

UN ENTORNO QUE NO ES NUEVO NI NORMAL

Andrés Ortega, miembro de la Junta Directiva de Aedipe CentRHo, presentó a **Santiago García**, Cofundador de Future for Work Institute, que abrió el programa de conferencias hablando sobre '**El futuro presente**'. Licenciado en Derecho por la Universidad de Navarra y MBA por IESE, Santi García ocupó puestos ejecutivos en el área de Gestión de Personas en empresas de diferentes sectores por medio mundo. Es autor del libro '*El arte de dirigir personas hoy*' y coautor de '*El ocaso del empleo*'.

A su juicio la clave de la realidad que vivimos está en el concepto de 'no nueva normalidad'. Hasta hace poco las prioridades de los directivos se centraban en el trabajo en remoto, la automatización de procesos o la calidad de los datos. La realidad de 2020 fue que no trabajó en remoto más de un 20 por ciento de la población. "*Estamos ante una nueva normalidad que va a ser una continuación de tendencias del pasado. Por ejemplo, el liderazgo seguirá siendo una prioridad*", aseguró. Pero también llamó la atención sobre determinados aspectos en los que se está observando una cierta vuelta atrás. "*Los directivos se han centrado más en aspectos operativos que en delegar o profundizar en la comunicación*", dijo.

Santi García concluyó que "*la nueva normalidad ni es nueva, ni es normal. Esta realidad nos ofrece oportunidades y retos y nos tiene que ayudar a cambiar la forma de ver las cosas. Tenemos que ser capaces de mirar hacia dentro, hacia fuera y hacia atrás, qué hacemos, que hacen otros y cómo lo hacíamos antes*". Explicó que quizá más que 'cisnes negros' estamos ante elefantes negros y no sabemos cómo reaccionar. "*Hoy la incertidumbre no es no tener alternativas sino tener demasiadas, lo que genera tensión. Y más en un contexto de alta incertidumbre. No debemos caer en la tentación de copiar a otros porque cada organización es un sistema complejo diferente a los demás. Tampoco debemos tener una visión simplificada del mundo y buscar soluciones óptimas*".

LOS NUEVOS MODELOS DE TRABAJO

A continuación se celebró una mesa redonda sobre '**Presencial vs Remoto, Síncrono vs Asíncrono**', presentada por Gerardo Cid, Business Partner de Wolters Kluwer Tax & Accounting, con la participación de Francisco Vázquez, Fundador y Presidente de 3G Smart Group, Zobeida Duben, Directora de Cultura y Talento de Everis España y Fernando Ramírez, Director de MERLIN Properties.

Zobeida Duben, Directora de Cultura y Talento de Everis España, explicó que la compañía ha puesto en marcha un nuevo modelo de trabajo híbrido denominado 'Be Flex' que recoge un porcentaje del 60 por ciento de trabajo en remoto. El modelo pone a la persona en el centro de la toma de decisiones. "*No hemos optado por el modelo más fácil sino por el que mejor se adapta a nuestra cultura*", explicó. La decisión sobre cómo afecta el nuevo modelo a cada persona se toma armonizando los intereses de las personas y las necesidades del negocio, priorizando el trabajo en remoto. Zobeida Duben aseguró que para que el nuevo modelo funcione es preciso combinar acciones de recursos humanos (formación, coaching y acompañamiento) y tecnología.

Francisco Vázquez se congratuló de que la pandemia *“ha durado lo suficiente para que nos hayamos podido dar cuenta de la cantidad de cosas podemos hacer las cosas en remoto y de que la mayoría de las empresas han podido seguir funcionando, incluso con mayor productividad en algunos casos”*.

Vázquez, que fundó en 2006 *‘The Smart Conversations’*, una serie de eventos a nivel mundial sobre los procesos de transformación que conectan el espacio, las personas y la tecnología, explicó que pese a las incógnitas que todos tenemos el modelo de trabajo flexible está muy claro y es posible. Apeló a la responsabilidad de las personas: *“En los nuevos modelos de trabajo no hay reglas, hay marcos de referencia. La cuestión no es cuantos van al centro de trabajo, ni cuándo van, sino a qué van”*. Centró su intervención sobre los distintos tipos de ecosistemas que están diseñando las empresas no sólo en función de su actividad sino de los lugares donde están ubicadas y vaticinó la reducción de las sedes centrales: *“No es lo mismo trabajar en Madrid que en Sao Paulo”*.

Según **Fernando Ramírez**, Merlin Properties ha apostado por el regreso a la oficina con test periódicos lo que ha permitido mantener a raya los contagios. *“Hemos optimizado el uso de los centros de trabajo, un verdadero sudoku”*, dijo y reconoció que uno de los problemas de muchas empresas es que no saben con exactitud cuando espacio necesitan para cubrir sus necesidades. *“La clave es adaptar los espacios de trabajo a modelos híbridos”*. Merlin Properties ha diseñado soluciones para adaptarse a la singularidad de cada organización. *“La organización del futuro tendrá tres perfiles de empleados: los que siempre irán a la oficina, los que sólo lo harán en ocasiones puntuales y los que dividirán su tiempo entre el trabajo presencial y el virtual. La flexibilidad del espacio de trabajo ha llegado a un punto en el que hay clientes que ya pagan el uso del centro de trabajo por horas”*, puntualizó.

Fernando Ramírez aseguró que *“flexibilidad es libertad y la libertad es un bien en sí mismo”*, pero hay que tener en cuenta retos o riesgos como la productividad, la organización y la transmisión de la cultura. Además señaló que se ha convertido en una herramienta de atracción y retención del talento.

MICROCHARLAS SOBRE ECOSISTEMAS LABORALES

El programa continuó con un bloque de microcharlas sobre **'Ecosistemas laborales'** presentadas por **Guillermo San Román**, Director Regional para el Sur de Europa de Cornerstone On Demand.

En la microcharla **'Físico vs Digital'** Alba Herrero, HR Director South Europe & Francophone Africa de SAP, aseguró que *“nosotros llegamos a la pandemia con los deberes hechos”* pero la realidad es que cuesta trabajo convencer a los jóvenes para que vayan a la oficina cuando están acostumbrados a trabajar en remoto. También reconoció que desde Recursos Humanos estamos tan centrados en la persona que a veces perdemos de vista el negocio. No funciona el café para todos, pero tampoco un café para cada uno. Por su parte, **Guillermo Tena**, Director y Consejero del Área Laboral de Cuatrecasas, señaló que los conceptos de tiempo de trabajo y lugar de trabajo se han diluido y no

podemos pensar en café para todos. “Las organizaciones deben adaptar lo físico y lo digital en función de sus necesidades y de los perfiles con los que cuenta”, dijo.

'Diversidad, Equidad & Inclusión' fue el tema de la microcharla protagonizada por **Felipe Alves**, Director de RR.HH. SPGI de IBM, e **Ignacio Mazo**, Vicepresidente de BTS. Alves explicó que para su organización es prioritario el concepto cultural de inclusión sobre el de diversidad. *“En IBM hay comunidades compuestas por voluntarios para trabajar en temas como diversidad e inclusión”*. También aludió a un nuevo concepto, la 'diversibilidad', que se refiere a la diversidad neurológica de las personas.

Mazo recordó un informe de IBM sobre diversidad e inclusión matizando que hoy se habla de diversidad en el colectivo concreto de los directivos y no solo en líneas generales y señaló tres grandes tendencias en esta materia: 1) está en la agenda del negocio, 2) los directivos que mejor han gestionado la crisis son los que se han atrevido a buscar soluciones más diversas y 3) las grandes empresas se lo están tomando en serio porque es importante para el negocio.

En la microcharla sobre **'Relación Laboral vs Mercantil'** intervinieron Francisco Fernández, Socio laboral de KPMG, y Álvaro Rodríguez de la Calle, Director del Área Laboral de KPMG. Para **Francisco Fernández** el debate surgió cuando la Inspección de Trabajo y los tribunales consideraron que la contratación mercantil de autónomos en realidad escondía una relación laboral, especialmente en el caso de los riders. *“En realidad no es un debate nuevo porque la llamada ‘economía colaborativa’ ha existido desde hace mucho tiempo. Según la ley actual se presume una relación de laboralidad cuando el Estatuto de los Trabajadores ya recogía esa interpretación. La prestación de servicios no siempre esconde la contratación de falsos autónomos”*.

Para **Álvaro Rodríguez de la Calle** la nueva norma adolece de la definición de conceptos como ‘plataforma digital’ o ‘inteligencia artificial’ y aseguró que determinadas disposiciones pueden invadir espacios privativos de las empresas. *“No todos los casos son iguales y una norma como esta no se puede aplicar con carácter general”*, dijo.

Por último **'Experiencia de Empleado'** fue la microcharla que compartieron Sonia Ruiz, Fundadora y CEO de PrideCom, y María Linarejos, Senior Manager at People & Performance de LeasePlan. **Sonia Ruiz** destacó la importancia de que las posibles frustraciones no den al traste con la trayectoria de los empleados y destacó 5 aspectos que no podemos olvidar en las políticas de experiencia de empleado: 1) Comunicación para reforzar la confianza: escuchar más y dar voz, 2) Contar con líderes conectores creadores de cultura en remoto, 3) Sin flexibilidad ni diversidad no hay match, 4) Wellbeing: del 'nice to have' al 'must have' y 5) La segmentación es el pasado, la experiencia debe ser personalizada.

Por su parte, **María Linarejos** señaló la importancia de definir las líneas generales de la flexibilidad para dotar de un marco de referencia a los empleados y de cuidar todos los aspectos que pueden incidir sobre el día a día de las personas para procurar su bienestar en la organización. Para ambas es evidente que *“todos debemos repensar a Propuesta de Valor al Empleado”*.

INTELIGENCIA EMOCIONAL VS INTELIGENCIA ARTIFICIAL

El tercer bloque, '**Tecnología & Personas**', moderado por **Elena Sánchez**, de CyC, reunió a María Vázquez, Consulting Sales Lead de Microsoft, experta en IA, y Wólfram Rozas, Experto en Big data, Business Analytics & IA. Los ponentes centraron su debate sobre IE vs IA, Inteligencia Emocional vs Inteligencia Artificial. Para **María Vázquez** la inteligencia artificial ya está integrada en la vida cotidiana (*"Hay gente que se levanta cada día hablando con Siri o con Alexa"*) pero también en todos los ámbitos de la empresa asistiendo las principales decisiones. También destacó la aportación de la Inteligencia Artificial a la formación. Destacó que Microsoft desarrolla la tecnología siempre bajo tres premisas: que sirva para capacitar a las personas, que preserve la privacidad y la ética y que sirva para romper barreras y potenciar la diversidad.

Para **Wolfram Rozas** los modelos e inteligencia artificial sirven para 3 cosas: para ganar dinero (identificar nichos de clientes, mejorar ratios de venta), mejorar la gestión del talento (identificando y desarrollando empleados con potencial) y para reducir riesgos (mediante la gestión del big data). A su juicio la inteligencia emocional es superior a la artificial porque la emoción mueve la razón, pero la IA ayudará a desempeñar los trabajos más penosos y repetitivos. Reivindicó el concepto de 'estímulo' como un atributo humano y la necesidad de no despreciar el conocimiento senior y sobre valor los conocimientos técnicos de los jóvenes. *"Lo que nunca va a sustituir es el trabajo de valor"*, concluyó.

CULTURA Y LIDERAZGO EN EL ENTORNO HÍBRIDO

Elena Giménez, Managing Director de Speexx dio paso a **Fernando Botella**, CEO de Think & Action, que centró su intervención sobre 'Cultura y liderazgo híbridos'. Botella expuso su visión sobre los nuevos estilos de liderazgo y las claves de una Organización Exponencial después de un periodo de pandemia *"en el que hemos sufrido mucho, pero en el que hemos aprendido mucho"*.

A su juicio, en los últimos 18 meses el mundo se ha roto en pedazos y ha evidenciado que existen dos tipos de líderes, el que ha escondido la cabeza debajo del ala y el que rápidamente ha recogido esos pedazos y se ha puesto a construir un mundo nuevo. *"No podemos caer en el error de pensar que lo que sucede hoy es lo que va a suceder siempre porque no estamos a una época de cambios sino en un cambio de época"*, dijo.

La cultura digital es una cultura líquida en la que los entornos de turbulencia e incertidumbre hay que gestionarlos con flexibilidad porque estamos en una época en la que el grado de incertidumbre es muy alto. *"No tenemos casi nada bajo control"*, dijo. En su opinión de los 4 atributos del entorno VUCA (incertidumbre, complejidad, volatilidad y ambigüedad) el más relevante es la volatilidad. *"Lo que está cambiando es el ritmo del cambio y ese es el ritmo al que debemos gestionar y tomar decisiones"*, aseguró.

Para Fernando Botella el liderazgo necesario es el relacional en el que entre los atributos necesarios destacan la creatividad, la inteligencia emocional, la capacidad de tomar decisiones complejas o el pensamiento crítico, y enumeró una serie de cuestiones que debemos tener en cuenta:

- Las turbulencias sustituyen a los ciclos.
- De la dualidad en las decisiones a la multiplicidad.
- De velocidad a exponencialidad.
- De modo función a corssfuncionalidad.
- De ‘silos’ a una única tribu en multiequipos.
- De valores corporativos a cultura.
- De canales a onmicanalidad.
- De jerarquía a redarquía.
- De marketing a marketers.

Por último, aseguró que en la nueva cultura digital es necesario contar con Talento Creativo y Talento Resiliente y concluyó asegurando que más que una nueva normalidad debemos ir hacia una nueva mentalidad.

NUEVOS DIRECTIVOS PARA NUEVOS TIEMPOS

El Update se cerró con una mesa redonda sobre '**El nuevo rol de Recursos Humanos**' en la que participaron: Roberto Rodríguez, Chief People Officer de BBVA Next Technologies, Carlos Morán, Director RR.HH. de Cepsa, Mario Burrull, Corporate HR Director de Grupo Lantero, y Manuel Pinardo, Director de RR.HH. de Grupo El Corte Inglés. La mesa fue moderada por **Carmen Burgos**, Executive Director de AON.

Según **Roberto Rodríguez**, de BBVA Next Technologies, no es cuestión de cambiar los roles de Recursos Humanos sino de ser capaces de dar respuesta a las nuevas exigencias. Para su organización la clave es medir e identificar los criterios que mueven a las personas para gestionar el talento y evitar la rotación no deseada, máxime en el entorno tan volátil en el que nos movemos. *“Una alta rotación no es buena si no sabe por qué se va la gente. Lo que no debemos caer es en la obsesión por ‘espiar’ a nuestros empleados”*.

Para **Carlos Morán**, de Cepsa, *“los directores de RR.HH. posiblemente tengamos que hacer lo mismo, pero de otra manera porque se van a esperar otras cosas de nosotros. No es tanto un cambio de rol como un cambio de respuesta a nuevas expectativas”*. Señaló la dificultad de gestionar a las personas de forma global e individual al tiempo. Las personas quieren sentirse importantes, que se toman en cuenta sus necesidades, pero sin olvidar que forman parte de un colectivo. En cuando a la gestión basada en datos señaló que *“a los datos hay que ponerles inteligencia”* y concluyó reconociendo que *“la mochila de RR.HH. pesa, pero es una función muy vocacional que resulta muy gratificante”*.

Manuel Pinardo, de El Corte Inglés, coincidió en que más que un nuevo rol de Recursos Humanos habría que hablar de un nuevo sistema de estímulos que mueve a las personas.

“Somos gestores de emociones en busca de una mayor productividad. Simplemente Recursos Humanos tiene que estar en el hoy y el ahora”. A su juicio el área de RR.HH. tiene los sensores adecuados para identificar los estímulos que demanda la organización y puede canalizarlos de la forma adecuada.

Mario Burrull, de Grupo Lantero, resaltó la necesidad de aportar creatividad a las nuevas situaciones que hay que hacer frente. Convivimos con demandas actuales, con el impacto de la tecnología (*“nos peleamos a diario con los datos”*) y con necesidades de siempre y tenemos que ser capaces de conciliar.

También llamó la atención sobre la necesidad de personalizar los servicios que presta el departamento.