

Recursos Humanos



GETTY.

PROTEGER EL TALENTO SERÁ LA GRAN PRIORIDAD LABORAL

La mala experiencia se ha convertido en el segundo motivo de renuncia en Europa lo que propicia que el salario emocional gane aún más peso



invertir en la experiencia de los empleados será clave para mejorar el compromiso, el desempeño y la productividad, entre otros indicadores, en el lugar de trabajo y fuera de la organización. GETTY

CONECTAR CON EL EMPLEADO, EL GRAN RETO EMPRESARIAL

La mala experiencia laboral se ha convertido en el segundo motivo de renuncia en Europa. Por ello, la experiencia del empleado debe situarse en el centro de la estrategia de las organizaciones.

Isabel Gaspar MADRID

Si 2021 estuvo marcado por la digitalización y las relaciones laborales a distancia, este año las empresas van a tener que poner el foco en los empleados y su bienestar laboral para retener el talento. Es lo que podría resumirse en empleados felices, empresa feliz. No en vano, la mala experiencia laboral se ha convertido en el segundo motivo de renuncia en Europa, según un informe de IDC en el que se destaca que un tercio de los empleados estaría dispuesto a cambiar de empresa. “En un momento de escasez de mano de obra y desafíos de contratación, esta es una noticia preocupante para las organizaciones europeas”, destaca la consultora.

A este respecto, “la experiencia del empleado se ha convertido en un factor clave para las organizaciones a la hora de atraer

La gestión de la experiencia del empleado no debe recaer solo en el área de Recursos Humanos

nuevos talentos y retener a los empleados actuales. Mientras que la mejora salarial es el factor número uno que favorece el abandono de los empleados, una experiencia insatisfactoria es la segunda causa principal de abandono”, señala IDC.

Ya lo decía Richard Branson, fundador de Virgin: “Lo primero no son los clientes, sino los empleados. Si tú los cuidas, ellos cuidarán a tus clientes”. Según un estudio de Gallup presentado el año pasado, el 80% de los empleados a nivel mundial no se siente activamente comprometido con su trabajo y organización.

En este contexto, la experiencia del empleado arranca antes de formalizar el contrato, en momentos tales como el proceso de selección, la entrevista y la contratación. “El gran desafío con el *onboarding* es que casi el 70% de las veces es una práctica su-

utilizada. Esto significa que a la persona se le da una descripción general de la organización, del puesto, de los equipos de trabajo, pero no se brinda información para empoderar a la gente desde el inicio”, remarca Ivonne Vargas, escritora, especialista en desarrollo de carrera y representante del *Board Latam* para Workforce Instituto, encargado de analizar y difundir prácticas de Recursos Humanos.

Eso sí, Samanta Capurro, *senior project manager* en Savvy HR Consulting, recuerda que la gestión de la experiencia del empleado no debe recaer solo en el área de RRHH, sino que debe ser una misión compartida en la organización en la medida en que influye en los resultados de negocio y en la retención del talento.

“Vemos el surgimiento de roles y departamentos completos dedicados a la expe-

Recursos Humanos



las propias empresas. Como arguyen desde la Fundación Universidad-Empresa, “hablamos de proyectos de análisis de datos que permiten al departamento de Recursos Humanos conocer lo que está ocurriendo en la organización y predecir lo que pasará en el futuro a través de una serie de indicadores o KPI”. Por tanto, además de aportar conclusiones sobre el presente, el *people analytics* también permite hacer predicciones lo que favorece la toma de medidas preventivas. Se trata, por tanto, de otra de las tendencias que las organizaciones tendrán que implementar para ganar en eficiencia, productividad y conexión con sus empleados.

Escuchar para conectar

El Informe *Employee Experience 2022*, realizado por Up Spain, destaca que el horario flexible y el teletrabajo son las grandes variables que tienen en cuenta más de la mitad de los empleados españoles a la hora de decantarse por un puesto de trabajo. Le siguen elementos como el plan de carrera, la formación, el programa de reconocimiento y un plan de pensiones.

En su caso, Vargas destaca la “posibilidad de elegir las horas de inicio y finalización de la jornada laboral (45% de los empleados opina de esta manera), más días de vacaciones (36%) o tener opciones de trabajo completamente flexibles (35%). Cabe destacar que un 49% de los trabajadores se cambiaría a una organización para mejorar su bienestar”.

Otra de las grandes tendencias en el ámbito de Recursos Humanos es la formación de los profesionales. De este modo, formar en nuevas competencias e implementar estrategias de *reskilling* (desarrollo de nuevas habilidades para nuevos trabajos dentro de la organización) y *upskilling* (desarrollar nuevas habilidades y/o mejorar y optimizar competencias para el puesto actual) serán puntos clave para las empresas. “Apostar por estas acciones brinda dinamismo a la organización y la vuelve comprometida con el aprendizaje continuo volviendo a los colaboradores más versátiles, al mismo tiempo que la compañía estará mejor preparada para abordar los retos que puedan surgir en el futuro”, sostienen desde Cegid Company.

“La mejora de las competencias y actualización de los conocimientos se convertirá en un tema no negociable para los empleados y las organizaciones, ya que las funciones siguen requiriendo más habilidades (nuevas, diferentes) que antes. Un ejemplo muy claro de esto es la necesidad de incorporar competencias tecnológicas, sin importar la formación académica que se tenga”, coincide Ivonne Vargas.

Entre los beneficios de apostar por la formación de los empleados desde el IEBS destacan la reducción de costes de contratación, ya que una nueva contratación de un puesto especializado puede suponer un 20% más de presupuesto que la capacitación de un empleado actual.

Asimismo, se conserva el conocimiento, ya que un empleado que ya ha trabajado en la empresa conoce los procesos y el funcionamiento interno y, por ende, no hay que explicarle todo desde cero. Además, capacitar a los trabajadores en nuevas competencias no solo ayuda a la empresa, sino que mantiene motivados a los empleados. Esto hace que comuniquen aspectos positivos y puedan atraer a nuevos talentos.

Otra de las tendencias que continuará vigente son los modelos híbridos de trabajo.

80%

Son los empleados a nivel mundial que no se sienten comprometidos con sus trabajos y organizaciones

25%

Es el aumento que pueden experimentar las empresas en sus ganancias si ofrecen una experiencia del empleado positiva

45%

Es el porcentaje de trabajadores al que le gustaría poder elegir las horas de inicio y finalización de la jornada laboral

Como explican desde Cegid, las herramientas digitales marcarán las formas de colaborar y desarrollar, impulsadas por la necesidad de dar respuesta a nuevos modelos de trabajo: salas de reuniones virtuales, soluciones de colaboración y formación, y realidad virtual para el aprendizaje y/o una experiencia inmersiva para relacionarse, por ejemplo, son acciones que tienen un gran potencial.

“Los modelos de trabajo híbrido y sin ataduras tendrán más demanda que nunca, ya que las personas tienen la intención de conservar el lado positivo de la pandemia y remodelar su nuevo mundo laboral: equilibrar el hogar y el trabajo, valorando la flexibilidad, la interacción, la colaboración y la conexión humana de una manera que funcione para ellos”, argumenta Ivonne Vargas.

Según un estudio de International Workplace Group (IWG), los solicitantes de empleo ven el modelo híbrido como un requisito esencial para los nuevos puestos de trabajo. Esta encuesta muestra, por tanto, que el trabajo híbrido está comenzando a igualarse con el salario o las vacaciones como factor clave a la hora de buscar empleo. No en vano, la mitad (49%) de los trabajadores encuestados por la compañía afirmaron que descartarían inmediatamente los empleos que no ofrecieran trabajar de forma híbrida.

A este respecto, los modelos híbridos de trabajo abren la puerta a otra gran tendencia: la atracción del talento global. Así, las nuevas tecnologías permiten contar con trabajadores en cualquier parte del mundo, lo que a su vez ayuda a las empresas a afrontar los desafíos de la internacionalización al contar con talento especializado en cada mercado.

El talento es diverso

La diversidad de las plantillas será otra de las grandes tendencias en el ámbito de los recursos humanos. Como explican desde la Fundación Universidad-Empresa los departamentos de RRHH apostarán por políticas a favor de la diversidad laboral, medidas efectivas para romper con barreras sociales y modelos discriminatorios que no permitan el acceso igualitario al mundo laboral por motivos de sexo, edad, raza, religión...

Una opinión que comparten en Cegid: “Ahora los trabajadores demandarán que las empresas se involucren en los problemas sociales, que tomen acción y vayan más allá de las promesas y se comprometan. Que sean empresas que generen oportunidades para sus colaboradores, sin que su género, creencias u origen sean una barrera para su crecimiento personal y profesional”.

En este sentido, el 79% de los empleados de las empresas españolas considera que las organizaciones a las que pertenecen no prestan suficiente atención a la inclusión y la diversidad, según un estudio de GoodHabit. Esta investigación concluye, también, que son los países con más inmigración los que, paradójicamente, menos aceptan la diversidad. De este modo, España está a la cola en este apartado.

Por otro lado, 7 de cada 10 profesionales en nuestro país consideran importante trabajar en una organización que valore la diversidad y la inclusión de su plantilla. Estas cifras sitúan a España en el *top 10* de los Estados europeos que más valoran las culturas corporativas inclusivas, superando a Alemania (65%), Países Bajos (59%), y Francia (59%).

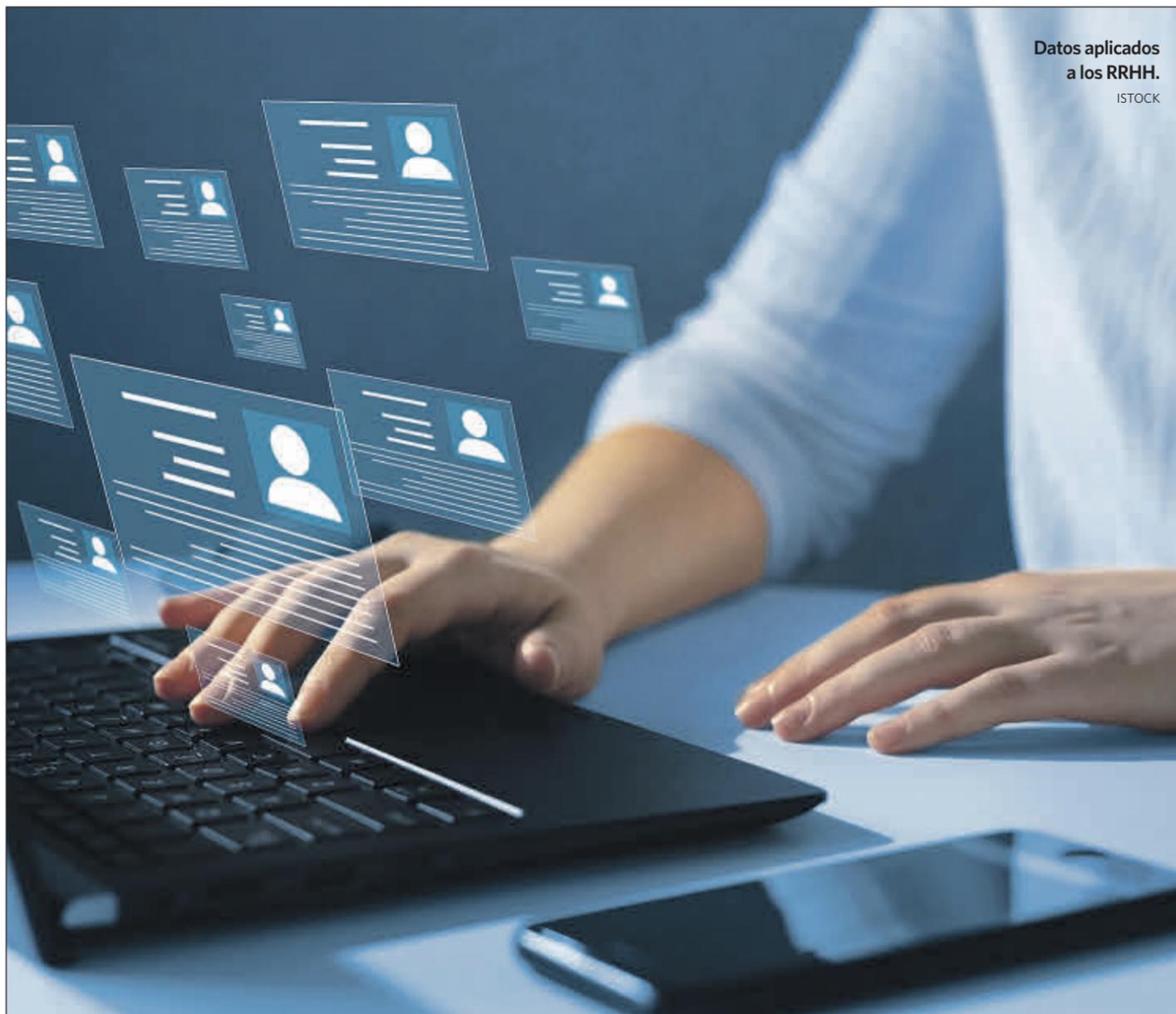
riencia de los empleados, porque invertir en ello será clave para mejorar el compromiso, el desempeño y la productividad, entre otros indicadores, en el lugar de trabajo y fuera de la organización. Comprender y priorizar la experiencia del empleado es vital”, apunta Vargas. Cuando las organizaciones obtienen la experiencia correcta, pueden generar ganancias un 25% más altas que aquellas que no lo hacen, según Deloitte.

En esta línea, de acuerdo con una investigación de Forrester Consulting, la experiencia del empleado está aumentando rápidamente en importancia y aspira a convertirse en una de las principales prioridades de RRHH. “En dos años, las iniciativas con este enfoque representarán más del 15% de los presupuestos generales de recursos humanos, más del doble de la proporción de hace dos años (6,7%). Esto se debe a una buena razón: las organizaciones que crean experiencias positivas, encuentran que sus colaboradores son más productivos, leales y dispuestos a recomendar la organización a otros”, recuerda Vargas.

Una herramienta fundamental para saber qué necesita y demanda el trabajador es el *data analytics* o, aplicado al sector de los recursos humanos, el *people analytics* o *HR analytics*. Con esta tecnología se recopilan y analizan datos con la intención de obtener información relevante que permita a las organizaciones tomar decisiones que aporten valor tanto a los empleados como a

Una herramienta clave para saber qué necesita y demanda el trabajador es el 'data analytics'

Capacitar a los empleados en nuevas habilidades los mantiene motivados



Datos aplicados a los RRHH. ISTOCK

EL 'BIG DATA' SE PRIORIZA EN LA GESTIÓN DE LOS EQUIPOS

El análisis del dato y la tendencia del 'people analytics', aplicado a las tareas de recursos humanos permite mejoras en la organización de los trabajadores y en la toma de decisiones, incrementando los buenos resultados.

Celia Moro MADRID.

Las empresas se valen de las nuevas tecnologías para incrementar su productividad en todos sus departamentos, incluyendo el de Recursos Humanos (RRHH). La digitalización, la automatización y el análisis predictivo agilizan la gestión de los equipos y reducen los errores humanos. De esta manera, es posible ahorrar tiempo y recursos vitales para el funcionamiento de las organizaciones.

De acuerdo con Pedro Ribes Preckler, director corporativo de RRHH en Grupo Catalana Occidente y presidente de la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (Aedipe), se están implementando soluciones digitales en diversas actividades como la "gestión de procesos, con nuevas funcionalidades orientadas a mejorar eficiencia y servicio". También en la "autogestión de servicios para los empleados, con la finalidad de proporcionarles la máxima autonomía". Asimismo, Ribes menciona los procesos de comunicación "tanto unidireccionales como bidireccio-

nales", los de seguimiento de actividad y los de analítica de datos, que "se están utilizando para la toma de decisiones con fines predictivos en relación con el desempeño".

En concreto, los datos son un instrumento vital para muchas de las tareas relacionadas con el área de recursos humanos, como es el caso de la elaboración de nóminas y, especialmente, de la realización de análisis de variables, tal y como también señala Seresco, una compañía española especializada en soluciones tecnológicas y RRHH. La empresa pone de manifiesto que un análisis y tratamiento de los datos de forma digital puede contribuir a mejorar los resultados de las empresas, logrando sus objetivos estratégicos y mejorando su eficiencia. Esto se debe a que el impulso de una cultura empresarial basada en los datos permite analizar parámetros sobre el desarrollo de las actividades laborales, como la presencia, mediante fichajes, número de correos enviados y recibidos, tiempo de reuniones, calendarios, etc. A su vez, es posible recabar información sobre otros aspectos más subjetivos, como la opi-

El 72% de los directivos cree que la toma de decisiones basada en datos es imprescindible

nión del empleado sobre la empresa o su estado de ánimo, a través de métricas estandarizadas, como por ejemplo el *Employee Net Promoter Score*. Este conocimiento permitirá realizar tomas de decisiones mucho más precisas, puesto que se basarán en un criterio objetivo, como son los números, y en una visión global de la compañía.

"La tecnología aporta grandes soluciones aplicadas de forma correcta, y es que gracias a los recursos derivados del *business intelligence* podemos convertir datos puros y duros en información útil", apunta Reyes Palomares, directora del área de Nómina y Recursos Humanos de Seresco. "El cuadro de mando es esencial para optimizar la toma de decisiones estratégicas y se ha convertido en una de las claves para mejorar la gestión de nómina y recursos humanos de una organización", dijo.

Sin embargo, el presidente de Aedipe advierte que "pueden ser sistemas muy potentes, pero requieren de inversión y un enfoque adecuado. Por ello, deben estar implicadas tanto el área de operaciones/IT como RRHH, tanto en su diseño como en la interpretación de las conclusiones. Uno de los aspectos más relevantes es la calidad del dato. Con frecuencia se pone más énfasis en la gestión que en la calidad del dato y no se tiene en cuenta que la información es efímera. Otro riesgo es partir de asunciones o establecer ponderaciones que pueden llevar a conclusiones equivocadas, por ello se deben considerar tanto los aspectos normativos como los culturales, y el contexto".

'People analytics'

Ante estas nuevas tendencias a la hora de gestionar los equipos de trabajadores, ha surgido la tendencia bautizada como *people analytics*, que se refiere a la aplicación de las técnicas de *big data* y otras ciencias al área de recursos humanos, para conocer mejor a empleados y colaboradores, así como mejorar su grado de satisfacción y su productividad. Se trata de un método de análisis basado en datos. Por este motivo, las empresas están apostando en sus departamentos de RRHH por un perfil cada vez más tecnológico y con formación en este tipo de técnicas.

De acuerdo con un estudio de la *Intelligence Unit* de *The Economist* y PWC, el 72% de los directivos creen que la familiaridad con la toma de decisiones basada en datos es un requisito imprescindible para acceder a puestos de dirección.

Por ello, Ribes explica que aunque "la evolución tecnológica permite desarrollos de *software* y soluciones específicas que se pueden encargar a empresas especializadas que nos las faciliten *llaves en mano*" actualmente disponen de "paquetes de gestión a disposición de los usuarios que permiten crear funcionalidades que hace años eran impensables si no eran desarrolladas por informáticos. Una buena formación en las herramientas de usuario es una inversión siempre acertada".

People analytics permite emplear herramientas de modelado y conocimiento humano, para identificar las variables que impactan en el rendimiento de los trabajadores, así como a aquellos que son más valiosos para la empresa, tanto por sus capacidades personales como por sus conocimientos. A su vez, los procesos de selección pueden agilizarse mediante el *data driven recruitment*, que identifica las características que son garantía de éxito para un puesto de trabajo y permite ordenar a los candidatos en función de esos criterios.

Cómo contratar y retener a los mejores candidatos



Ante la 'guerra por talento' y los nuevos desafíos generados por la pandemia a la hora de llevar a cabo un proceso de selección, softgarden pone de manifiesto la necesidad de acortar los tiempos y ofrecer transparencia para encontrar al candidato adecuado

La *Gran Renuncia* no es solo un fenómeno discutido en los EEUU, sino un problema grave y creciente para muchas empresas en Europa. Existen varias maneras de prevenirla. Contratar candidatos adecuados, ser transparentes y estar abiertos a recibir críticas por parte de los empleados son los pasos que toda empresa debería seguir ante la situación actual.

La *Gran Renuncia* es una confirmación de que muchas organizaciones no han logrado adaptarse a los nuevos desafíos originados por la pandemia: organizar un buen proceso de incorporación, generar una comunicación de calidad, preocuparse por el bienestar de los empleados y construir una relación adecuada con ellos. Como resultado, muchas personas han analizado críticamente sus salarios, las posibilidades de desarrollo y la atmósfera en el trabajo, llegando a la conclusión de que los estándares de la empresa no encajan con los suyos. A esta situación hay que sumarle la llamada *guerra por el talento* que viene sucediendo desde hace unos años, donde particularmente en España, afecta a determinadas industrias (el 56% de las empresas sufren esta problemática según Randstad). Este cambio puede suponer una gran oportunidad para cubrir vacantes en muchas empresas, pero supone una amenaza considerable para otras.

Cuando una persona cualificada decide marcharse y comienza la búsqueda para reemplazarle, existe el llamado "coste por vacante", el coste que supone no tener cubierto el puesto.

La idea de tratar al candidato como a un cliente no es nueva. Muchos expertos en RRHH llevan hablando de ello desde hace años. Pero, ¿cómo funciona realmente?. Los candidatos se quejan de la lentitud de los procesos, de la falta de respuesta cuando su CV es rechazado o de la falta de transparencia de la empresa. Los empleados se dan cuenta de que la realidad está muy lejos de lo prometido durante la entrevista. Afortunadamente, cambiar las cosas no supondría una gran revolución para las empresas o la necesidad de reorganizar todo el departamento de RRHH. Los estándares ofrecidos por empresas como UberEats, Amazon o Booking pueden ser ofrecidos al candidato y empleados por cualquier empresa siempre que implementen una solución adecuada. La mejor opción son las *Talent Acquisition Suites*. Por ejemplo, las empresas que utilizan la *Talent Acquisition Suite* de softgarden, reducen su tiempo de reclutamiento a una media de 15 días, consiguen valoraciones un 20% mejores y reducen significativamente el coste por vacante. Esto sucede porque se logra llegar al candidato adecuado, se les muestra la información transparente que están buscando y se les permite inscribir-



Entrevista de trabajo a un candidato. ISTOCK

se al instante, resultando en un mayor número de vacantes cubiertas.

Según investigaciones de softgarden, cada vez más candidatos esperan que su proceso de selección sea extremadamente corto.

¿Proporciona su empresa estándares similares? Si no es así, es muy probable que esté perdiendo a los candidatos más aptos.

Para cambiar la situación deberá tener en cuenta las necesidades del candidato, idénticas a las de los usuarios de diversas aplicaciones móviles. Toda la información acerca del empleo debería de estar disponible en un único sitio, junto a las valoraciones que hayan dejado otros candidatos, los KPI de recluta-



La 'Talent Acquisition Suite' de softgarden, reduce el tiempo de reclutamiento a 15 días

miento y un formulario de solicitud que pueda completarse con unos clics. Lo ideal sería que los candidatos tuviesen una información adaptada a sus expectativas en la página. Si está intentando contratar a un director de ventas o a un mozo de almacén paralelamente, cada uno estará interesado en cosas diferentes.

Una persona apta para el puesto no es solo una persona que cumpla con los requisitos fundamentales, sino que también encaje en la cultura y comparta los valores y el ADN de la empresa. Dicha persona siempre estará mucho más integrada, especialmente si ha creado de antemano unas expectativas realistas y ha mostrado de manera transparente quiénes son y como trabajan. Y sí, la honestidad y la cooperación entre un empleado y la empresa solucionan todos los retos del mercado laboral actual.

Infórmese en: www.softgarden.com/es



EL METAVERSO DARÁ TRABAJO A MÁS DE 10.000 PERSONAS EN EUROPA

Los entornos digitales van a permitir gestionar de manera más eficiente el teletrabajo y va a suponer la aparición de numerosos puestos de trabajo nuevos.

M. Merino Rojo
MADRID

El metaverso está cada vez más presente en las vidas de la gente. Concretamente, esta realidad alternativa, o mundo virtual, podría alcanzar un valor de más de 4,8 billones de euros para el año 2030, según la consultora global McKinsey & Company. Este entorno digital permite conectarse a través de una serie de dispositivos, como las gafas de realidad virtual y los guantes inteligentes, que nos permiten ver y sentir, como si realmente estuviéramos ahí, unas características que irán mejorando cada vez más con los nue-

Un 22% de las compañías ven el metaverso como el futuro de los negocios

vos avances tecnológicos como la inteligencia artificial o el *machine learning*.

Esta tecnología va a suponer una disrupción en todos los aspectos. Va a afectar a las relaciones humanas, a las laborales, y va a crear numerosos puestos de trabajo y, en este sentido, va a suponer un fuerte impacto en los Recursos Humanos de las empresas.

“El metaverso es la próxima evolución de nuestras interacciones sociales”, explica Matías Rodríguez, *technology vicepresident* en el Metaverse Studio de Globant. “Muchas marcas ya han estado exploran-

do el espacio y creando experiencias innovadoras. Aún así, las empresas necesitan una visión integral de su existencia dentro del metaverso para obtener el éxito”.

Ahora que las compañías y la sociedad están cada vez más digitalizadas, aparecen retos desconocidos hasta el momento, y las organizaciones deben evaluar el talento presente y futuro, teniendo en cuenta las necesidades individuales y los cambios generacionales.

Según una encuesta recogida en el informe *Cómo el metaverso está superando los límites digitales y reinventando nuestro lu-*

Recursos Humanos



DREAMSTIME

La formación será mucho más fácil en el entorno virtual

El metaverso no solo ayudará en la selección de personal, también abre camino a nuevas técnicas de formación para trabajadores, colaboradores o cualquier persona relacionada con la organización, incluidos clientes. Un claro ejemplo podría ser el entrenamiento de los pilotos, que antes de someterse al estrés y al peligro de las pruebas en coches, aviones o vuelos espaciales, practican en auténticos simuladores que les enfrentan a todas las situaciones a las que podrían encontrarse. Este nuevo espacio virtual puede servir para formar a los empleados en diferentes espacios y escenarios posibles, interactuando en lugares concretos, controlados y medidos, como una oficina, un supermercado, una fábrica o cualquier lugar de trabajo que se pueda simular en el mundo digital.

Giancarlo Valente, cofundador de Aulab, empresa especializada en formación en el ámbito digital, señala que "las infraestructuras educativas son el primer eslabón para formar a profesionales competentes". Además, añade que "para ello, es imprescindible crear sinergias entre el entorno empresarial y el ámbito educativo". De esta manera, se podrán alcanzar unos niveles de formación más altos que se reflejen en unas mejores prácticas de prevención de riesgos laborales, un mejor conocimiento de las competencias y una reducción del riesgo y la incertidumbre asociada a estos procesos.

en los que las empresas expositoras participantes ofrecían espacios virtuales a los candidatos, a través de una plataforma digital, donde podían conocer las vacantes, los requisitos y los beneficios, o asistir a una conferencia de manera telemática.

El futuro de los RRHH

El metaverso consolidará perfiles no técnicos, que supondrán más del 50% de la demanda, según Metapro Academy, ya que los proyectos que se desarrollarán en esta nueva realidad necesitarán equipos multidisciplinares si quieren alcanzar sus objetivos.

En concreto, y de acuerdo con los resultados del estudio que ha elaborado este centro de formación, los perfiles no técnicos suponen el 61%, frente al 39% de perfiles técnicos, del total de las más de 1.500 ofertas de empleo analizadas.

En cuanto a los diferentes ámbitos, dentro de este 61%, destaca la gestión de producto, comunicación, diseño y marketing, ventas, *management* personal, gestor de operaciones, legal, administración y atención al cliente.

Este ecosistema puede ser el gran avance que borre definitivamente las barreras existentes entre el mundo físico y el digital. Según estimaciones de Meta, la construcción del metaverso dará trabajo a más de 10.000 personas en la Unión Europea, solo durante sus primeros años.

Según Aulab, empresa especializada en la formación en desarrollo web, las siete profesiones que más buscarán las empresas tras el crecimiento del metaverso van a ser: ingenieros de *hardware*, ya que aumentará la demanda de cámaras, auriculares y sensores para el correcto funcionamiento de esta tecnología; científicos y matemáticos de metaverso y realidad virtual, puesto que es necesario gestionar la información que se encuentra en el mundo virtual; ingenieros de seguridad, el *blockchain* es un sistema de seguridad y gestión de datos muy utilizado y en el me-

taverso es crucial garantizar la protección de datos de los usuarios; expertos en *NFT* (activo digital encriptado), cuya función es analizar las tendencias del sector tecnológico para saber aprovechar las oportunidades y ofrecer nuevos productos; o desarrollador de ecosistemas, para coordinar al equipo y garantizar que las funcionalidades virtuales se puedan aplicar a gran escala.

Además, se necesitarán ingenieros de *software* de realidad virtual, a medida que el metaverso se desarrolla se necesitan titulados con habilidades tanto en realidad virtual como aumentada, y deben conocer las tecnologías 3D y estar familiarizados con herramientas relacionadas con el uso de la realidad extendida y el lenguaje de programación; diseñadores de juegos en 3D, que serán los responsables de crear a los personajes y la historia, además de diseñar la configuración y la jugabilidad de los avatares que navegan en el metaverso.

Además, desde Metapro han identificado algunos perfiles que, si bien ahora no tendrían demasiado sentido, se demandarán en el futuro mercado laboral, cuando el desarrollo del mundo virtual este más avanzado.

Por ejemplo, el *social ecommerce*, vendedores que comerciarán con bienes tanto físicos como digitales; guía turístico del metaverso, profesionales encargados de hacer de guía en las diferentes dimensiones del nuevo entorno virtual; *digital fashion designer*, estilistas de moda que ayudarán a crear avatares y vestimentas acordes con la personalidad que cada usuario quiere reflejar; asesores legales del metaverso, de una forma similar a la vida real, las empresas tendrán que desarrollar habilidades internas para hacer frente a los posibles problemas que surjan en el metaverso; y el asesor de inversiones en el metaverso: al igual que un asesor patrimonial, en el metaverso habrá asesores para invertir en *tokens*, inmuebles virtuales, criptomonedas, arte, etc.

gar en el mundo físico, realizado por Globant, compañía que ayuda a empresas en la digitalización, un 75% de los encuestados opinaba que el metaverso no está dirigido únicamente a las generaciones jóvenes y el 69% cree que desempeña un papel crucial en el teletrabajo.

Además, cabe destacar que un 57,7% de las respuestas corresponden a personas que trabajan en sectores que se relacionan de alguna manera con este ecosistema, pero aún existe una fuerte desconfianza, ya que más del 74% considera que trabajar en el mundo virtual conlleva importantes riesgos y desafíos.

Desde el tradicional taco de currículos bajo el brazo, los profesionales de los recursos humanos han tenido que evolucionar y adaptarse a la realidad, buscando entornos laborales alternativos y novedosos procesos de selección, para captar el talento emergente y no perder el existente.

En concreto, según el estudio *Metaverso para marcas* de Sortlist, un 22% de las compañías ven el metaverso como el "futuro" de los negocios y, en la misma línea, más de un 15% lo entienden como una nueva manera de hacer negocios.

De hecho, se ha visto como desde hace un par de años muchas empresas ya han empezado a utilizar esta tecnología en la gestión del capital humano. Por ejemplo, con los numerosos eventos virtuales de búsqueda de empleo durante la pandemia,



DREAMSTIME

LA DESCONEXIÓN DIGITAL ES UN 12% MENOR TRAS LA PANDEMIA

Muchos trabajadores no son capaces de dejar de lado sus funciones laborales tras completar su horario o en vacaciones y el modelo de teletrabajo ha incrementado esta tendencia.

Celia Moro. MADRID.

La pandemia de la Covid-19 y el confinamiento convirtieron el hogar de muchos trabajadores en su nueva oficina, lo cual tuvo ventajas a la hora de ahorrar tiempo en transporte o ganar comodidad. Sin embargo, también ha multiplicado las cifras de personas que se ven incapaces de desconectar de los asuntos profesionales una vez concluida su jornada.

Concretamente, según el último *Informe sobre Desconexión Digital* de InfoJobs, el 75% de los encuestados no dejan completamente sus funciones fuera de su horario, puesto que siguen respondiendo llamadas o *emails*. Se trata de una cifra que puede parecer alarmante, pero es de destacar que se ha producido una mejora respecto al año anterior, cuando el porcentaje ascendía al 82%. Aun así, seguimos lejos de los datos prepandémicos, que en 2020 eran del 63%, y mucho más de los recomendados según las buenas prácticas.

Asimismo, en función a lo registrado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), los españoles dedican de media 1.700 horas al trabajo, una cantidad muy superior a las cifras del resto de países de Europa.

“La desconexión digital del mundo laboral, pese a que ha mejorado un poco respecto al año pasado, sigue alcanzando niveles preocupantes en nuestro país”, declaró Mónica Pérez, directora de Comunicación y Estudios de InfoJobs. “Debemos empezar a concebir la desconexión como un derecho y, las empresas que se preocupen por la salud de sus empleados, deben tratarlo como un factor importante a tener en cuenta. Más allá de la implementación de medidas como un control horario más estricto o un sistema de guardias remuneradas, las compañías han de fomentar la formación y concienciación de los empleados para construir organizaciones más productivas que favorezcan el bienestar ya que, desconectar laboralmente, no solo repercute directamente en la salud y el bienestar del trabajador, sino que también implica una mayor productividad y una mejora del ambiente”, añadió.

Efectivamente, la desconexión digital es un derecho de los trabajadores, tal y como se recoge en el artículo 88 de la Ley Orgánica 3/2018 de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales (LOPDGDD), en el artículo 18 de la Ley 10/2021 de teletrabajo y trabajo a distancia y en la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público.

Regulación de los horarios

En el mismo informe, se mencionan algunas de las medidas que los encuestados percibían como de utilidad para promover la separación entre el entorno personal y el relacionado con el empleo.

Una de las más mencionadas, en concreto con un 40% de popularidad, fue la de regu-



Trabajadores en su puesto de trabajo. LEXINGTON

lar por convenio el derecho a no atender llamadas laborales ni correos electrónicos.

Otras propuestas señaladas fueron, por el 30%, la creación de un sistema de guardias con remuneración en época de vacaciones y fines de semana y, por el 28%, la de establecer un control horario más estricto que, en caso de tener que ampliarse o de que sea necesario interrumpir el tiempo de descanso, se considere como horas extra.

Es de destacar que, a pesar de todo, la flexibilidad horaria es uno de los aspectos más valorados por los trabajadores españoles, según un estudio realizado por la consultora Crecimiento Sustentante, puesto que facilita la conciliación entre la vida laboral y la personal. En datos, según la investigación *Expectativas Laborales de empleados y empresas 2022* de Enred y BTS, el 76% de los empleados reclama una mayor flexibilidad horaria para favorecer la conciliación y mejorar el compromiso con la empresa. Asi-

El 40% de los empleados pide que se regule el derecho a no atender llamadas fuera del horario

mismo, los empleados valoran un modelo de híbrido que combine teletrabajo y presencialidad. El informe arrojó que nueve de cada diez empleados prefieren trabajar en remoto. De estos, el 36% se decanta por la modalidad híbrida al 50% y hasta un 30% se inclinan por mantenerlo toda la semana.

“La flexibilidad horaria responde a la confianza depositada por las empresas para que el empleado trabaje en remoto, pudiendo compaginar ciertas responsabilidades personales, como llevar a sus hijos al colegio, y que decida en el modelo de trabajo híbrido sin imposiciones cuáles son los días que trabaja de manera presencial en la oficina”, apuntó Manuel Asla, director de Marketing y Producto de Edenred España. Sin embargo, para que estas medidas realmente sirvan para la conciliación, los propios trabajadores deben establecer límites y confiar en la efectividad de las leyes para proteger su derecho a la desconexión digital.



Formación a empleados. MAPFRE

Capacidades, liderazgo y flexibilidad, ejes de la estrategia de Mapfre



Transformar las capacidades de las personas, el liderazgo y lograr una organización más flexible y ágil son los objetivos de la estrategia de Recursos Humanos en Mapfre

En la última década las empresas hemos vivido una gran transformación, con cambios en las necesidades de los clientes, en la gestión de las personas, en la digitalización y haciendo frente a situaciones extraordinarias y entornos complejos.

Para los próximos dos años, la estrategia de Recursos Humanos de nuestra compañía tiene como foco la Gestión del Cambio Organizacional con tres retos: la transformación de las capacidades, la flexibilidad y agilidad organizativa y el liderazgo transformador.

La transformación de las capacidades se va a enfocar en dos ámbitos principales:

- Las personas debemos de evolucionar profesionalmente para responder a los requerimientos del negocio. Lo que hoy hacemos en casi nada se asemejará a lo que hagamos en un par de años y, por tanto, debemos desarrollarnos en nuevas competencias que hoy no forman parte de las habitualmente requeridas en los entornos laborales o en todo caso lo son con perspectivas diferentes.

Esa evolución pasa por la formación constante y por la capacidad de afrontar los cambios.

Se trata de desarrollarnos para dar lo mejor de nosotros desde el punto de vista técnico y de negocio.

- En Mapfre creemos en el potencial de las personas y en la necesidad de que sientan que tienen horizontes en la evolución de su carrera

profesional y en el conocimiento como activo de la compañía.

En este sentido, Mapfre ofrece a las personas que trabajan en la compañía planes de desarrollo, planes de carrera, itinerarios formativos, planes de *upskilling* (para evolucionar en su propia función) y *reskilling* (para adquirir capacidades que les permitan desempeñar otra función) para transformar las capacidades hacia aquellas que necesita el negocio para seguir avanzando.

La agilidad organizativa busca adaptarse de una manera más rápida a las necesidades del negocio de la mano de la transformación que la empresa va a realizar y la priorización del negocio. Esto pasa a poner el foco en la gestión por proyectos, en la puesta en valor del conocimiento y en la gestión colaborativa, con la autonomía en los equipos.

Junto a ello las nuevas formas de trabajar, que inciden en fomentar la comunicación, la colaboración, el acceso a la información, la gestión del conocimiento y la productividad en el puesto de trabajo, entre otros.

Y no se puede lograr todo ello sin líderes que sigan ofreciendo su “mejor versión” y trabajen y lideren de manera diferente, para ser líderes referentes y ejemplares. Hablamos de líderes transformadores, enfocados en el negocio y a sus prioridades, en el desarrollo de las personas y el trabajo en equipo y dentro de un entorno digital y colaborativo.

A todo esto hay que sumar:

- Una escucha constante del empleado: hay que saber qué opinan las personas y cómo percibe las cosas porque ellas deben estar en el centro de todas las acciones que la empresa pone en marcha, los procesos..., debemos estar cerca de sus opiniones y conocer su compromiso con los valores y los objetivos de la empresa.

- El impacto demográfico y la diversidad
- La necesidad de una actualización continua de la tecnología

- El marco global de la sostenibilidad. En

este momento de transformación, las áreas de Recursos Humanos debemos de ser actores principales en el crecimiento sostenible de las empresas. En todos nuestros proyectos tenemos siempre presente la sostenibilidad social y la mejora constante en la calidad del empleo y la empleabilidad. Ese es nuestro compromiso hacia todas las personas que trabajan en Mapfre.



Los RRHH deben ser protagonistas del crecimiento sostenible de las empresas

En Mapfre cada minuto cobra sentido

Cada vez más, las personas buscamos invertir nuestro tiempo en algo que merezca la pena, que nos haga felices. Y a la hora de elegir dónde invertir el tiempo profesional, queremos hacerlo en un lugar que tenga un propósito claro, saber que nuestro trabajo tiene un significado. Con este *claim Mapfre. Donde tu tiempo cobra sentido* y nuestros atributos diferenciales: Talento, Compromiso e Innovación con propósito, llamamos a la reflexión sobre ello y esto nos conecta con el Propósito de Mapfre *Cuidar lo que te importa*.

Trabajar en este sentido nos ayudará a impulsar el avance hacia una compañía más abierta, más digital y transformadora.

LA ESCUCHA ACTIVA AYUDA A FRENAR LA 'GRAN DIMISIÓN'

Existe una gran brecha entre lo que los empleados creen fundamental para quedarse en el puesto y lo que las empresas creen que retiene su talento, lo que está provocando grandes fugas del mismo.

C. Asensio. MADRID.

La *Gran Dimisión* es un fenómeno que se dio en Estados Unidos en 2021, tras el estallido de la pandemia de la Covid-19, en el que casi 30 millones de trabajadores abandonaron sus puestos de trabajo. Un fenómeno nunca visto durante el S.XXI y que se produce debido a un cambio de filosofía por parte de los trabajadores.

Según Eurostat, el 3,5% de la población activa de EEUU abandona su puesto de trabajo al mes de empezar y, en Europa, en Italia y Reino Unido también han experimentado este fenómeno de renuncia en masa. En el caso de España, de momento, esta consecuencia no se está sufriendo mucho, pero, sin embargo, hay muchos sectores que están encontrando problemas para cubrir muchas vacantes, como es el caso de la hostelería, la restauración, la agricultura o el cuidado de los mayores. Esto lo reflejan muy bien los datos de la consultora Gallup, que asegura que el 85% de los trabajadores a nivel mundial admiten que su trabajo no les satisface. Extrapolado a España, el 5% de los trabajadores del país está "en alto riesgo de renunciar a su actual puesto de trabajo", según un estudio realizado por la empresa Adecco.

Todo esto se debe, en general, a "un cambio de enfoque" en el trabajo, según apuntan los expertos. Es decir, las personas valoran mucho más la flexibilidad, la conciliación familiar, la salud mental, el salario y la vinculación emocional de la empresa con el trabajador. En definitiva, la nueva línea es que el empleado busca un puesto de trabajo que le permita cumplir con sus objetivos fuera del mismo y, por tanto, trabajar deja de ser una realización personal y se convierte en una especie de herramienta necesaria para cumplir sus deseos fuera.

En este sentido, existe una brecha entre empresas y trabajadores ya que, en la encuesta realizada por Adecco, la mayoría de los empleados a nivel mundial priman el salario (53%), seguido del ambiente laboral (36%) y el desarrollo profesional (25%). A esto se suman criterios como salud, seguridad y bienestar o el horario flexible. Mientras que estos valores quedan muy infravalorados por las empresas para atraer al talento a sus plantillas.

Una vez conocidas las causas de la *Gran Dimisión*, los responsables de recursos humanos deben trabajar para aportar las soluciones necesarias que consigan cerrar esta brecha y así conservar, tanto el talento que ya está dentro del equipo, como las nuevas incorporaciones a los proyectos.

Precisamente, esta brecha en el vínculo emocional entre el empleado y la empresa es lo que hace que muchas personas decidan abandonar sus puestos de trabajo. En este sentido, la comunicación interna y la escucha activa pueden ser dos armas para evitar que se produzca una *Gran Dimisión*.

Para combatir esa desmotivación y desvinculación por parte de los empleados, los departamentos de gestión de personas deben apostar por la recopilación de datos sobre las necesidades que tiene cada uno de sus talentos y que eso se traduzca en elementos de compensación, tanto salarial como emocional, de carácter individual. Esto hará que los miembros del equipo se comprometan con el proyecto y se incremente la productividad, lo que se va a traducir en mejores resultados. Para esto, es necesaria una formación de los líderes de equipo ya que, en muchas ocasiones, las personas no se van por el trabajo, sino por sus jefes. Es importante crear líderes que tengan unas habilidades comunicativas idóneas y empa-

El 'trabajo en la sombra' para los nuevos empleados

El 'atterrizaje' de un empleado en la empresa es fundamental. El 'job shadowing' o trabajo en la sombra es un tipo de capacitación práctica para el trabajo donde el nuevo miembro de un equipo aprende de un colega más experimentado, siguiéndolo y observándolo. Esto supone una reducción en los tiempos de eficiencia, fortalece las relaciones entre trabajadores, mejora la cultura de la empresa e incrementa la calidad de las comunicaciones.

tía, y apliquen esta escucha activa. De este modo, se generará un buen entorno para trabajar y nadie se irá.

Esto encaja perfectamente con la necesidad de una comunicación interna que sea eficiente. De hecho, desde la agencia 3AW aseguran que lograr una comunicación efectiva "comienza con la implicación de los directivos de la organización". Estos expertos en comunicación recomiendan que los responsables "asistan a tantas reuniones y encuentros con la plantilla como sea posible". De este modo, sus empleados tendrán una visión más humana de sus directivos y ellos, por su parte, pueden conocer mejor las necesidades de su plantilla de primera mano.

Por otro lado, el entorno de trabajo es fundamental para que la gente se sienta cómoda y se genere un buen ambiente. El sitio fijo organizado en cubículos "podría aislar y bloquear la comunicación efectiva entre trabajadores", dicen desde 3AW. En cambio, los espacios diáfanos, sin lugares fijos donde la gente pueda sentarse a trabajar en equipo, en función de sus proyectos, hacen que la comunicación fluya y el entorno sea mucho más amable.

Finalmente, los canales de comunicación son fundamentales. El empleo de redes sociales, *podcasts*, reportajes, entrevistas... Son elementos que aportan una fluidez de la información de manera dinámica. Además, las redes sociales pueden ser el catalizador ideal para generar comunidad dentro de la organización. Desde 3AW dicen lo siguiente al respecto: "Se puede aprovechar este canal para reconocer el trabajo del personal, de este modo se sienten valorados por la empresa y entre sus compañeros". De este modo, incluso los nuevos perfiles buscarán incorporarse a la compañía.



Los empleados valoran mucho el ambiente de trabajo. ISTOCK

HABILIDADES DIGITALES COMO FACTOR DIFERENCIAL

Es necesario que las empresas doten y formen a sus empleados en nuevas habilidades que les permitan adaptarse a la fórmula del trabajo híbrido, al tiempo que desarrollan una nueva cultura.

elEconomista.es

Lo que se cree una cultura empresarial en la que la mentalidad entre el mundo físico y el digital se unifique. Para conseguirlo, es necesario que las empresas doten y formen a sus empleados en nuevas habilidades que les permitan adaptarse a la fórmula híbrida. En este sentido, la firma Euroforum ha detectado carencias en trabajadores y empresas que, ante el modelo de trabajo híbrido, y sin una adecuada estrategia de formación, podrían afectar negativamente a su productividad y competitividad.

Una de las principales conclusiones de la compañía es que más allá de las diferentes herramientas tecnológicas que puedan implementarse en las organizaciones, es fundamental, de cara a potenciar su fuerza laboral híbrida, detectar las necesidades de los empleados y dotarlos de habilidades blandas o *soft skills*, complementándolas con habilidades digitales o *digital skills*.

Para Elena Díaz Torres, directora del área de *Learning* de Euroforum, la inteligencia emocional (IE) sigue posicionándose como eje de las habilidades blandas, siendo una de las más buscadas en empleados y directivos por su incidencia directa en la capacidad del liderazgo, el trabajo en equipo, la gestión del tiempo, la resistencia al estrés... De hecho, según LinkedIn, el 57% de los directivos ya considera las *soft skills* más importantes que los conocimientos técnicos, mientras que las compañías con competencias en inteligencia emocional superan en un 15%-20% sus objetivos anuales de ingresos.

No obstante, Díaz asegura que las habilidades blandas tienen que complementarse con las competencias digitales, que divide en tres áreas. En primer lugar, el entendimiento y uso de los medios digitales básicos para poder desarrollar su carrera en una compañía, adaptado al área concreta en el que el trabajador desarrolla su actividad.

En segundo lugar, la habilidad de comunicación digital, que integra la habilidad de comunicarse de forma ágil y productiva con sus compañeros, superiores, proveedores, clientes..., utilizando herramientas digitales; comunicarse de forma eficiente de manera sincrónica *online* y asincrónica; trabajando proactivamente en entornos digitales, redes sociales y espacios colaborativos



ISTOCK

Las habilidades necesarias para el nuevo entorno laboral

El último informe del Foro Económico Mundial, 'The Future of Jobs Report 2020', recoge las principales habilidades que necesitarán los trabajadores entre las que destacan la resolución de problemas, pensamiento crítico o uso de las nuevas tecnologías. Asimismo, han surgido nuevas habilidades más relacionadas a la inteligencia emocional de los trabajadores, tales como la resiliencia, la tolerancia al estrés y la flexibilidad.

online, etc. Por último, la directiva señala la competencia digital en nuevas formas de trabajo, que se refiere a poner en práctica y facilitar actividades, procedimientos y objetivos con medios y herramientas digitales; dominar el uso documentos colaborativos *online*; comunicarse, utilizando medios digitales, de forma eficaz y productiva potenciando el trabajo en equipo en entornos y con herramientas digitales, etc.

'Mindset digital'

Desde Randstad prevén que la influencia de la tecnología supondrá la evolución de muchas formas de trabajo, de tal modo que, en los países de la OCDE, el 30% de los empleos se modificarán mientras uno de cada siete trabajos actuales directamente desaparecerá. En este sentido, el estudio *Flexibility at Work* de la compañía de recursos humanos destaca que, a pesar de la importancia de la tecnología en la economía actual, más del 25% de las grandes empresas de la OCDE están teniendo dificultades para encontrar determinados perfiles tecnológicos.

Por tanto, desde Randstad destacan el concepto de *mindset digital*, es decir, la mentalidad digital. Según Bill Fischer, director del programa de Innovación del MIT, una persona que tenga activo el

mindset digital poseerá la capacidad de poder explorar todo lo que nos brinda la era digital y crear con esto valor e impulsar al mundo hacia lo que sigue. "No se trata del conocimiento de las nuevas tecnologías, sino la predisposición y la actitud para saber desenvolverse en ellas. Un conjunto de competencias transversales que se inscriben en el ámbito de las *soft skills*", indican desde Randstad. Unas competencias que no son baladí si se tiene en cuenta que ya para este año, el 65% del PIB mundial será digital, según las previsiones de IDC.

Desde la escuela de negocios INESEM Business School señalan que, pese a que hay profesionales que se encargan exclusivamente de llevar a cabo el proceso de transformación digital de una empresa, todos los miembros de esta deberían adquirir estas capacidades y adaptarse a los nuevos cambios, así como aquellas personas que deseen incorporarse al mercado laboral.

Sin duda, el trabajador del futuro será más valorado por sus cualidades personales, por explotar aquello que las máquinas no serán nunca capaces de ofrecer. Por lo tanto, los mejores trabajadores no solo serán los expertos en las tecnologías emergentes; sino también aquellos que no descuiden la dimensión personal, más importante que nunca en los entornos laborales.

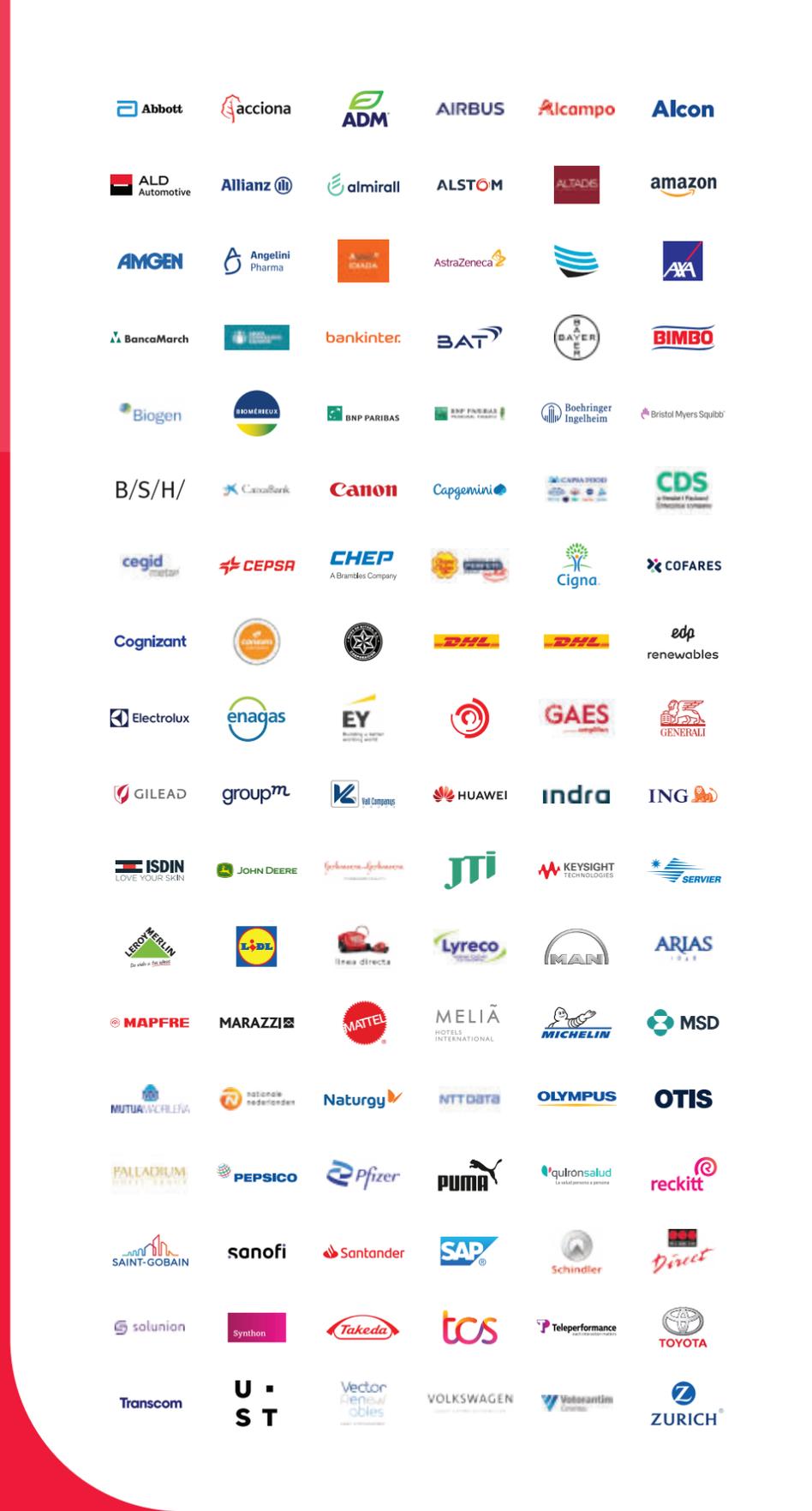
Descubrid la comunidad de Recursos Humanos más grande en todo el mundo.

Solo las mejores organizaciones han recibido la Certificación Top Employers por la excelencia en sus prácticas y políticas de personas.

Top Employers Institute valida, certifica y reconoce como empleadores líderes a las organizaciones que superan los exigentes estándares de su Programa de Certificación. Establecido hace más de 30 años, Top Employers Institute ha certificado en 2022 a 1857 organizaciones en 123 países/regiones. Estos Top Employers Certificados impactan positivamente en las vidas de 8 millones de empleados a nivel global.



No os perdáis nuestro nuevo eBook "Tendencias y Mejores Prácticas de Personas 2022 Top Employers España".

Formad parte de la comunidad Top Employers 2023

Conseguid la Certificación Líder en el área de personas y posicionad vuestra organización entre las mejores compañías en el mundo.

Más información en www.top-employers.com

 For a Better World of Work

