

8 de marzo de 2021

## EDUARDO QUERO

Socio-Director de Stratesys



### *“El departamento de RRHH puede influir en la cuenta de resultados de una compañía”*

**En este entorno cambiante e incierto, gestionar el talento es vital para enfrentarse a los retos de la manera más efectiva posible. Con un panorama digital cada vez más protagonista y la necesidad de las empresas de innovar y diferenciarse, ¿qué hay que hacer para encontrar a las personas capaces de hacer a la compañía crecer?**

Por Javier Calvo. Fotos: eE / iStock

Tras un año marcado por el coronavirus, 2021 deja patente la necesidad de modificar los procesos a fin de, aun manteniendo la distancia, poder estar cerca. En el caso de áreas como los RRHH, esta necesidad se hace más fuerte, a la par que complicada.

**¿Están los departamentos de Recursos Humanos preparados para los cambios que se avecinan en el nuevo escenario post-Covid?**

Los departamentos de recursos humanos han tenido un papel destacado en este nuevo escenario y han tenido que acelerar para adaptarse a las nuevas necesidades. Pero nadie estaba preparado para los retos que tendremos que afrontar con los nuevos modelos de trabajo. Es cierto que algunas compañías ya tenían desplegado el teletrabajo, entornos colaborativos virtuales incluso había soluciones que medían la productividad

en un escenario de trabajo remoto. Pero esto se enfocaba como algo puntual. Nos encontramos con un nuevo modelo donde lo habitual va a ser el teletrabajo y esto, aunque tiene grandes beneficios para el empleado y la empresa, también saca a la luz retos que antes no nos planteábamos. ¿Cómo vamos a ser capaces de generar *engagement*? ¿Cómo vamos a suplir el aprendizaje no formal que adquieres de tus compañeros? Se me ocurren éstos y otros 20 retos más.

**¿Qué nuevos perfiles son necesarios en los departamentos de recursos humanos para adaptarse a los nuevos tiempos?**

Aún sigue siendo un área muy tradicional, seguimos encontrando los mismos perfiles: expertos en formación, compensación, selección o desempeño. Pero la tendencia es comenzar a incorporar perfiles con un mayor conocimiento del negocio que ayude a detectar mejor las necesidades y puedan anticiparse a lo que se va a necesitar. El alto

*ment*, necesitamos que creen canales de comunicación claros con los empleados, reinventen la forma en que interactúen entre ellos y establezcan nuevos modelos formativos.

**¿Son realmente conscientes las empresas de la importancia del área de RRHH?**

Esta es una discusión eterna en cualquier foro de recursos humanos en los últimos 15 años. Mi opinión es que cada vez es más fácil demostrar como el departamento de recursos humanos, con sus iniciativas y gestión, puede cambiar la cuenta de resultados de la compañía. Y de hecho, hay muchos directores de Recursos Humanos que ya están participando en los comités de dirección, cosa que hace unos años no era muy habitual. Pero aún queda camino por recorrer, porque seguimos encontrando compañías que no tienen la tecnología que les ayude a medir el impacto, y también seguimos encontrándonos departamentos en los que la gestión de un proceso de evaluación, forma-

*“El departamento de RRHH juega un papel clave en el nuevo escenario protagonizado por el teletrabajo”*



*“Sigue siendo un área muy tradicional, pero empieza a incorporar nuevos perfiles con conocimiento del negocio”*



componente tecnológico que se está incorporando en todas las compañías hace que también empiecen a incorporarse expertos en soluciones cuya principal función es detectar posibles soluciones que ayuden a esa gestión. Los más innovadores están incluyendo en sus áreas *Coacher*, *Agile Coach* o perfiles conocidos como LION (*LinkedIn Open Networker*) que ayuden a captar talento.

**¿Qué papel va a jugar el departamento de RRHH con el teletrabajo?**

Los departamentos de recursos humanos tienen un reto importantísimo en este nuevo modelo de trabajo. Llevamos años hablando de lo importante que es retener el talento, captarlo y desarrollar a los empleados. De por sí es una tarea difícil y ahora, con muchos de los empleados en modelo remoto, mucho más. Por eso el área de recursos humanos es clave y tiene que liderar el *engage-*

*ment* o selección se hace desde un punto de vista exclusivamente administrativo.

**¿Qué peso tiene la tecnología en la retención y la captación de talento?**

La tecnología es un gran facilitador y gracias a ellas somos capaces de analizar con mayor rapidez y precisión, incluso podemos llegar a establecer hipótesis, pero en ningún caso es la estrategia para mejorar la captación ni la retención. Lo primero que es necesario es cambiar la cultura y adaptarse a las nuevas necesidades de nuestros empleados y nuestro negocio. La tecnología como *Machine Learning* nos podrá ayudar a detectar posibles pérdidas de talento, o tecnologías como *ChatBots* nos facilitarán la preselección de candidatos. Pero en ninguno de estos ejemplos nos va a asegurar que se quede el empleado o contratarlo, eso dependerá de cómo las compañías sean capaces de

adaptarse y generar una propuesta de valor al empleado que quiera permanecer.

### ¿Cuáles son las principales tendencias que habéis identificado en RRHH?

Cuando hablamos de tendencias siempre aparecen listas interminables de tecnologías o conceptos, pero de todas las que se publican, me quedo con las que hemos experimentado y vemos que están teniendo una adopción real en el mercado español:

*Reskilling y UpSkilling:* Aparecen nuevos modelos de negocio, nuevas formas de trabajar, automatización y si esto no es suficiente motivo algunos estudios pronostican que el 85% de los trabajos que estarán disponibles en 2030 aún no se han inventado. Se hace urgente trabajar en cómo conseguir actualizar y reconvertir a nuestros empleados.

*Employee Experience:* Siempre se ha hablado del cliente externo y el cliente interno. Para

en la satisfacción de tus clientes. Es una tendencia que comenzó en 2020 y que va a ir en aumento porque cada vez hay más datos.

*Chatbots:* Cuando hablo de *ChatBots* no me refiero a la implementación de un *ChatBot* que ayude a responder al empleado las típicas preguntas que suele hacer al área de recursos humanos. Esto es algo que fue tendencia hace años y que ha tenido una adopción baja en el ámbito de RRHH. La tendencia es conseguir que estos *ChatBots* faciliten realmente el día a día del empleado o que ayuden a la compañía a recabar más información para hacer analítica y predicción.

### ¿En qué lugar quedan el clásico CV y la tradicional entrevista en el nuevo escenario?

Ninguna de las dos cosas va a desaparecer, simplemente evolucionarán. Hace cinco años recibías un CV en Word con el formato Europeo y hoy recibes CV en PowerPoint, vídeo o infografías con un diseño espectacular. Ca-

**“Necesitas tener la mayor información posible de tus empleados para analizar y anticiparte a lo que vas a necesitar”**

**“El currículum y la entrevista de trabajo no van a desaparecer, simplemente van a evolucionar”**



el primero hace años que se está apostando por la experiencia, la satisfacción y el impacto que tiene en los resultados de la compañía. Pero no sucedía lo mismo con el cliente interno. Hoy empieza a ser habitual la creación de áreas específicas en grandes compañías de Experiencia de Empleado.

*People Analytics:* Lo que no se conoce no se puede mejorar. Este es un mantra que repetimos a cada uno de nuestros clientes. Necesitas tener la mayor información posible de tus empleados y usar la potencia que te brinda hoy la tecnología para ser capaz de analizar, detectar y anticiparte a lo que vas a necesitar o va a suceder. Ser capaz de predecir los absentismos en un centro, en un mes concreto, puede ser vital para tu negocio. Si eres capaz de anticiparte y tener una bolsa de empleo puede tener un impacto no sólo en tu cuenta resultados, sino también

da vez los candidatos son más digitales y tienen un mayor conocimiento de las tecnologías, que les permiten mostrar su experiencia o conocimiento de una forma más creativa e innovadora. No me sorprendería encontrarme un CV como *stories* de LinkedIn o de Instagram.

En cuanto a la entrevista también ha ido evolucionando y seguirá haciéndolo, de la mano de los avances tecnológicos. Muchos recordarán aquella entrevista que hicieron por teléfono hace años. Ahora, sin embargo, te convocan por Teams, Zoom o vídeo llamada de WhatsApp. Y lo que nos espera en un futuro, desde análisis conversacional o análisis de imagen a plataformas donde compitas a modo de videojuego con otros candidatos. Puede sonar futurista pero ya hay compañías que están usando estas tecnologías en sus procesos de selección.