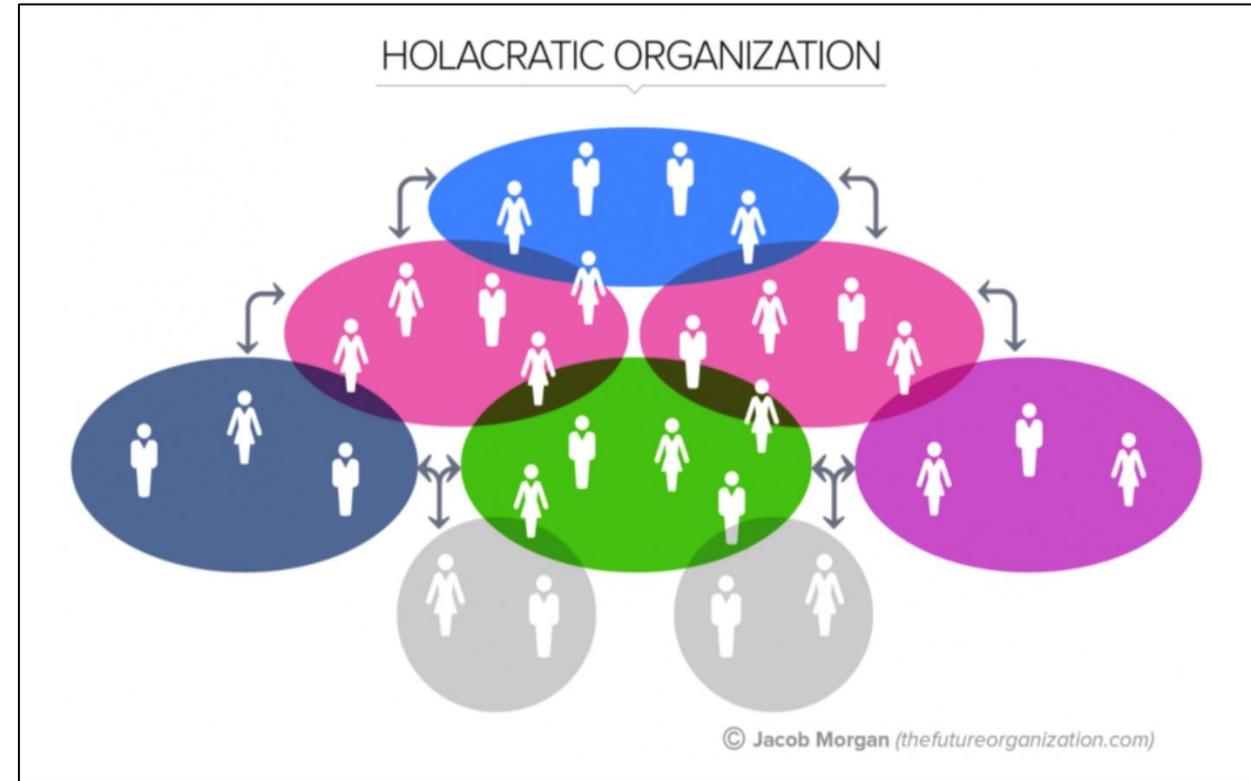
A hand is shown placing a red puzzle piece with a white person icon into a larger grid of white puzzle pieces, each containing a black person icon. The background is a light gray surface.

**¿Y esto qué
tiene que ver
con nuestras
organizaciones?**

Tendencias en las organizaciones



Creciente aprecio por **productos/empresas sostenibles**



Necesidad de **mayor flexibilidad** en las organizaciones

Tendencias en las organizaciones



Impulso del trabajo remoto y *cloud office*
Equipos con mayor diversidad y distancia
(ubicación de los miembros)



Mayor importancia de la ética
y de la empresa como lugar saludable

Tendencias en las organizaciones



Automatización, digitalización
progresiva de tareas manuales o
predecibles



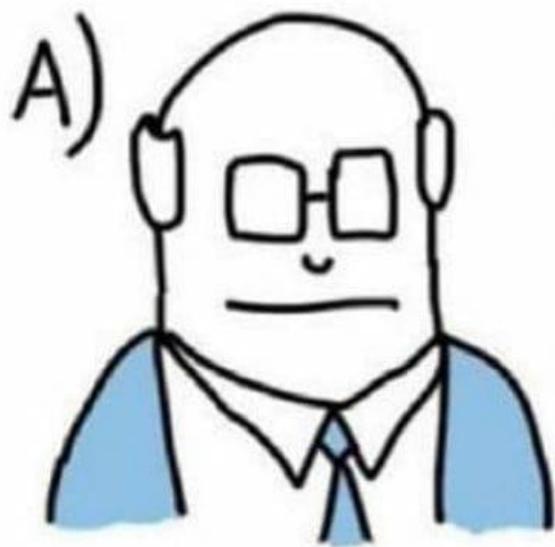
Decisiones basadas **en analítica (big data)**

¿Quién lidera la
transformación digital
en tu Compañía?

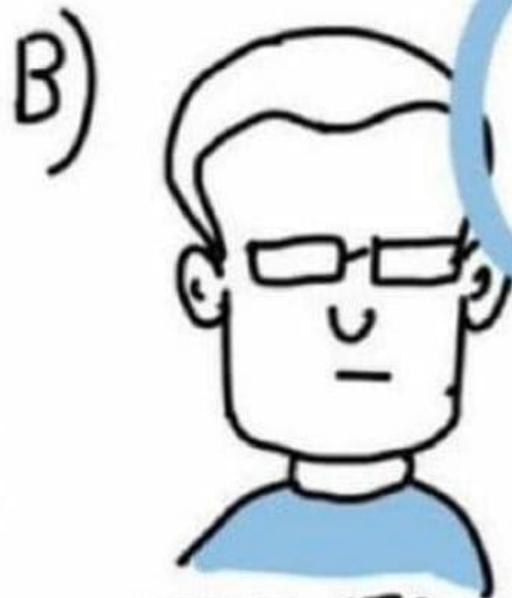


- Directamente el **CEO**
- El Director de **RRHH**
- El Director de **IT**

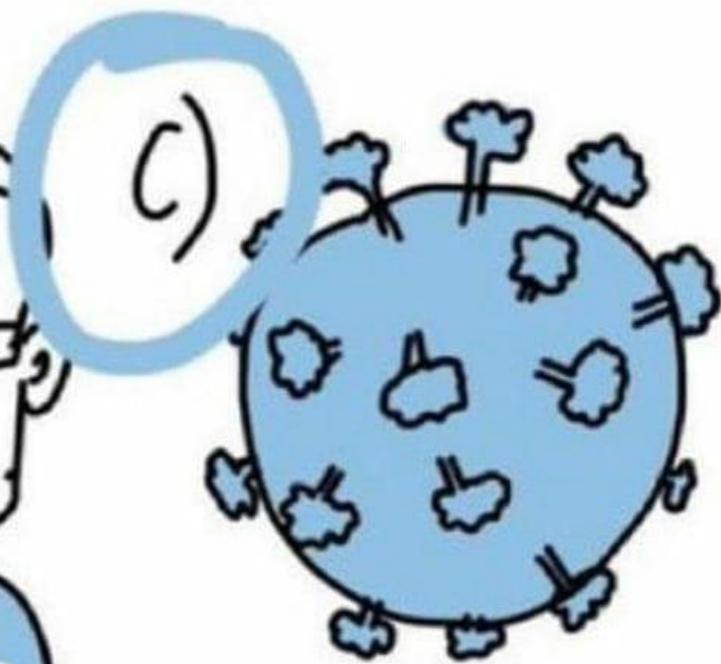
WHO LED THE DIGITAL TRANSFORMATION
OF YOUR COMPANY ?



THE CEO



THE CTO



COVID-19

¡Una buena noticia para Recursos Humanos!



“

En nuestros planes de gestión de crisis nos habíamos centrado siempre en eventos como asuntos geopolíticos, terrorismo o problemas graves empresariales. Nunca consideramos una crisis en la cual los protagonistas fueran los empleados. **El COVID-19 ha puesto a RRHH en el centro de las decisiones** porque ayuda a la alta dirección a entender la situación y como debe reaccionar.

”

Arturo Gonzalo Aizpiri

Executive Managing Director of People and Organization, Repsol

¡Una buena noticia para Recursos Humanos!

“

No ha habido tiempos mejores para RRHH como estos. Temas como los del trabajo flexible, el reskilling, el upskilling o la transformación digital eran importantes antes, **hoy son críticos.**

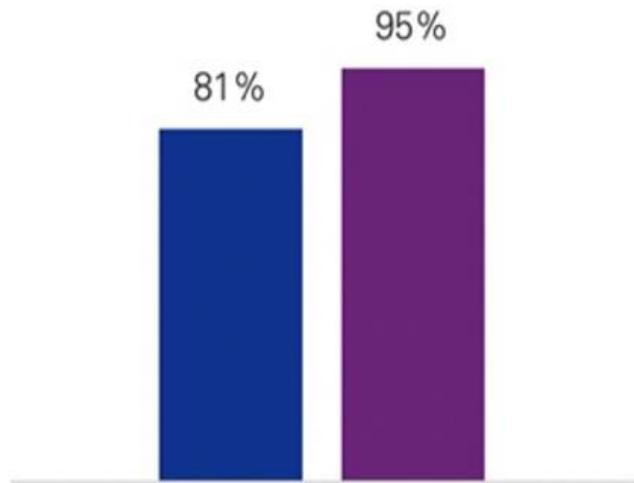
”

Roberto Di Bernardini
Chief Talent Officer
de Banco Santander

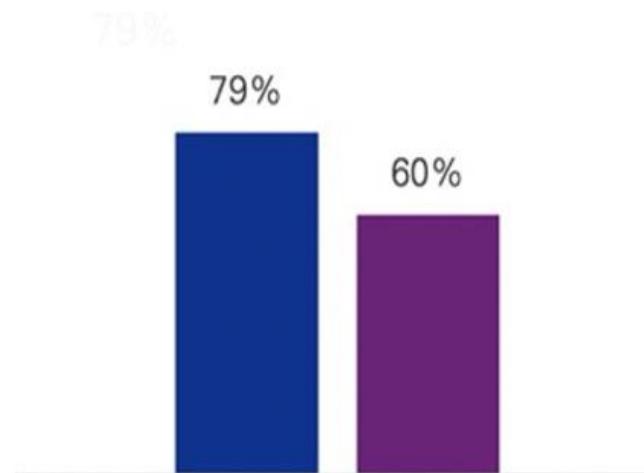
RRHH tiene una silla en donde se toman las decisiones...
¡Ahora toca conservarla!



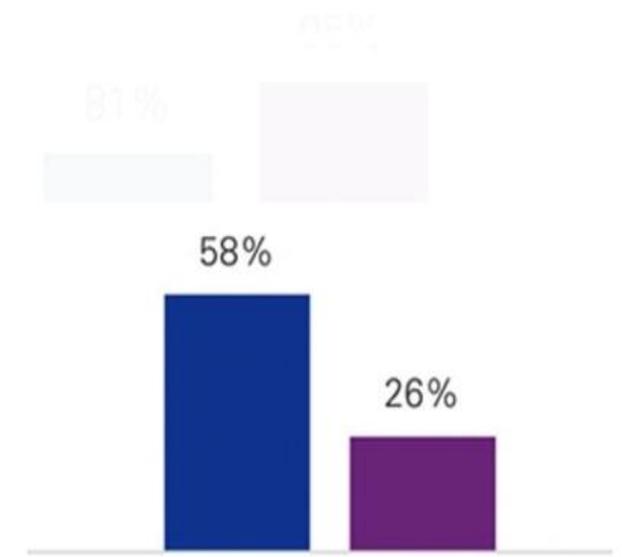
Opinión del CEO sobre el CHRO



RRHH ha liderado la respuesta de nuestra Organización ante el impacto del COVID-19



Nuestra función de RRHH necesita ser completamente reinventada y transformada.



RRHH en mi opinión está aún lejos de ser un verdadero "value driver"

■ CEOs ■ CHROs

Source: KPMG 2020 HR pulse survey

Pero ojo!
¡Aún tenemos un largo camino por delante!

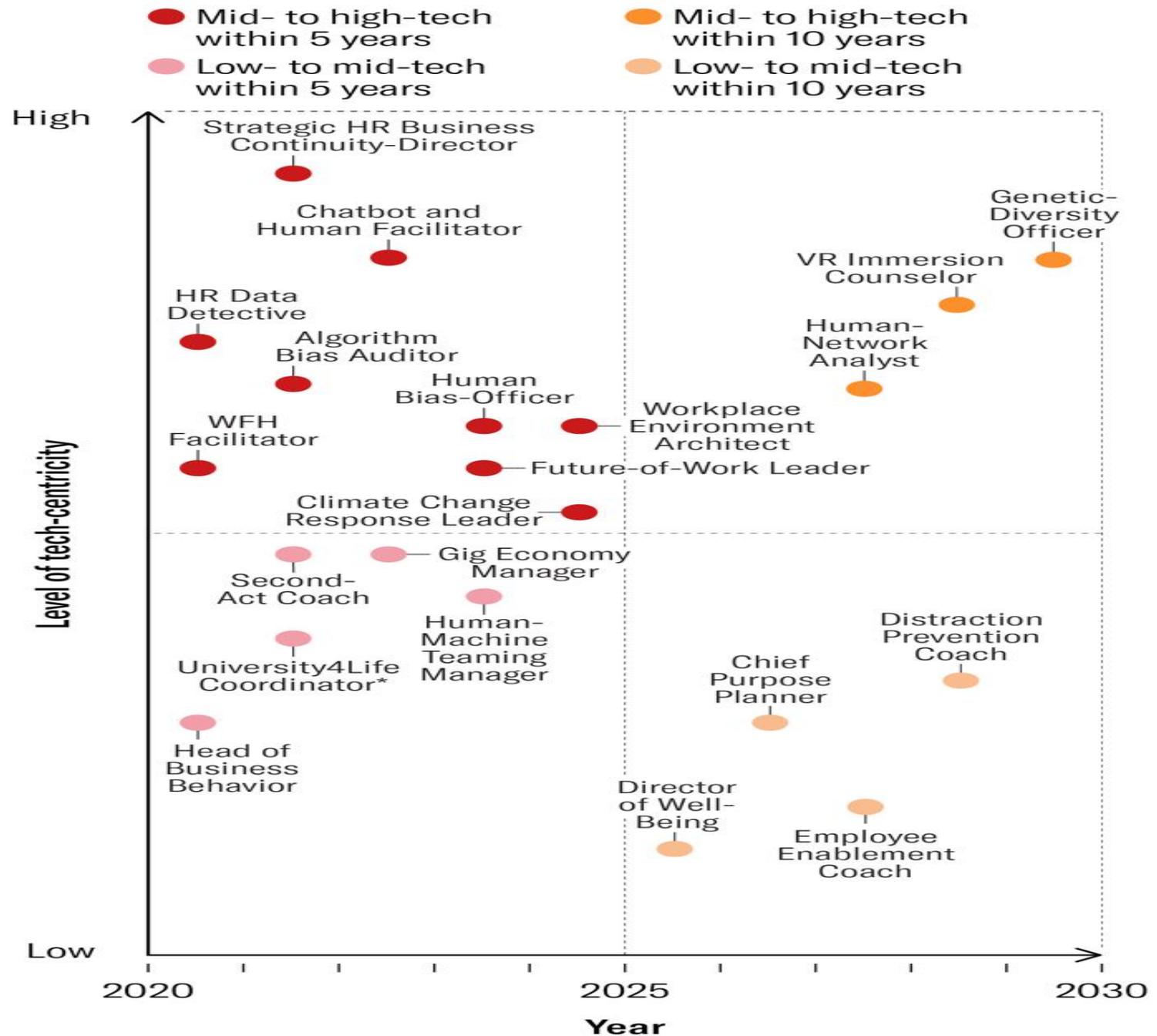


**Ampliar nuestras
competencias**

**Organizarnos
mejor**

**Para aportar más valor a nuestra organización
tenemos dos caminos que recorrer**

**21 nuevos
profesionales
de RRHH en
los próximos
10 años**



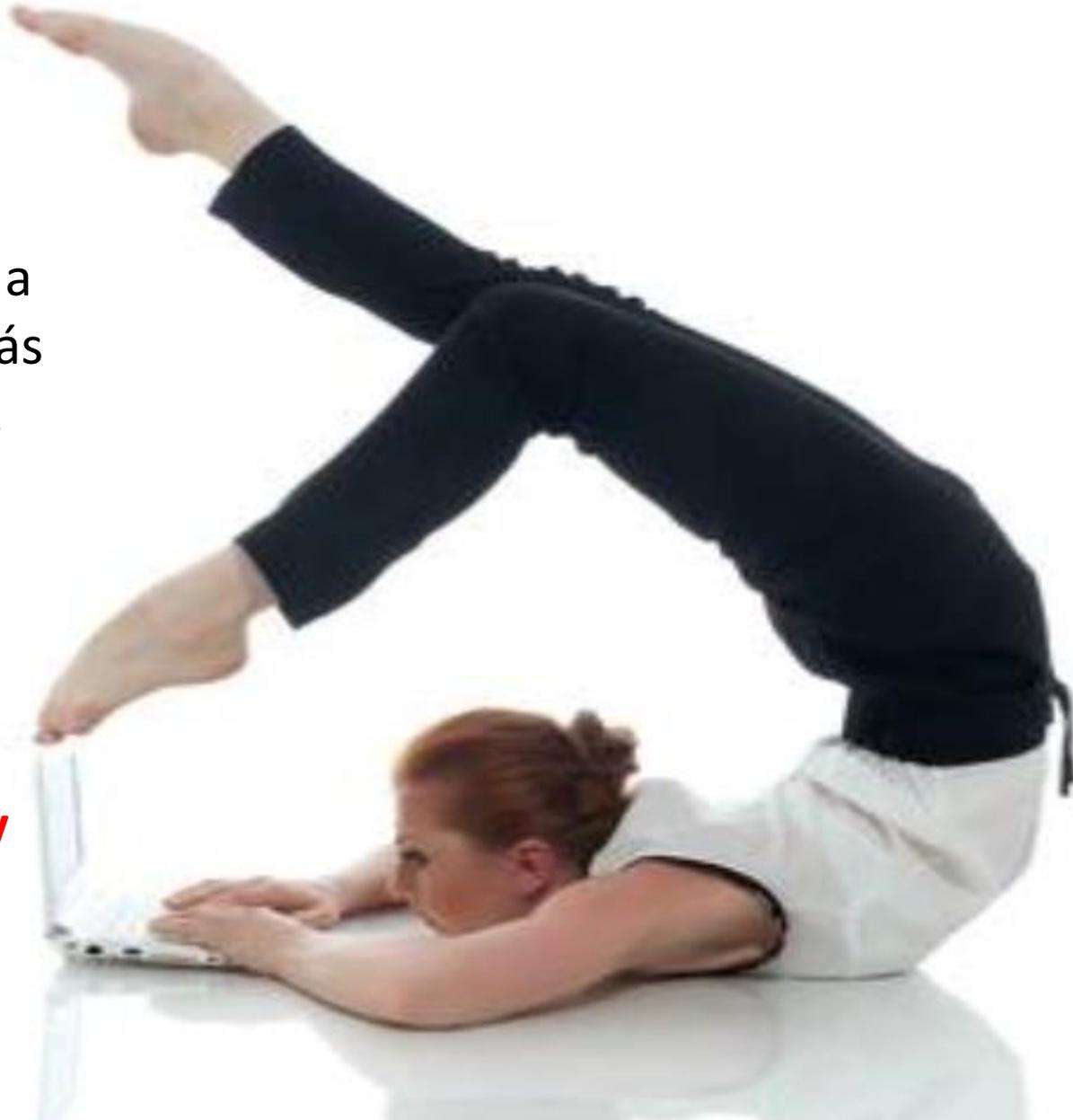
HBR
21 HR Jobs of the Future
 by [Jeanne C. Meister](#) and [Robert H. Brown](#)
 August 12, 2020

A close-up photograph of a human hand reaching up from the surface of clear, turquoise water. The hand is positioned in the lower center of the frame, with fingers slightly spread. The water has a vibrant blue-green hue and shows some ripples and small waves. The background is a soft-focus view of the water extending to the horizon.

**Algunas
recomendaciones
para
no naufragar**

1. Adoptar la **flexibilidad** como principio de trabajo

- **Contar con estrategias y sistemas de RRHH escalables y adaptables** a las necesidades de negocio. No más sistemas y procedimientos únicos, escritos en piedra ni café para todos.
- **Posibilitar la movilidad y la disponibilidad de talento rápida y proactivamente** allí donde el negocio lo precise.



2. Tener el **valor añadido** como obsesión.

- Hemos de saber y **centrarnos en lo que preocupa a nuestro C-Suite.**
- Hemos de traducir nuestros resultados en **el lenguaje que habla el negocio (dinero y números).**
- Priorizar el retorno de la inversión **centrándonos en Programas de alto impacto:** en colaboradores, posiciones y procesos clave de negocio.

3. Usar metodologías **big data** para aumentar nuestra capacidad predictiva

HR analytics

- **Eliminar las métricas que no aportan** valor predictivo.
- Los managers deben contar con **datos en tiempo real y alertas JIT** acerca de sus equipos que les permitan tomar buenas y oportunas decisiones.
- People Analytics sí, pero también **Analytics for the People!**



Cree que lo que no puede ser fácilmente medido **NO EXISTE.**

Supón que lo que no puede ser fácilmente medido **no es importante.**

No prestes atención a lo que no puede ser fácilmente medido.

Mide sólo lo que puede ser **fácilmente** medido.

La paradoja de Eisenhower

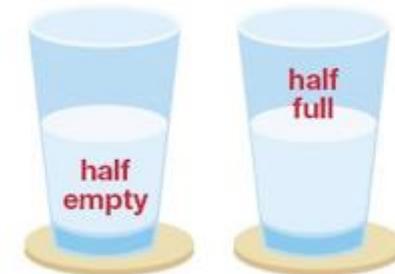
4. Transferir (y facilitar) a los managers su **responsabilidad sobre el Talento**

- 
- Los problemas de Talento **deben resolverse localmente por los implicados** (quienes lo sufren y por lo tanto quien puede comprometerse con su solución).
 - **RRHH debe facilitar a los managers todas las herramientas / servicios** necesarios para ello como “owners” del problema.
 - Los managers deben contar con **información en tiempo real de métricas de Talento** que les permitan tomar decisiones anticipadamente.



5. Monitorear y eliminar sin piedad la obsolescencia en nuestra Área

- Contratar gente que sepa ver el vaso “medio vacío” y con agujeros... y **dispuesta a remediarlo.**



- Todas las prácticas y sistemas de RRHH deben llevar **fecha de caducidad** y necesidad de mejora / reemplazo.

6. Contribuir a la velocidad y a la agilidad de la Organización

- Formando en habilidades y desarrollando **cultura ágil.**
- Adoptando **prácticas ágiles en los sistemas de RRHH / Talento.**



7. Contribuir a la estrategia de nuestra Organización

Mediante las **mejores prácticas de Talento:**

- **Atrayendo y comprometiendo al mejor talento** disponible con una EVP atractiva y coherente con nuestras prácticas reales.
- Incorporando las **best practices de talento y RRHH** mediante una continua monitorización vía benchmarking y de nuestros competidores.
- Haciendo **visibles y mensurables los indicadores de talento** y haciéndolos comparables con los de nuestra competencia.



8. Desarrollar competencias digitales



Fuente:

Elaboración propia a partir del estudio Leaders 2020 de Oxford Economics,

9. Pensar y actuar “glocalmente”



- Tener en cuenta que hemos de equilibrar lo global con lo particular **sin perder homogeneidad cuando es preciso ni atención a lo particular.**
- **Personalizar al máximo nuestras soluciones** desde varios puntos de vista: Regiones, Unidades de negocio y Manager locales.
- Tener en cuenta que el Talento hay que buscarlo y comprometerlo **allá donde se encuentre (Talent global sourcing).**
- Formar en **habilidades interculturales y crear cultura de globalidad** es parte de nuestra responsabilidad.

10. 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 RRHH.
- Las Soluciones que se aportan a cliente requieren cada vez de **mentalidad transversal** en los profesionales de RRHH.
- Hemos de desarrollar una **actitud, unos métodos de trabajo y una organización** que lo favorezca.

Los diez mandamientos **se resumen en dos**



www.menti.com:1200 8061

Favor de escoger entre los diez consejos anteriores **los dos** en los que consideren que más foco deben poner



ventosa.juanpablo@hpsconsultores.com



[linkedin.com/in/juanpabloventosa](https://www.linkedin.com/in/juanpabloventosa)

¡Gracias!