

AGILIDAD ESTRATÉGICA A TRAVÉS DEL CAPITAL HUMANO

Paula **Apascaritei** y Marta **Elvira**

AGILIDAD ESTRATÉGICA A TRAVÉS DEL CAPITAL HUMANO

Investigación académica:

Paula Apascaritei, *Doctoral, IESE Business School.*

Profesora Marta Elvira, *Titular de la Cátedra Puig de Liderazgo Global.*

Agradecimientos

El equipo investigador de IESE Business School agradece al Prof. José Ramón Pin su apoyo y a Meta4 su patrocinio y colaboración; en particular, las valiosas contribuciones de Carlos Pardo, M^º José Fraile y Guadalupe García Soto han sido esenciales en la elaboración de este estudio. También agradecemos a Maite Sáenz Blanco, de ORH (Observatorio de RR.HH.), sus ideas y cooperación. Con los directivos entrevistados y con quienes han respondido a la encuesta estamos particularmente en deuda por el tiempo dedicado y la experiencia compartida sobre estrategias y desafíos de capital humano.

Contenido

4	Resumen ejecutivo
5	1. Introducción. Nuevas estrategias de capital humano
6	2. Metodología de investigación
6	2a. Metodología
6	2b. Muestra
8	3. Retos del capital humano y decisiones estratégicas
8	3a. Retos del capital humano a corto plazo
9	3b. Definición del talento
9	3c. Acciones para avanzar y competir en estrategias de capital humano
10	3d. Estructura actual del departamento de RR. HH.
11	4. Diferencias en el rendimiento de las empresas según su estrategia de capital humano
12	4a. Prácticas de fomento del alto compromiso de los empleados
13	4b. Capacidad de adaptación del capital humano
13	4c. Capital humano y estrategia
14	5. Conclusiones

Resumen ejecutivo

Las empresas y directivos de hoy se enfrentan a retos importantes y diversos: cambios demográficos y generacionales que modifican los hábitos de trabajo y consumo; digitalización y cambios tecnológicos disruptivos; nuevos riesgos asociados a las tensiones geopolíticas, el terrorismo o la ciberseguridad, o cambios en la regulación relacionados con la protección de datos, la fiscalidad o el proteccionismo, por citar solo algunos de los que se mencionan de forma recurrente.

Sin embargo, el gran desafío no está tanto en los propios cambios, que también, como en la gran velocidad a la que se suceden, ya que sitúa a las organizaciones ante la necesidad de mejorar constantemente su capacidad de adaptación y la flexibilidad de todos sus recursos, procesos y estrategias.

Y eso incluye, por supuesto, su recurso más valioso, que son las personas, y las prácticas y estrategias de capital humano que aplican para aprovechar al máximo su potencial, sea cual sea el entorno al que se enfrenta la empresa, con el fin de reforzar su competitividad.

Ante estos desafíos, hemos llevado a cabo un estudio entre directivos, responsables y técnicos de RR. HH. de más de un centenar de empresas, con un doble objetivo:

4

1. Identificar los principales retos de capital humano a los que se enfrentan las empresas a corto plazo
2. Conocer cuáles son las decisiones estratégicas que han tomado al respecto.

Sin embargo, el propósito de este trabajo va más allá de este doble objetivo, ya que lo que se pretende, en última instancia, es investigar si hay diferencias en el rendimiento de las empresas según sus estrategias de capital humano.

Para llevar a cabo nuestro análisis, tras una exhaustiva revisión de la literatura académica previa sobre la función de RR. HH. y las estrategias de capital humano, hemos combinado la metodología cualitativa (trabajo de campo y entrevistas a cuatro directivos de empresas de gran tamaño en España) y la metodología cuantitativa (cuestionario en línea respondido por un total de 118 empresas de tamaños y sectores diversos).

Los principales resultados del estudio son los siguientes:

1. Los retos principales de las empresas son la captación y retención del talento (el 28% de las empresas encuestadas) y la transformación digital (el 20% de las empresas encuestadas).

2. Estos retos se afrontan ajustando el sistema de retribución y beneficios (el 15% de las empresas encuestadas), apostando por la innovación (el 11% de las empresas encuestadas) y los planes de formación (el 10% de las empresas encuestadas), e implantando un plan estratégico de digitalización (el 10% de las empresas encuestadas).

3. Las empresas con mejor rendimiento¹ apuestan por:

- fomentar el alto compromiso de sus empleados a través de las prácticas de RR. HH. (el 46% de las empresas encuestadas)
- fomentar la capacidad de adaptación de los procesos y de las prácticas de RR. HH. (el 42% de las empresas encuestadas)
- emplear capital humano de alto valor (el 46% de las empresas encuestadas)
- seguir una estrategia de innovación, sin olvidar la eficiencia (el 46% de las empresas encuestadas).

Conclusión y recomendaciones

Los resultados del estudio avalan la idea, ya apuntada por otros trabajos previos, de que la clave para afrontar los retos actuales es apostar por el capital humano que se caracteriza por su excelencia en términos de rendimiento, compromiso y potencial de desarrollo.

No obstante, más allá de asegurar la captación, retención y desarrollo de este talento, la estrategia de capital humano y la propia función de RR. HH. deben evolucionar hacia un modelo de prácticas y procesos más ágiles y flexibles, orientados a desarrollar la capacidad de adaptación del capital humano y, por ende, la de la propia organización, mejorando su capacidad y velocidad de respuesta ante cualquier nuevo desafío que se le plantee.

De ahí que este trabajo concluya con una propuesta basada en la mejora de la «experiencia del empleado» («*employee experience*»), un concepto que propone tratar y cuidar a los empleados tanto como se cuida a los clientes y, además, hacerlo en cada una de sus interacciones con la empresa, porque, a nuestro entender, solo las empresas capaces de competir por el mejor capital humano serán capaces de hacerlo en un entorno de mercado cuya única constante parece ser la del cambio.

¹ Medimos el rendimiento de la empresa de acuerdo con las percepciones de los encuestados. No se trata, por lo tanto, de una medición objetiva.

1. Introducción.

Nuevas estrategias de capital humano

En el contexto actual, los directivos se enfrentan a un panorama de importantes cambios en el ámbito del trabajo y del mercado laboral².

A nivel internacional, los líderes de las empresas están preocupados por los riesgos asociados a la ciberseguridad y por la inestabilidad geopolítica, así como por los cambios en la regulación, tanto en materia de protección de datos como en lo que se refiere al proteccionismo y la fiscalidad.

Otra preocupación relevante es la crisis de liderazgo, tanto en el sector público como en el privado.

En términos de capital humano, los principales retos identificados por informes anteriores³ incluyen las nuevas tecnologías y la transformación digital, la diversidad generacional y demográfica de los empleados, y la captación de un talento cada vez más escaso.

El concepto de que el capital humano es clave para la rentabilidad y el éxito de la empresa no es nuevo, y ha sido corroborado empíricamente a través de varios estudios en las últimas décadas⁴. Sin embargo, la velocidad de los cambios en el entorno hace necesario que ahora haya que poner más énfasis en ciertos aspectos del capital humano. Así, varios informes⁵ han señalado ya la necesidad de agilidad, de tener una adecuada velocidad y capacidad de adaptación de la función y de las estrategias de capital humano.

En concreto, según Capelli y Tavis⁶, las empresas están tratando de agilizar la dirección de personas ajustando sobre todo las áreas de evaluación del desempeño, el *coaching*, la compensación, los programas de formación y desarrollo y el sistema de reclutamiento y selección de personal.

Ante estos desafíos, hemos llevado a cabo un estudio con directivos de RR. HH. de empresas que operan en España. La encuesta se ha centrado en sus opiniones sobre dos temas:

1. Cuáles son los retos de capital humano a los que se enfrentan a corto plazo
2. Cuáles son las decisiones estratégicas que han tomado al respecto.

Por medio de una encuesta dirigida a directivos, investigamos si hay diferencias en el rendimiento de las empresas según sus estrategias de capital humano. Dicha encuesta contiene preguntas relacionadas con la capacidad de adaptación de los empleados y con las políticas y prácticas de RR. HH., ya que estas prácticas tienen efectos directos e indirectos en la cuenta de resultados de una empresa⁷.

Los resultados de este estudio demuestran la importancia del capital humano para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa. En entornos con una alta velocidad de cambio y plenamente inmersos en una nueva revolución industrial, las empresas priorizan el único elemento que les puede atribuir valor a largo plazo: su capital humano.

Por eso, en este trabajo también proponemos un modelo de creación de valor a través de la estrategia de flexibilidad del capital humano. No hablamos de flexibilidad numérica o de trabajos precarios, sino de ayudar a que la empresa sea adaptable y ágil a través del desarrollo directivo y la organización de su función de RR. HH.

² World Economic Forum (2016), *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, Ginebra: WEF.

³ INSEAD (2015), *The Global Talent Competitiveness Index 2015-2016*, Fontainebleau, Francia.

World Economic Forum (2016), *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, Ginebra: WEF.

⁴ «Redefining Competition: Insights from the Global C-suite Study – The CEO Perspective» (2016), *IBM Institute for Business Value*. Disponible en: www.ibm.com/csuitestudy.

Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J. y Ketchen, D. J. (2011), «Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance», *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443-456.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. y Baer, J. C. (2012), «How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms», *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.

⁵ De Smet, A. y Gagnon, C. (enero de 2018), «Organizing for the Age of Urgency», *McKinsey Quarterly*.

«Has Agile Management's Moment Arrived?» (agosto de 2017), *Knowledge@Wharton*. Disponible en: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/agile-managements-moment-arrived/>.

⁶ Cappelli, P. y Tavis, A. (2018), «HR Goes Agile», *Harvard Business Review*, 96(2), 46-52.

⁷ Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. y Baer, J. C. (2012), «How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms», *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.

2. Metodología de investigación

2a. Metodología

Para entender los retos de los directivos en la estrategia de capital humano hemos utilizado dos tipos de metodología:

Metodología cualitativa:

- revisión en profundidad de la información existente relacionada con las estrategias de capital humano
- entrevistas a cuatro directivos de empresas de gran tamaño de España
- trabajo de campo: julio-septiembre de 2016.

El resultado de la fase exploratoria del estudio se basa en el desarrollo de un amplio cuestionario cuyo objetivo es entender los retos de capital humano de las empresas.

Metodología cuantitativa:

- test del cuestionario piloto realizado sobre una muestra de 21 empresas en abril-mayo de 2017
- lanzamiento del cuestionario mediante encuesta en línea
- trabajo de campo: octubre-diciembre de 2017
- muestra válida: 118 empresas
- las escalas utilizadas en la encuesta están previamente validadas, tanto por trabajos de investigación académica⁸, como por la encuesta piloto realizada.

El resultado de la parte cuantitativa es la profundización en los retos del capital humano identificados y en las decisiones estratégicas tomadas al respecto. Además, a partir de estos datos hemos identificado las diferencias en el rendimiento de las empresas según su estrategia de capital humano.

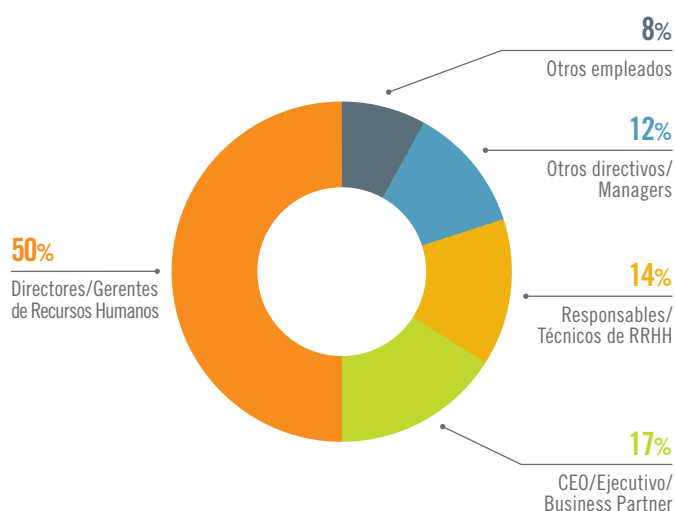
⁸ Chadwick, C., Super, J. F. y Kwon, K. (2015), «Resource Orchestration in Practice: CEO Emphasis on SHRM, Commitment-based HR Systems, and Firm Performance», *Strategic Management Journal*, 36(3), 360-376.
Lepak, D. P., Takeuchi, R. y Snell, S. A. (2003), «Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity», *Journal of Management* 29(5), 681-703.
Newbert, S. L. (2008), «Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual-level Empirical Investigation of the Resource-based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, 29(7), 745-768.
Subramaniam, M. y Youndt, M. A. (2005), «The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities», *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
Way, S. A., Tracey, J. B., Fay, C. H., Wright, P. M., Snell, S. A. et al. (2015), «Validation of a Multidimensional HR Flexibility Measure», *Journal of Management*, 41(4), 1098-1131.

2b. Muestra

Encuestados:

- el 64% son directivos y técnicos de RR. HH.; el resto, directivos de diferentes funciones (N=113).
- media de experiencia en el puesto: 7,6 años (N=108).
- media de años en la empresa: 13,8 años (N = 112).

FIGURA 1
Distribución de los encuestados según puesto de trabajo (%) (N=113)



Empresas:

- el 64% son grandes empresas.
- tasa de rotación de los gerentes y directivos: aproximadamente el 80% de las empresas han tenido menos de un 3% de rotación de este colectivo en el periodo 2013-2016.
- la tasa de rotación media del personal no directivo es inferior al 10% para aproximadamente el 80% de las empresas en el periodo 2013-2016.
- modalidad de contratación indefinida para más del 80% de los directivos y gerentes en el 90% de las empresas.
- modalidad de contratación indefinida para más del 80% del personal no directivo en el 62% de las empresas.

TABLA 1
Tipos de contratos utilizados por las empresas encuestadas

Gerentes y directivos	Porcentaje del personal						
	Tipo de contrato	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%		81-100%
Contratos indefinidos		2,6	1,7	4,3	1,7	89,7	N = 117
Contratos de duración determinada (en plantilla)		90,1	2,7	0,9	1,8	4,5	N = 111
Contratos de duración determinada (fuera de plantilla)		88,5	5,8	1,0	2,9	1,9	N = 104
Trabajadores autónomos		96,1	0	3,9	0	0	N = 102
Subcontratación		90,5	4,8	2,9	1,0	1,0	N = 105

Personal no directivo	Porcentaje del personal						
	Tipo de contrato	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%		81-100%
Contratos indefinidos		0	2,6	11,1	23,9	62,4	N = 117
Contratos de duración determinada (en plantilla)		90,1	2,7	0,9	1,8	4,5	N = 111
Contratos de duración determinada (fuera de plantilla)		81,9	11,4	2,9	1,9	1,9	N = 105
Trabajadores autónomos		94,2	3,9	1,0	1,0	0	N = 103
Subcontratación		84,1	9,4	4,7	1,9	0	N = 107

FIGURA 2
Distribución de las empresas encuestadas por número de empleados (%) (N=113)

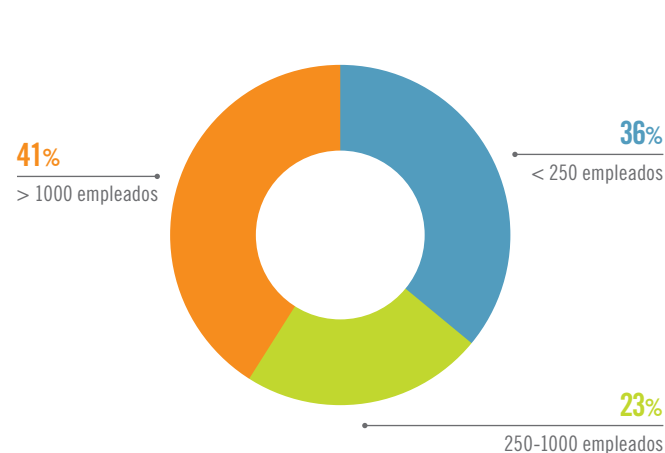
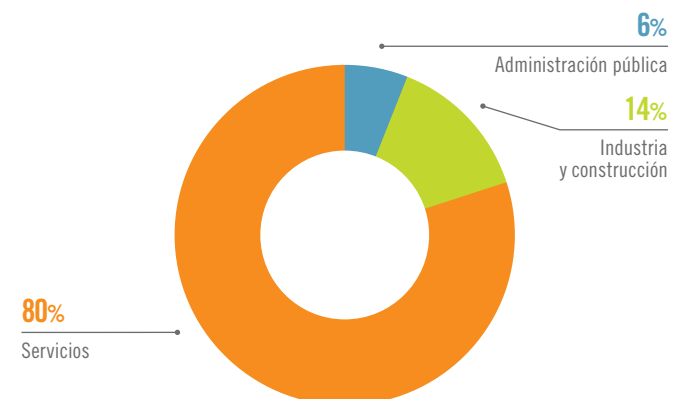


FIGURA 3
Distribución de las empresas encuestadas por sector (%) (N=112)



3. Retos del capital humano y decisiones estratégicas

3a. Retos del capital humano a corto plazo

Analizando tanto estudios de investigación como informes descriptivos recientes, hemos identificado los principales desafíos que emergen del entorno económico previsto para los próximos años⁹:

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

Partiendo de esta base, hemos querido saber cuáles son actualmente las preocupaciones más importantes de los directivos de RR. HH. en España.

De los 118 encuestados, la mayoría subraya los siguientes retos en materia de capital humano:

1. El talento: su retención, captación, compromiso, desarrollo y gestión (28%)

El 28% de las empresas encuestadas han señalado explícitamente el «talento» como reto principal y aunque, evidentemente, es un reto habitual en las empresas, lo

novedoso es la prioridad, la importancia y la velocidad de ajuste necesarias para competir por el capital humano. Además, a estas cabría sumar las respuestas de las empresas que han mencionado también el talento, pero concretado algo más, refiriéndose, por ejemplo, a la «gestión del talento» (4%), al «talento tecnológico» (4%), al «talento comercial» (2%) o, simplemente, a la «importancia del talento» (1%). En total, 35 de 82 empresas, o el 43% de los encuestados, han mencionado algún tema relacionado con el talento como reto.

El talento se busca tanto dentro como fuera de la compañía y hace falta saber atraerlo, fidelizarlo, motivarlo y retenerlo. Las palabras asociadas frecuentemente con el talento o con la gestión del personal han sido la captación (15%), la retención (18%), el desarrollo del talento (12%) y el compromiso del personal (11%) y su motivación (9%). Para la retención y la motivación es necesario mantener un buen clima laboral y un alto nivel de compromiso.

Otros retos mencionados incluyen: ajustar los sistemas de retribución (7%) y evaluación del desempeño (5%); gestionar la diversidad demográfica (6%); los planes de sucesión en puestos de liderazgo (5%); la comunicación interna y externa (5%), y el desarrollo directivo (4%).

2. La transformación digital y la gestión del cambio que esta conlleva (20%)

El 20% de los encuestados ha mencionado la transformación digital como reto. Ligados a la idea de digitalización, se señalaron otros retos como la innovación (10% de las respuestas), la adaptación (9%), la gestión del cambio (9%) o la eficiencia (9%), ya que la transformación digital implica un cambio de mentalidad para que los individuos sean capaces de adoptar las nuevas tecnologías y adaptarse a su uso. La velocidad de adaptación y la gestión del cambio tienen que ir al ritmo de la evolución del mercado para poder afrontar la globalización de las compañías o, incluso, su propia adquisición.

⁹ International Labour Office (2017), *World Employment and Social Outlook 2017: Sustainable enterprises and jobs: Formal enterprises and decent work*, Ginebra: ILO. Kahan, S. (2015), «Twelve Predictions for a New World» en D. Ulrich, W. A. Schiemann y L. Sartain (Eds.), *The rise of HR: Wisdom from 73 thought leaders*, Alexandria, VA: HR Certification Institute. «Redefining Talent: Insights from the Global C-suite Study – The CHRO Perspective» (2016), *IBM Institute for Business Value*. Disponible en: www.ibm.com/csuitestudy.

FIGURA 4

Nube de palabras de los principales retos relacionados con el capital humano

Interpretación: A mayor tamaño de las palabras, mayor recurrencia del tema en las respuestas

Citas ilustrativas de las entrevistas realizadas que muestran los conceptos en la nube de palabras:

- «**Identificar nuevo talento** y hacer que conviva con la diversidad generacional existente y **adaptar nuestro talento** al nuevo ecosistema digital».
- «Es importante [...] **el cambio de mentalidad** y el proceso de transformación a la velocidad necesaria...».
- «Buscamos **talento** que pueda “posicionar conversaciones y propuestas de valor complicadas de una forma simple a una audiencia de negocio” ».
- «El reto de las empresas dependientes de talento es que se enfoquen a ver **cómo atraen y cómo ilusionan este talento**, para hacerlo productivo, para hacerlo rentable».
- «En cualquier caso, todo implica **procesos de transformación interna** muy fuertes [...]. Probablemente, se va a incrementar tanto la velocidad como la profundidad de los cambios organizativos para acoger a estos nuevos contratos, a esta nueva forma de relación del talento con la empresa».
- «**El cuello de botella no es el mercado, sino el talento**, o la capacidad para absorber gente».
- «Es importante no solo hacer con tecnología lo que se hacía antes de forma analógica, sino **pensar los procesos de modo digital**».



3b. Definición del talento

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

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

El talento de las compañías puede clasificarse en dos categorías clave:

- talento experto o técnico (10%)
- talento directivo (12%).

En general, las empresas tratan de identificar los dos tipos de talento, aunque también existen empresas que se centran solo en el talento directivo.

Es sorprendente e ilustrativo que un número muy reducido de empresas analizadas no tenga una definición de lo que es el talento.

3c. Acciones para avanzar y competir en estrategias de capital humano

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

En concreto, el 15% de los encuestados que contestaron a esta pregunta afrontan los retos ajustando la política de retribución, compensación y beneficios. El 11% de las empresas apuesta fuertemente por la innovación y una de cada diez está desarrollando planes estratégicos de digitalización (10%) o de formación del personal (10%).

Otros planes de las empresas relacionados con su personal son la gestión del talento (6%), la evaluación del desempeño (5%), el programa de desarrollo del talento (5%), los sistemas de gestión de los RR. HH. (5%) y la política de comunicación (5%).

FIGURA 5

Nube de palabras de las principales decisiones estratégicas relacionadas con el capital humano

Interpretación: A mayor tamaño de las palabras, mayor recurrencia del tema en las respuestas

Citas ilustrativas de las entrevistas realizadas que muestran los conceptos en la nube de palabras:

- «...la ventaja competitiva es invertir fuertemente en **innovación**».
- «...la ventaja competitiva [...] es **tener y mantener a la gente correcta**».
- «Esto es **liderazgo**: tener claro lo que quieres, cuál es tu objetivo como compañía y saber transmitir, saber arrastrar a ese talento».
- «Así que la **administración** es esencial para que funcionen bien las cosas; la **formación** es esencial; el **desarrollo de las personas, la identificación del talento**».
- «La **identificación y gestión de Recursos Humanos del talento** para puestos claves [...] es importantísima».



10

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

3d. Estructura actual del departamento de RR. HH.

Otros temas destacados han sido la implantación de un sistema tecnológico de gestión de los RR. HH. y del talento y la implementación de un plan de gestión y de desarrollo del talento, tanto para el liderazgo como para el negocio. Algunas de las empresas encuestadas han apostado por dotar de un mayor papel al departamento de RR. HH., dándole un

rol estratégico y ampliando su presupuesto y su ámbito de actuación. Asimismo, los directivos de las empresas reconocen que la misma función de RR. HH. está evolucionando.

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

El 46% de las empresas no subcontrata ningún aspecto de la función de RR. HH. Entre las que sí lo hacen, lo más frecuente es la subcontratación de la parte administrativa (26%), seguida de la selección de personal (6%), los aspectos relacionados con la formación (4%), la gestión de nóminas (4%) o los servicios de asesoramiento jurídico (4%).

4. Diferencias en el rendimiento de las empresas según su estrategia de capital humano

La estrategia de capital humano debe estar alineada con la estrategia de negocios de la compañía. En este sentido, el papel del líder de RR. HH. se ha comparado frecuentemente con el de un director de orquesta¹⁰, que estructura y compone la base de las habilidades y los conocimientos de los empleados dentro de la empresa. Además, el reto del líder de RR. HH. es apalancar estos recursos que están a disposición de la empresa y asegurarse de que las acciones de RR. HH. contribuyan a los objetivos estratégicos de la empresa.

La función de RR. HH. se articula a través de acciones, políticas y prácticas diseñadas para optimizar el desempeño de la organización mejorando la capacidad, el compromiso y la productividad de sus empleados. Precisamente, los investigadores¹¹ han identificado ciertas prácticas de RR. HH. que contribuyen al correcto funcionamiento de la empresa. Las principales áreas de actuación de estas prácticas son:

- el diseño del puesto de trabajo
- la selección de personal
- la formación y el desarrollo
- la compensación y los beneficios
- la evaluación del desempeño
- las relaciones y la comunicación con los empleados
- las promociones y el diseño de carreras profesionales.

Actuar sobre estas dimensiones contribuye a desarrollar las capacidades de los empleados, a motivarles y a asegurar su compromiso con la empresa. A través de las políticas y prácticas de RR. HH. se potencian los conocimientos y las habilidades de los empleados y se puede fomentar su participación activa más allá de las tareas estrictamente definidas por el puesto de trabajo.

Sin embargo, no basta con tener prácticas de RR. HH. que fomenten el compromiso, sino que es necesario que estas prácticas contribuyan también a desarrollar la capacidad de adaptación de la organización, que es la que verdaderamente afecta a su cuenta de resultados¹². No obstante, unos profesionales motivados, hábiles y comprometidos podrán conseguir más fácilmente los objetivos de la compañía cuando haya cambios en el entorno de trabajo y en el entorno de negocios.

Por lo tanto, la encuesta utilizada para la elaboración de este informe contiene preguntas para evaluar la estrategia de negocios de la empresa, además de contemplar tres dimensiones de la estrategia de capital humano: el fomento del alto compromiso de los empleados, la capacidad de adaptación del capital humano y la relación entre el capital humano y la estrategia de negocio.

A continuación, se analizan las relaciones existentes entre la estrategia de capital humano utilizada y la percepción que las empresas tienen sobre su desempeño. Con este propósito, y para facilitar el análisis, hemos separado a las empresas de la muestra en dos grupos: las que valoran su rendimiento por debajo del valor mediano de la muestra (*bottom* 50%) y las que lo valoran por encima del mismo (*top* 50%).

En su conjunto, las empresas en el *top* 50% tienen unas características en común:

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

A continuación, se desglosa cada una de las estrategias de capital humano analizadas.

¹⁰ Ployhart, R. E. (2015), «The Reluctant HR Champion?», en D. Ulrich, W. A. Schiemann y L. Sartain (Eds.), *The rise of HR: Wisdom from 73 thought leaders*, Alexandria, VA: HR Certification Institute.

¹¹ Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M. y Campion, M. A. (2013), «A High Performance Work Practices Taxonomy», *Journal of Management*, 39(5), 1184-1220.

¹² Way, S. A., Wright, P. M., Tracey, J. B. e Isnard, J. F. (2018), «HR Flexibility: Precursors and the Contingent Impact on Firm Financial Performance», *Human Resource Management*, 57(2), 567-582.

4a. Prácticas de fomento del alto compromiso de los empleados

Entre las prácticas que fomentan un alto compromiso de los empleados se encuentran las siguientes:

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

Medimos estas prácticas por separado para los gerentes y directivos y para el personal no directivo. En la figura 6, en el primer panel, las empresas que valoran su desempeño por encima del valor mediano (*top* 50%) usan las prácticas de fomento de alto compromiso para sus gerentes y directivos en mayor medida que las demás. Sin embargo, en el caso del personal no directivo, las prácticas de fomento de compromiso se utilizan menos, por lo que las diferencias entre los dos grupos de empresas son menores.

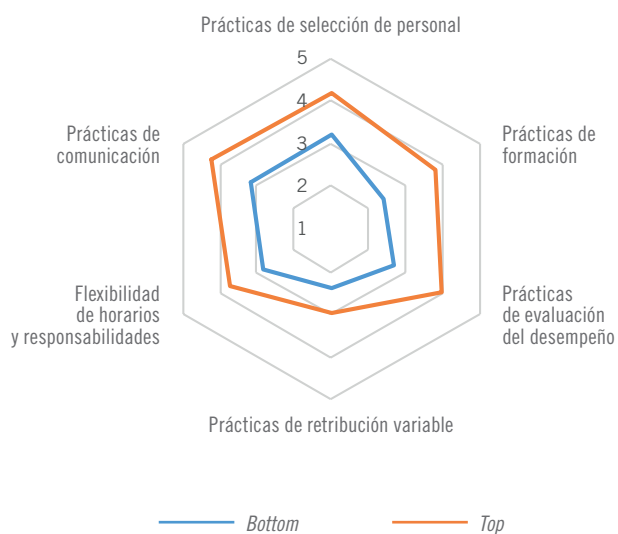
La dimensión en la que las empresas del *top* y del *bottom* se asemejan más es la retribución variable: la mayoría de las empresas no implementan altos niveles de retribución variable para sus empleados. Este resultado puede estar determinado por el prolongado periodo de austeridad que marcó la etapa poscrisis en España. Sin embargo, es importante señalar que descuidar la retribución variable puede llegar a suponer un coste fijo para la empresa si no se consigue motivar y retener a los empleados con más potencial.

Otro factor ligado a la retribución variable son las evaluaciones del desempeño. Según se puede observar, las prácticas de evaluación del desempeño del personal no directivo no diferencian entre las empresas del *top* y las del *bottom*. Muchas veces estas evaluaciones pueden resultar un reto para las empresas, ya que no está claro si su principal objetivo es el desarrollo de la carrera profesional del trabajador o estrictamente la compensación. Los resultados mostrados dan fe de este conflicto entre el enfoque en el desempeño y el reto que supone su equitativa retribución.

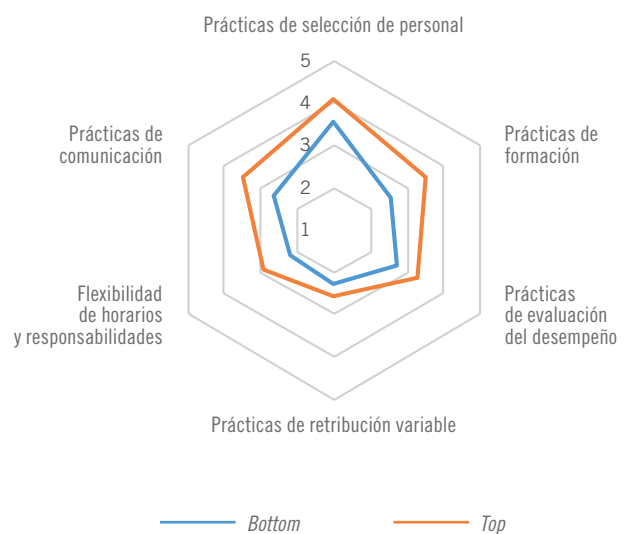
En la figura 6 también se aprecia que todas las empresas prestan atención a la selección del personal. No obstante, para tener rendimiento hace falta más ir más allá de una rigurosa selección, y eso es precisamente lo que hacen las empresas del *top* 50%, que, además de las prácticas de selección, utilizan en mayor medida las prácticas de formación y de comunicación con su personal no directivo, como se puede observar en el gráfico.

FIGURA 6
Prácticas de fomento del alto compromiso según el desempeño de la empresa

GERENTES Y DIRECTIVOS



PERSONAL NO DIRECTIVO



Del análisis también se desprende que las empresas del bottom 50% podrían fomentar más el compromiso y el rendimiento del personal gerente. Por otra parte, como se ha podido ver en el apartado anterior sobre los retos del capital humano, la mayoría de las empresas ya están trabajando en ello y actualizando las prácticas de retribución variable de su personal, tanto directivo como no directivo.

Lo que sí parece ser una asignatura pendiente en ambos grupos de empresas es la generalización de este tipo de prácticas de RR. HH. y, más concretamente, su extensión hacia el personal no directivo. La flexibilidad de horarios y de responsabilidades puede no ser fácil de implementar en todos los sectores y a todos los niveles de la organización, pero es un factor crítico que aumenta la motivación, el bienestar y el equilibrio entre vida profesional y personal de los empleados.

4b. Capacidad de adaptación del capital humano

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

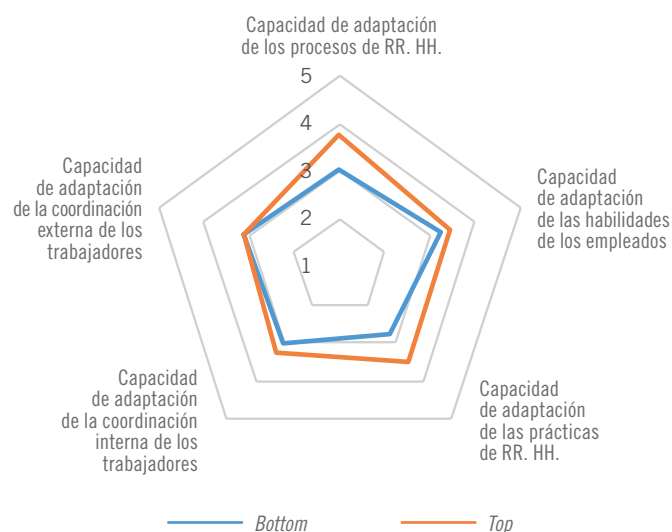
- **procesos de RR. HH.**, que permiten el desarrollo y la compensación de los empleados que realizan tareas novedosas para la empresa,
- **habilidades de los empleados** y su capacidad de adquirir nuevas habilidades según las necesidades del negocio,
- **prácticas de RR. HH.**, que la empresa puede reajustar eficazmente según sus necesidades,
- **coordinación interna de trabajadores**, que equivale a la flexibilidad interna de asignar empleados a diferentes puestos según las necesidades,
- **coordinación externa de los trabajadores**, que equivale a una coordinación eficaz de los trabajadores fuera de plantilla.

En la figura 7, las empresas del top 50% y del bottom 50% se diferencian sobre todo en términos de su capacidad de adaptación de los procesos y de las prácticas de RR. HH. Esto significa que las empresas del top 50% son capaces de cambiar eficazmente y con mayor agilidad sus prácticas para fomentar ciertos comportamientos o ciertas capacidades en su fuerza laboral.

Por otro lado, no existen diferencias significativas en términos de la coordinación de los trabajadores, ni para los trabajadores en plantilla, ni para los trabajadores fuera de plantilla. La capacidad de adaptación de las habilidades de los empleados tampoco es un factor diferenciador entre las empresas que mejor valoran su rendimiento y las que no.

También se puede observar que las capacidades de adaptación de la empresa no están muy extendidas en la mayoría de las empresas. Por lo tanto, se identifica la capacidad de adaptación de la empresa como un aspecto que necesita desarrollo de cara al futuro. Una empresa ágil, con procesos de RR. HH. adaptables y cuyos empleados se puedan ajustar con rapidez y eficiencia a los cambios del entorno de mercado, tiene mayor rendimiento a largo plazo.

FIGURA 7
Dimensiones de la capacidad de adaptación según el desempeño de la empresa



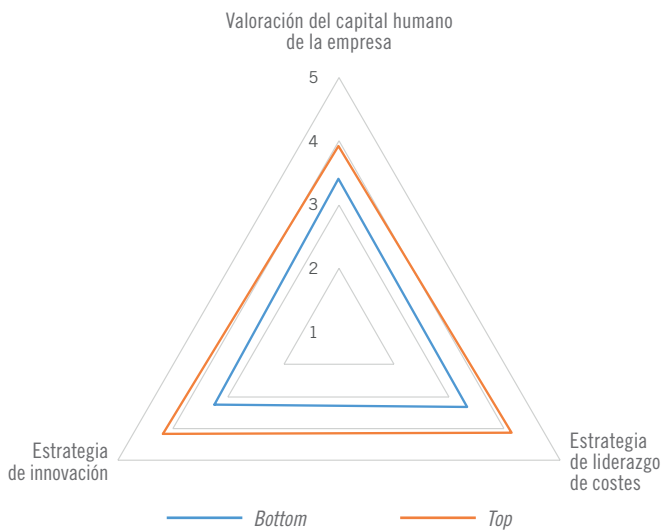
4c. Capital humano y estrategia

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

En la figura 8 se observa una diferencia significativa entre las empresas de los dos grupos: las empresas del top 50% valoran su capital humano como más creativo y mejor preparado.

En términos de estrategia de negocio es interesante observar que todas las empresas fomentan en igual medida la estrategia de eficiencia y liderazgo de costes y la de innovación. Los resultados mostrados en la figura 8 indican que una asignatura pendiente para las empresas del bottom 50% es un mayor fomento de las estrategias de negocio.

FIGURA 8
Estrategia de negocios y valoración del capital humano según el desempeño de la empresa



Además de elaborar una estrategia viable de cara al futuro, es importante tener en cuenta que la implantación de la estrategia es otro factor clave. De poco sirve una estrategia brillante sin su seguimiento. En definitiva, la implementación se realiza a través de los empleados y de sus capacidades, con ayuda de las prácticas internas de las empresas.

14

5. Conclusiones

En un entorno marcado por los cambios tecnológicos, las empresas no deberían dejar de apostar por el capital humano. Disponer de talento, desarrollarlo y formarlo, contar con planes rápidos de desarrollo de la carrera profesional y realizar una fuerte inversión, tanto en el negocio principal como en innovación, son las claves de una empresa exitosa, según recopila *The Economist*¹³. Esto avala la fiabilidad de las conclusiones de este estudio y también la validez internacional de los retos y las recomendaciones para la estrategia de capital humano.

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

Las personas con visión de futuro, capaces de adaptarse a los cambios que imponen las nuevas tecnologías y de comunicarse adecuadamente, representan el talento del mañana.

Frente a estos desafíos, las empresas apuestan por los planes de formación y comunicación. Saben que, para tener un negocio sostenible, tienen que ofrecer productos y servicios innovadores, y que a la **innovación** se llega por la vía de la inversión y, aún más, por la vía de invertir en talento para contar con empleados **innovadores**, creativos y cualificados.

Por lo tanto, las empresas con sistemas y prácticas de RR. HH. capaces de fomentar, evaluar y compensar a sus empleados, más aún cuando estos realicen tareas novedosas, serán las que logren diferenciarse del resto. Y serán también estas mismas empresas las que logren tener un personal más comprometido.

La recomendación general para afrontar los retos del capital humano es mejorar la experiencia del empleado en cada una de sus interacciones con la empresa, trabajar la **employee experience**, un concepto que propone tratar y cuidar a los empleados tanto como se cuida a los clientes. A continuación, se detallan algunos métodos prácticos para este fin, que hemos agrupado en tres áreas de actuación:

1. Una nueva función de los RR. HH.:

- **desarrollar la capacidad de adaptación de los RR. HH.** Evolucionar desde un formato basado en la planificación hacia un formato flexible y adaptable a las necesidades del negocio. La nueva función de Recursos Humanos debe poder localizar, ubicar y reubicar las habilidades de los empleados al ritmo del negocio. Para ello, hacen falta prácticas flexibles de gestión del personal y un buen conocimiento del inventario de recursos y habilidades de los empleados de la empresa. Este tipo de configuración de RR. HH. puede dar mejor soporte a compañías con estructuras planas, donde el trabajo se desarrolla por equipos conectados horizontalmente¹⁴.
- **aprovechar las nuevas tecnologías.** El uso de las herramientas de *people analytics* permite a la compañía no solamente ahorrar costes o tomar decisiones, sino también mejorar la experiencia del empleado¹⁵. Las nuevas tecnologías facilitan la personalización de cada una de las dimensiones con las que el trabajador entra en contacto con la empresa, desde el proceso de selección e incorporación hasta el diseño de incentivos o el desarrollo de la carrera profesional. El potencial de las herramientas de *people analytics* también reside en la identificación de las prácticas y los modelos que más valor crean y el enfoque de los recursos de la empresa hacia estos grupos.

¹³ Informe especial: «The Rise of the Superstars» (septiembre de 2016), *The Economist*.

¹⁴ Kiron, D., Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N. y Buckley, N. (2016), «Aligning the Organization for its Digital Future», *MIT Sloan Management Review*, 58(1).

¹⁵ «Designing Employee Experience: How a Unifying Approach Can Enhance Engagement and Productivity» (2016), *IBM Institute for Business Value*.

- **ampliar la relación con el talento.** Un método que empieza a ser cada vez más popular entre las empresas es la formación de redes¹⁶ de empleados y antiguos empleados de la empresa. De este modo, las empresas mantienen el contacto con su talento, aunque este se haya recolocado en otras compañías. Esta red de talento puede servir para futuras colaboraciones o como fuente de información. Además, permite mantener el contacto social con el antiguo empleado incluso después de haber dejado la empresa, como parte de la *employee experience*.
- **fomentar la diversidad y la inclusión.** La diversidad generacional, cultural y de género en las empresas puede no traer beneficios si no viene acompañada de una cultura de inclusión¹⁷. Desarrollar un medio de trabajo amistoso, con igualdad de oportunidades para todos los grupos demográficos, es un factor clave para asegurar la inclusión. Los estudios demuestran que el trabajo en equipos mixtos y la transparencia de los procesos de promoción y compensación son dos vías para fomentar la inclusión¹⁸. Además, dejar que las personas se involucren en el objetivo de la diversidad de forma voluntaria aumentará su compromiso con este reto.

2. Cultura y creatividad:

- **fomentar una cultura organizacional emocional.** La cultura organizacional se define como los valores que comparten los empleados de una empresa. Sin embargo, existe también una cultura emocional¹⁹ de la empresa, formada por los valores afectivos y las emociones que forman el clima en el trabajo. Una cultura emocional que enfatice la compasión y la amabilidad puede tener impacto no solo en la productividad, sino también en la mejora de la experiencia del empleado.

- **apostar por la creatividad.** La creatividad y la innovación van de la mano. Una de las tareas de la función de RR. HH. es asegurar un medio de trabajo donde los empleados tengan suficiente seguridad como para asumir riesgos y donde no se tenga miedo al fracaso²⁰. Este resultado se puede alcanzar fomentando una cultura de creatividad, integradora y colaborativa.

3. Liderazgo:

- **actualizar el rol del líder de RR. HH.** Las empresas están desarrollando nuevos tipos de carreras profesionales que son más flexibles y que pueden ofrecer ascensos a una velocidad adecuada para motivar a los empleados clave²¹. En este sentido, el papel del líder de RR. HH. se está transformando en un papel de apoyo y soporte, en casi un mentor que aconseja al empleado en el desarrollo de su carrera profesional²². Esto supone un contacto continuo con RR. HH., más allá de las evaluaciones del desempeño.
- **desarrollar el liderazgo digital.** Los líderes digitales no solo saben usar las nuevas tecnologías, sino que entienden cómo las nuevas herramientas de toma de decisiones les pueden ayudar a dirigir a personas. Asimismo, utilizan la tecnología para escuchar a sus empleados de un modo más eficaz y así responder a sus peticiones y liderar con eficacia²³. Con una fuerza laboral comprometida, los líderes pueden implantar la estrategia de negocio y alcanzar los objetivos de la empresa.

El éxito empresarial se puede definir teniendo en cuenta la dimensión del capital humano y el impacto que las empresas tienen en sus empleados y en su comunidad. Hace falta ir más allá del hecho de que los empleados felices producen más. Las empresas no tienen por qué limitarse a ser productoras únicamente de valor económico, cuando su contribución social y medioambiental puede ser todavía más valiosa²⁴. Las empresas deberían apostar por el *triple bottom line*, que se mide como el impacto que una empresa tiene sobre las personas, el planeta y la rentabilidad.

¹⁶ Corredoira, R. A. y Rosenkopf, L. (2010), «Should Auld Acquaintance Be Forgotten? The Reverse Transfer of Knowledge Through Mobility Ties», *Strategic Management Journal*, 31(2), 159-181.

Pin Arboledas, J. R. y Stein, G. (2016), «La empresa-universidad: salidas y exempleados», *IESE*, DPON-135.

Shipilov, A., Godart, F. C. y Clement, J. (2017), «Which Boundaries? How Mobility Networks Across Countries and Status Groups Affect the Creative Performance of Organizations», *Strategic Management Journal*, 38(6), 1232-1252.

¹⁷ Sherbin, L. y Rashid, R. (2017), «Diversity Doesn't Stick without Inclusion», *Harvard Business Review*.

Quintana-García, C. y Elvira, M. M. (2017), «The Effect of the External Labor Market», *Industrial and Labor Relations Review*, 70(1), 132-159.

¹⁸ Dobbin, F., Schrage, D. y Kalev, A. (2015), «Rage against the Iron Cage: The Varied Effects of Bureaucratic Personnel Reforms on Diversity», *American Sociological Review*, 80(5), 1014-1044.

¹⁹ Barsade, S. y O'Neill, O. A. (2016), «Manage Your Emotional Culture», *Harvard Business Review*, 94(1), 14.

Grant, A. (2016), «How to Build a Culture of Originality», *Harvard Business Review*, 94(3), 18.

²⁰ Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. y Buckley, N. (2015), «Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation», *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14.

²¹ García Arenillas, R., Susaeta, L., Pin Arboledas y J. R., Stein, G. (2011), «EVERIS: Las políticas "Up-or-Out"», *IESE*, DPO-218.

²² «The End of Annual Performance Reviews: Are the alternatives any better?» (septiembre de 2016), *Knowledge@Wharton*. Disponible en: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/the-end-of-annual-performance-reviews/>.

Cappelli, P. y Conyon, M. J. (2018), «What Do Performance Appraisals Do?», *Industrial and Labor Relations Review*, 71(1), 88-116.

²³ Accenture Strategy (2017), *Employee Experience Reimagined*.

²⁴ Dávila, A., Rodríguez-Lluesma, C. y Elvira, M. (2013), «Global Leadership, Citizenship and Stakeholder Management», *Organizational Dynamics*, 42(3), 183-190.

A Way to Learn
A Mark to Make
A World to Change

Follow us

 IESE Business School

 IESE Business School

 iesebs

 iese

Barcelona

Av. Pearson, 21
08034 Barcelona, Spain
(+ 34) 93 253 42 00

Madrid

Camino del Cerro
del Águila, 3
28023 Madrid, Spain
(+34) 91 211 30 00

New York

165 W. 57th Street
New York,
NY 10019-2201 USA
(+1) 646 346 8850

Munich

Maria-Theresia-Straße 15
81675 Munich, Germany
(+49) 89 24 20 97 90

Sao Paulo

Rua Martiniano de
Carvalho, 573
Bela Vista
01321001 Sao Paulo,
Brazil
(+55) 11 3177 8221