

La gestión de personas en 2020*

El futuro del mercado laboral



*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Índice

Introducción y resumen ejecutivo	01	El modelo comercial de RRHH del mundo verde	19
¿Está usted listo para el mundo del mañana?	05	Lo pequeño es bonito: bienvenidos al <i>mundo naranja</i>	21
2020: Tres mundos que conviven	07	El viaje al naranja	21
La empresa, reina y señora: bienvenidos al <i>mundo azul</i>	09	La vida en el mundo naranja: los temas básicos	22
El viaje al azul	09	El trabajo en el mundo naranja: desafíos en torno a los recursos humanos	24
La vida en el mundo azul: los temas básicos	10	El modelo comercial de RRHH del mundo naranja	25
El trabajo en el mundo azul: los desafíos en torno a los recursos humanos	12	Anexo	27
El modelo comercial de RRHH del mundo azul	13	Definiciones: escenarios, generación del milenio	27
Empresas preocupadas: bienvenidos al <i>mundo verde</i>	15	Metodología	28
El viaje al verde	15	Fuerzas globales	29
La vida en el mundo verde: los temas básicos	16	Resultados del estudio de recién graduados de PwC	30
El trabajo en el mundo verde: los desafíos en torno a los recursos humanos	18	Contactos	32

El Viaje hacia 2020

A principios de 2007 se creaba un equipo de PricewaterhouseCoopers cuya misión era indagar en el futuro de la gestión de las personas. Esta iniciativa surgió al constatar una mayor presencia de temas relacionados con las personas en el día a día de las empresas: la dificultad de dar con la persona adecuada para un puesto de trabajo concreto, el envejecimiento de la mano de obra en el mundo occidental, el incremento de la movilidad laboral en todo el mundo y distintos temas culturales y organizativos derivados de los considerables cambios experimentados en la última década.

Nos proponíamos ahondar en la evolución de esos temas, ver cómo deberían adaptarse las empresas para seguir recogiendo éxitos. Hasta ahora, numerosos estudios han intentado dibujar el entorno de trabajo del futuro, pero lo que se planteaba PwC era estudiar los temas relacionados con los

trabajadores que tendrán un impacto en las empresas y, en consecuencia, las implicaciones que todo ello tendrá en la función de RRHH tal y como la conocemos hoy. Algunos analistas ya han apuntado que los departamentos de Finanzas y Marketing van a dejar de existir en su forma actual y se ha empezado a oír lo mismo de RRHH.

Con la colaboración del James Martin, del Institute for Science and Civilisation de la Saïd Business School, Oxford, diseñamos unos escenarios^{A1} para poder plantearnos el futuro de la gestión de personas. Nuestro equipo identificó tres posibles “mundos”, es decir, tres futuros posibles, para crear un contexto en el que encuadrar las operaciones de las empresas del futuro. Por otro lado, encuestamos a casi 3.000 representantes de la llamada generación del milenio,^{A1} es decir, jóvenes recién salidos de la universidad, de Estados Unidos, China y el Reino Unido, en representación de la generación que se está integrando, en la actualidad, al mundo laboral. El objetivo era conocer sus perspectivas y expectativas sobre el futuro del trabajo.

2.739

En julio de 2007, 2.739 graduados universitarios de China, Estados Unidos y el Reino Unido nos desvelaron sus expectativas de trabajo. Todos ellos iban a empezar a trabajar en PwC, pero aún no se habían incorporado a sus puestos. Las principales conclusiones extraídas del sondeo se desgranán en las siguientes páginas, y si en algunos casos parece que se confirma la tendencia detectada sobre el futuro en materia laboral, en otros se desafía a la corriente de pensamiento tradicional.

PwC es la empresa que más profesionales contrata en el sector de recién graduados en el Reino Unido, y una de las principales a nivel mundial.^{A3}

Cuando iniciamos nuestro estudio, partíamos de algunas ideas preconcebidas sobre el futuro. Muchos trabajos realizados anteriormente se habían centrado en el análisis del futuro de la sociedad, el medio ambiente, la empresa e, incluso, el entorno de trabajo. Nuestro reto era centrarnos explícitamente en el contexto empresarial y en el impacto en los trabajadores y su trabajo.

Si bien no podemos afirmar que se hayan identificado todos los temas posibles, sí se han puesto sobre la mesa los siguientes temas:

1. Los modelos empresariales cambiarán de un modo radical

El ritmo de cambio durante los próximos diez años será más fuerte que hasta ahora. La tecnología, la globalización, la demografía y otros factores influirán en las culturas y estructuras empresariales. Nuestros escenarios dibujan tres modelos empresariales futuros:

- Grandes empresas convertidas en miniestados, que adoptan un papel predominante en la sociedad.

- Una gran especialización que impulsa redes de colaboración.
- Una agenda medioambiental que lleva a aplicar cambios importantes en la estrategia empresarial.

2. La gestión de recursos humanos se convertirá en uno de los retos más importantes para las empresas

Las empresas de hoy se enfrentan a la escasez de personas con habilidades concretas, al trato con los trabajadores en períodos de cambio y a la creación de plantillas efectivas. En 2020, el cambio radical en los modelos empresariales se traducirá en que las empresas se enfrentarán a temas como:

- La desaparición de los límites entre la vida laboral y la personal porque las empresas asumirán una mayor responsabilidad en el bienestar social de sus empleados.
- Rigurosas técnicas de control de personal para vigilar y hacer un seguimiento de la productividad y el rendimiento.



- Aumento de la importancia del capital social y de las relaciones como motores del éxito empresarial.

3. RRHH se someterá a cambios muy importantes

RRHH es percibido por muchos como un departamento pasivo, orientado a la prestación de servicios, pero teniendo en cuenta el contexto empresarial y laboral del futuro, creemos que RRHH tiene ante sí tres caminos posibles:

- Puede convertirse en el centro de la organización, adoptando nuevas atribuciones relacionadas con el personal, incorporando muchos otros aspectos de la empresa y ejerciendo una gran influencia. Para ello, deberá hacer gala de una visión proactiva y un enfoque en la estrategia de negocio.
- Puede convertirse en el motor de la agenda sobre responsabilidad social corporativa dentro de la organización.
- Puede convertirse en un mero gestor transaccional, externalizado casi por completo. En este escenario, habrá funciones de RRHH que se desarrollarán desde fuera de la empresa y un RRHH interno que se limitará a las contrataciones de personal.

“RRHH tiene que estar preparado para ser proactivo y mantener o incrementar su influencia en el futuro”

Keith Murdoch,
responsable de
Compensación,
British American Tobacco

Características de la gestión de personas en 2020

	Mundo azul	Mundo verde	Mundo naranja
Contratación y Sucesión	Carreras largas y planificación profesional. Planes de sucesión para los que obtengan los mejores resultados.	Enfoque holístico de la compañía para la planificación de recursos humanos.	Carrera a corto plazo. Muchos contratos de RRHH se centran en cubrir vacantes por plazos determinados.
Gestión de profesionales con talento	Cobra importancia el rendimiento a todos los niveles. Los mejores tienen coaches personales.	Amplia definición de talento. Hincapié en las competencias.	Pocas personas clave, sólo en el “núcleo” central, pero los contactos con agentes externos son básicos.
Compromiso de los empleados	Compromiso con el rendimiento y las métricas de rendimiento. Fuerte promoción de los atributos y comportamientos de la cultura corporativa.	Compromiso con el equilibrio entre vida laboral y profesional y responsabilidad social.	Compromiso a corto plazo con los proyectos.
Retribución y rendimiento	Fuerte relación con el rendimiento. Pago por resultados. Muy estructurado según la segmentación por puestos.	Importancia de la compensación total durante toda la carrera profesional.	Pago por contrato y proyecto concreto. Participación personal en proyectos como incentivo para contratistas.
Aprendizaje y desarrollo	Empieza en la escuela. Se hace hincapié en las habilidades para el puesto de trabajo. Las métricas son importantes.	Enfoque holístico del aprendizaje, proporcionado sobre todo internamente. Son habituales las misiones y los períodos sabáticos remunerados para causas nobles.	Mínima provisión interna. La formación se lleva a cabo a través de los gremios.

¿Está usted listo para el mundo de mañana?

¿Cómo será el mundo en 2020? ¿Azul, verde, naranja u otra cosa que no tendrá nada que ver? Creemos que es muy posible que los tres modelos descritos en este informe existan en el futuro, en algún momento, en algún lugar y en cierta medida. Ya hoy vemos que algunas multinacionales se dirigen hacia el mundo azul. El sector energético, por su parte, ha dado muestras del mundo verde en algunos casos y estamos convencidos de que, conforme la RSC y la sostenibilidad vayan cobrando importancia, muchos otros sectores (y puntos geográficos) adoptarán las características del mundo verde (por ejemplo, la manufactura y los minoristas). Sin duda, las preferencias de los consumidores tendrán un fuerte impacto en la agenda verde.

En cierta medida, el mundo naranja representa la opción más radical. ¿Se verán las grandes empresas flanqueadas por un mercado intermedio emprendedor, innovador, siempre en movimiento? ¿Se convertirán en algo normal las vidas compartimentadas ante las expectativas laborales de la generación del milenio? ¿Las organizaciones más grandes introducirán mercados internos y redes formales en sustitución de las viejas jerarquías para crear estructuras en que la agilidad, la rapidez y la flexibilidad sean la clave del éxito?

Es evidente que el mundo laboral se va a complicar aún más. Por ello nuestro mensaje es el siguiente:



estudie con calma los modelos de su empresa y las estrategias actuales de gestión de personas; ¿cómo se plantea la retribución, la movilidad internacional, el compromiso de los empleados, el desarrollo y la formación? Piense en cómo puede eso cambiar en el futuro y si la estrategia que tiene en marcha actualmente será válida el día de mañana, si será sostenible, suficiente y relevante para los mundos que se plantean como posibles.

La encuesta realizada representa sólo a una parte de la generación del milenio, pero nos ha sorprendido enormemente el deseo de estabilidad y regularidad de este grupo, teniendo en cuenta el mundo cambiante en que vivimos. Buena parte de los encuestados afirmó que esperaba trabajar en un horario fijo, en el despacho o sobre el terreno, y que sólo trabajarían para entre dos y cinco empresas durante su vida laboral.

“RRHH seguirá alineándose con la empresa, con una mayor responsabilidad para lograr objetivos corporativos concretos. Esto redundará en que RRHH experimentará una mayor necesidad de medir su aportación a la cuenta de resultados”

“[...] Tenemos que prepararnos para la nueva generación que llega al mercado. Una generación más móvil, con distintas expectativas de cara a su empleador y deberemos adaptarnos para reflejarlo”

Michael Poulten,
Director de Personal
Compensación y Beneficios.
Tesco Stores

Pero tampoco hay que pasar por alto a las mujeres chinas que esperan tener mucha más flexibilidad y al menos diez empresas en su currículum: quizá sean trabajadoras del mundo naranja.

Nuestro último mensaje es para la función de RRHH. Estamos convencidos de que la función de RRHH tiene serias posibilidades de hacerse con la agenda de la gestión de las personas dentro de las empresas, llevar el timón de la estrategia y contar con las herramientas y la información para ser uno de los departamentos más influyentes y poderosos del mundo empresarial. Ahora bien —sí, hay un “pero”—, si RRHH se confía y deja de hacer presión por el liderazgo, puede suceder que sus funciones se subcontraten casi por completo, o que sean absorbidas por los mandos intermedios o por departamentos como Finanzas o Marketing. La suerte de RRHH pende de un hilo. El desafío al que se enfrenta RRHH es descubrir cómo hacerse relevante para el mundo futuro.

¿Cómo puede planear la empresa el futuro de la gestión de personas?

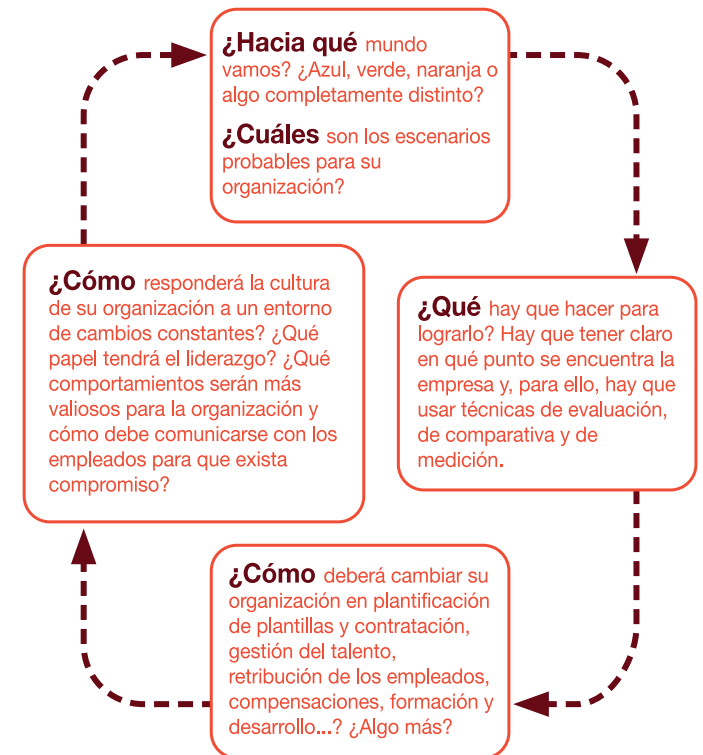


Figura 5

2020: Tres mundos que conviven



Hemos identificado una serie de factores globales que ejercerán una influencia significativa.^{A2} Destacan especialmente el individualismo/colectivismo y la integración/fragmentación empresarial. A partir de ahí, hemos identificado tres mundos y modelos empresariales futuros (véase el gráfico 1, en la página siguiente).

Hemos intentado captar los acontecimientos y las tendencias que pueden configurar la vida del mañana, y los retos que podrán prevalecer en el entorno de la gestión de las personas. Ahora bien, las previsiones temporales y las descripciones de esos “mundos” no deben tomarse al pie de la letra como visiones completas de esos futuros alternativos. Simplemente, se han diseñado para presentar algunas ideas e ilustrar los puntos más importantes en torno a los retos de la gestión de personas. De hecho, creemos que es posible que estos tres mundos convivan de algún modo, quizá, siendo diferentes dependiendo de la zona geográfica o del sector.

Conforme vaya leyendo este documento, puede plantearse cómo deberá posicionarse su empresa en esos escenarios y qué implicaciones tendrá eso en su estrategia de gestión de personas.

Creemos que es posible que los tres mundos convivan de algún modo, quizá, siendo diferentes dependiendo de la zona geográfica o del sector

A2: Anexo 2, véase la página 28.

2020: tres mundos



La empresa, reina y señora: el mundo azul

Cuando las grandes corporaciones tengan una gran capacidad de influencia, a veces hegemónica

Resumen:

Las empresas globales se apropian del escenario principal, dominan las preferencias de los consumidores, la carrera corporativa marca la diferencia entre los que tienen y los que no



“Ahora buscamos a nuestros empleados en cualquier parte del mundo. La competencia por los mejores es creciente”

Hanspeter Horsch,
director asociado de
Recursos Humanos,
Samsung Semiconductor
Europe GmbH

Un 90%
de los jóvenes encuestados en
China cree que no hablará su
lengua materna en el trabajo

La importancia de la dimensión

La magnitud de las empresas en 2020 será tal que un buen número tendrá una facturación anual superior al PIB de muchos países, sobre todo de los países en vías de desarrollo. Haciéndose eco del modelo de negocio promovido por compañías como General Motors a mediados del siglo pasado, muchas empresas ofrecen incontables servicios a sus empleados para garantizar que no se vayan a la competencia. Los centros de servicios gestionados internamente son sofisticados y muy eficientes: usan procesos perfeccionados por las empresas subcontratadas de los noventa. Los datos sobre el personal se convierten en una parte fundamental de la vida diaria para controlar el rendimiento y la productividad de los trabajadores.

Las empresas crean diferencias: los que tienen y los que no

El poder de las grandes corporaciones se traduce en un aumento de la brecha entre quienes trabajan para multinacionales y los que trabajan en empresas más pequeñas. Los empleados de las megacorporaciones tienen todo lo que necesitan. Los que trabajan para empresas más pequeñas, en cambio, siguen estando a merced de los mercados de la vivienda y de los derechos básicos, y donde la Administración no llega, tienen que complementar los estudios, la cobertura sanitaria, entre otros.

Bienvenidos a la era de la tecnología

La tecnología lo invadirá todo. Ciudades enteras de EEUU, Japón y el Reino Unido operan con redes inalámbricas de alta velocidad que están por todos los sitios. Transacciones comerciales, ocio y comunicaciones son accesibles para todos gracias a dispositivos del tamaño de una tarjeta de crédito. Tener la posibilidad de señalar exactamente lo que quieres y que te digan dónde lo puedes encontrar, estés donde estés, es algo que se da por sentado, por lo que las empresas pueden mejorar y personalizar su relación con los consumidores, empleados y accionistas.

Las empresas dirigen los estilos de vida

Sofisticadas estrategias de cuantificación y segmentación permiten que las empresas dirijan determinados bienes y servicios a clientes y empleados concretos. Por ejemplo, la “política ecológica” se considera más un estilo de vida, que un movimiento político fuerte. Las corporaciones proporcionan productos y servicios ecológicos a quienes lo solicitan.

Gestionar personas en un mundo azul

- Las empresas se han convertido en el principal proveedor de servicios a los empleados. La gestión de personal abarca numerosos aspectos que antes pertenecían a la esfera privada de los empleados: vivienda, sanidad, educación de los niños...
- Esta estrategia ha redundado en un incremento en la tasa de retención de personal. Las políticas de personal aspiran a retener a los mejores, aunque esos profesionales destacados siguen siendo difíciles de conseguir y de retener; muchos altos directivos recurren a coaches que les buscan las mejores ofertas.
- La cadena de integración de empresas ha tenido un impacto considerable en los temas culturales. Los equipos de liderazgo ahora se centran en la evolución de la cultura corporativa, con rigurosos procesos de contratación para garantizar que los nuevos empleados se adecuan al perfil corporativo. El personal debe participar de manera obligatoria en programas de desarrollo y de formación en torno a la cultura corporativa.
- Los elevados costes de personal hacen necesario un estricto control de resultados y su análisis posterior. El compromiso, el rendimiento y la productividad de cada uno de los empleados se cuantifica de modo sistemático. La dirección tiene acceso diariamente a los datos del personal. Esto permite detectar rápidamente las señales de alarma ante comportamientos no corporativos o por debajo del estandard de rendimiento.
- La tecnología invade los negocios y las actividades de ocio. La línea entre el trabajo que se hace desde dentro y desde fuera de la empresa suele quedar difuminada por la tecnología, y las empresas son las que proporcionan las plataformas. Esto, también permite a las empresas tener una mejor visión de las preferencias de sus trabajadores.

Un 75%
de los
encuestados
cree que la
flexibilidad en el
trabajo no
existirá y que
trabajará en
horario de
oficina

¿Quién está al frente de la estrategia de Personas?

- El director general de personas (DGP) es una figura influyente, con mucho poder. A veces su cargo lleva el nombre de “Responsable de Personas y Desarrollo” y forma parte del Comité de Dirección.
- Los datos se usan para dirigir el rendimiento empresarial a través de complejas estrategias de segmentación de personal que tienen en cuenta miles de indicadores. Se logra así una gran precisión a la hora de contratar a nuevo personal para una tarea determinada y también se sigue una estricta medición y se hace una excelente evaluación del rendimiento laboral.
- La ciencia del capital humano se ha desarrollado hasta tal punto que la conexión entre el personal y el rendimiento puede demostrarse de modo explícito por el DGP.
- A medida que las organizaciones aumentan de tamaño, sus sistemas de gestión de riesgos también se amplían.
- La agenda de riesgos de Personas se toma muy en serio en el Comité de Dirección, por lo cual el DGP y los gestores de RRHH tienen una gran influencia.
- Los responsables de gestión de personas necesitan, cada vez más, habilidades en materia de riesgos, marketing, análisis, finanzas, para cuantificar el impacto del capital humano en su organización y atraer y retener a los mejores profesionales.

Retos organizativos

- La garantía de calidad en todo el mundo exige coherencia a lo largo de la cadena de suministro de la organización.
- El gran tamaño y escala de estas organizaciones hace que estén expuestas a un mayor riesgo ante amenazas externas (terrorismo tecnológico, grandes crisis) y que sea difícil efectuar los cambios con rapidez.
- Las compañías intentan reforzar los valores corporativos, si bien estos pueden no coincidir con los valores culturales y, en consecuencia, aparecen ciertos desafíos.
- Las organizaciones deben desarrollar modelos y sistemas diseñados y ejecutados por los profesionales de RRHH, que permitan a los individuos y a sus agentes negociar el valor del capital humano según las estrategias de inversión personales de los empleados.

Perfil de empleados

- Las personas reciben una nota y un perfil a la edad de 16 años, y se les asigna una categoría laboral según su capacidad y sus preferencias personales.
- El talento ya tiene un precio muy alto y las empresas se pelean por los mejores. En la mayoría de los casos, las personas se comprometen con una organización a la edad de 18 años.
- La formación universitaria es gestionada por la compañía según el itinerario profesional organizativo previsto para la persona en cuestión.
- En el máximo nivel, los empleados tienen un control mucho mayor de sus carreras; los altos ejecutivos suelen tener coaches que les representan para acceder a los mejores cargos y las mejores oportunidades.
- Los empleados de puestos más bajos en el escalafón también adoptan un papel activo en su carrera; son conscientes del valor que tiene su capital humano y se muestran exigentes.
- Para aquellos ajenos a la esfera corporativa, las opciones de empleo son limitadas dentro de las pequeñas empresas que no pueden ofrecer el mismo nivel de desarrollo ni los mismos beneficios financieros.

Modelo de gestión de personas para el mundo azul

En el mundo azul, donde la gran empresa es reina y señora, el modelo de rendimiento y de personas se acerca a lo que aspiran hoy en día muchas de las compañías líderes: relacionar las acciones de RRHH con mejoras en el rendimiento de las empresas y, mediante datos de capital humano más sofisticados, evaluar la actividad corporativa. En este escenario, la gestión de las personas y del rendimiento se convierte en una disciplina de negocio complicada y se sitúa, al menos, al nivel de Finanzas en la jerarquía corporativa.

Recursos humanos: el modelo actual

Personal y rendimiento: el modelo de 2020



Figura 2

Visión futura

Fragmento de un artículo de periódico, año 2016

Las métricas sobre personas, básicas para las estrategias de fijación del precio de los analistas

NOTICIAS FINANCIERAS - INTERNACIONAL

3 de abril de 2016

BREVES

El gigante farmacéutico italiano *Como* vivió ayer otra escalada del precio de sus acciones a la espera de buenas noticias en los resultados trimestrales que se harán públicos la próxima semana. La empresa, valorada actualmente en unos 20.000 millones de dólares, se ha beneficiado del éxito de su nueva línea de estatinas en Europa y América, pero también en China, el mercado farmacéutico que experimenta un crecimiento más rápido en estos momentos a nivel mundial.

El informe trimestral será, sin duda, estudiado a fondo por las compañías del sector, pero las compañías ajenas a la industria farmacéutica tampoco lo pasarán por alto. Y es que, muchos achacan el rápido crecimiento de *Como*, así como su dominio de determinadas partes del sector, a la manera en que su consejero delegado, Mario Fabrizio, gestiona el capital humano de la organización, un tema que la empresa analiza con detalle en sus informes. El año pasado, las ganancias por

empleado crecieron un 7%, mientras que los costes por empleado disminuyeron un 5%, una mejora clara del rendimiento del capital humano.

Fabrizzi apuntaba al respecto: “Hay que cuantificar las cosas que tienen valor. Cuantificar el rendimiento de nuestro personal permite aplicar mejoras rápidas en cualquier parte poco rentable de nuestro negocio, planificar de modo efectivo la sucesión y devolver valor real a nuestros accionistas”.

Empresas preocupadas: el mundo verde

Cuando consumidores y empleados provocan los cambios

Resumen:

Las empresas desarrollan una fuerte conciencia social y un sentimiento de responsabilidad medioambiental. Los consumidores exigen credenciales éticas y medioambientales. La sociedad y las empresas ven que sus prioridades van a la par



“Estamos desarrollado una marca de empleador que refleje nuestra identidad como tal y que fomente nuestro compromiso a largo plazo con nuestros empleados”

Hughes Fourault, responsable global de Compensación, Beneficios y Movilidad Internacional, Société Générale

Un 94% de los encuestados cree que trabajará con más frecuencia que sus padres en el extranjero

Los consumidores dirigen el comportamiento corporativo

El grupo de presión medioambiental está tan presente que las compañías tienen que reaccionar rápidamente ante las preocupaciones de los consumidores sobre cualquier aspecto de su negocio que pudiera ser tachado de poco ético. Las comunicaciones claras sobre los productos y servicios son fundamentales.

Control de la cadena de suministro

Las empresas tienen un fuerte control sobre la cadena de suministro para garantizar el respeto de los valores éticos corporativos y ser capaces de dar una rápida solución a los problemas que surjan. Esto hace que muchas organizaciones decidan implicarse en mayor grado con los componentes

importantes de la cadena de suministro a través de la integración vertical. Existen unas obligaciones contractuales rígidas para cubrir cualquier eventualidad.

¿Es usted ecológico?

El proceso de auditoría y los informes trimestrales de la compañía se caracterizan por la importancia de la cuantificación del impacto ecológico, pues se detallan los índices de emisión de CO2 y la actividad en el mercado de CO2, además de las otras valoraciones tradicionales de las empresas. Esto indica la importancia que los accionistas e inversores conceden a estos temas, que se reflejan en el precio de la acción.

Importantes multas a las empresas

En el mundo empresarial, el comportamiento ético es lo primordial: es necesario y hay que mantenerlo. Las marcas pueden subir o bajar en el escalafón en función de sus credenciales ecológicas, y la Administración impone multas a las empresas con mal comportamiento en un mundo altamente regulado. La responsabilidad corporativa no es algo altruista que es preferible tener: es un imperativo de negocio.

Gestionar personas en un mundo verde

- Los jóvenes recién salidos de la universidad buscan empresas con fuertes credenciales sociales y medioambientales; en respuesta a ello, los departamentos de RRHH tienen un papel importante en el desarrollo del programa de responsabilidad social corporativa (RSC).
- Se espera que los empleados se adecuen a los valores y objetivos corporativos en materia ecológica. Se suelen dar vales de CO2 intercambiables por impresiones de documentos en papel, viajes de empresa y otras actividades.
- El departamento de RRHH cambia su denominación a “Personas y Sociedad” y el máximo responsable es un alto directivo de la dirección de la compañía.
- Los viajes de negocios para tratar con los clientes y colegas se sustituyen por las soluciones tecnológicas, que reducen la necesidad del trato cara a cara. El transporte aéreo sólo se permite en circunstancias excepcionales y resulta caro. El trabajo en equipo desde varias ubicaciones es un



gran reto para las multinacionales, y la función de RRHH dedica considerables esfuerzos a generar redes sociales virtuales dentro de la empresa y con los clientes.

- La mayoría de las compañías proporcionan al personal transporte corporativo colectivo para ir del trabajo a casa con el objetivo de minimizar el uso del vehículo propio. Muchas empresas se deciden a reubicar sus centros de operaciones donde se encuentran las personas y fuera del centro de las ciudades.

Un 90%
de los
encuestados en
EEUU intentará
trabajar en
empresas con
una
responsabilidad
corporativa con
la que se sienta
identificado

¿Quién está al frente de la estrategia de Personas?

- El consejero delegado dirige la estrategia de personas de la empresa, considerando que la plantilla, su comportamiento y su papel en la sociedad tienen un vínculo directo con el éxito o el fracaso de la organización.
- El consejero delegado trabaja codo con codo con el director de Personas y Sociedad, que cuenta con un equipo compuesto por especialistas en RRHH, marketing, responsabilidad social corporativa y gestores de datos, para poner en práctica el programa de responsabilidad social.
- La legislación en materia laboral guía el comportamiento responsable de las empresas y hace que el director de Personas y Sociedad aporte soluciones innovadoras en épocas de crisis: por ejemplo, enviar a sus empleados en misión a otras empresas donde puedan desarrollar sus habilidades y realicen una contribución a la sociedad, y recuperarlos posteriormente cuando mejoren las condiciones económicas. El responsable de Personas y Sociedad es, por tanto, una persona con una buena red de contactos.

Retos organizativos

- El aseguramiento de la calidad y el control para minimizar el riesgo son algo primordial.
- La mayor amenaza para las empresas en este escenario es la posibilidad de un comportamiento que no sea socialmente responsable, bien por parte de la misma organización o de una de las partes de su cadena de suministros.
- Las organizaciones trabajan en un mundo muy regulado, en el que la legislación laboral dificulta el despido de trabajadores por fluctuaciones coyunturales del mercado. Se hace lo posible por controlar todo, para que se cumplan los ideales éticos que defienden. Pero cumplir lo estipulado no basta: las organizaciones están sometidas a una fuerte presión para subir el listón y establecer políticas y prácticas que vayan más allá de lo estrictamente legal. El peligro en un mundo tan regulado es que las empresas, obcecadas por el cumplimiento, desatiendan la flexibilidad y la posible exploración de nuevas oportunidades.

Perfil de empleados

- Se cree que los empleados se deciden por las empresas que más se adecuan a sus creencias y valores. La realidad es que sigue habiendo competencia en el grupo de profesionales más brillantes y aunque la RSC es importante, los paquetes de incentivos generales siguen teniendo mucho peso. Ahora bien, esos incentivos no sólo tienen que ver con compensaciones económicas: por ejemplo, incluyen misiones pagadas para trabajar en proyectos sociales y causas nobles, una tendencia popularizada a partir de 2010.
- Las empresas adoptan un enfoque más holístico para que su personal se desarrolle (en lo laboral y en lo profesional) y para cuantificar el impacto que tienen en el planeta; de esta manera, los empleados se muestran más comprometidos y es más probable que mantengan el mismo puesto de trabajo durante toda su vida laboral.

Modelo de gestión de personas para el mundo verde

En el mundo verde, donde las compañías se implican, la responsabilidad social corporativa (RSC) es positiva. La agenda de RSC se fusiona con la de la gestión de personas. Como el movimiento por la vida sostenible es importante para la sociedad, RRHH se ve forzado a tener en cuenta la sostenibilidad como parte de la gestión de personal y de gestión de talento. En este escenario, las compañías deben comprometerse con la sociedad, dejando una huella más amplia. Comunidades, clientes y proveedores se convierten en partes interesadas, igual que los empleados y los accionistas.

Recursos humanos: el modelo actual

Gestores de RRHH

Servicios compartidos de RRHH

Centros de excelencia especializados

- Compensación
- Política
- Contratación

Agentes de cambio

- Consultoría de desarrollo organizativo
- Aprendizaje y desarrollo

Personas y sociedad: el modelo de 2020

Compromiso de las personas

- Planificación de la plantilla y gestión de carrera profesional
- Educación
- Comunicación

Servicios compartidos de personas

- Retribución y beneficios
- Datos de empleo

Compromiso con la sociedad

- Desarrollo de redes
- Compromiso con la comunidad
- Comunicación

Sostenibilidad

- Programas
- Cumplimiento
- Riesgos

Figura 3

Visión futura

Fragmento de un informe de explotación

En el 2020, es obligatorio por ley que las empresas hagan pública su actividad en lo referente al medio ambiente. Es un elemento diferenciador para contratar y retener a los mejores profesionales.

G-Bank Informe de empresa sostenible

G-BANK G-BANK reconoce sus obligaciones legales atendiendo a la Ley 2015 sobre el cambio climático, a la Ley 2016 sobre el cambio de ecosistema, y a la legislación aplicable en materia de sostenibilidad. Asimismo, hemos tenido un papel activo en el International Business Panel on Climate Change desde su creación en el 2010.

El Grupo ha puesto en práctica las directrices para empresas responsables y sostenibles de Europa y, asimismo, ha implementado amplios programas en materia de sostenibilidad, energía y cambio climático, así como de compras responsables. Requieren a todos sus proveedores la certificación de equilibrio de CO2 y la certificación ecológica.

Durante el ejercicio de 2020, G-Bank ha hecho cambios en sus proveedores energéticos de 25 países, por lo que ahora el 95% del consumo de energía global procede de fuentes renovables. Las videollamadas y reuniones virtuales han permitido reducir los viajes de negocios en más de un 75% en los últimos cinco años.

En el último trimestre del año, se completó la auditoría de sostenibilidad y los auditores emitieron un dictamen incondicional. Esto ha permitido a G-

Bank mantener su estatus como empresa AA+ dentro del índice de sostenibilidad de S&P.

A continuación les presentamos los datos medioambientales básicos.

Estadísticas medioambient. básicas	2020	2019
Uso energético – propiedades		
Consumo energético total – Gw	1.015	1.200
Consumo energético/EJC – Kw	0,10	0,13
Renovables como % del consumo energético total	95%	91%
Emisiones de CO2 - propiedades		
CO2 - kilotoneladas	21,0	21,8
CO2 - toneladas/EJC	0,21	0,23
Viajes de negocios		
Total viajes CO2 – kilotoneladas	1,0	1,9
Viajes CO2 por EJC – toneladas/EJC	0,01	0,02

G-BANK

Lo pequeño es bonito: el mundo naranja

Cuando lo grande no es lo mejor para las empresas, las personas y el medio ambiente

Resumen:

Las empresas globales se fragmentan, prevalece el localismo, la tecnología capacita un modelo de negocio basado en la alta tecnología y en un bajo impacto. Las redes prosperan y las grandes compañías caen

2009

Facebook logra 1.000 millones de miembros en todo el mundo

2010

Los problemas para encontrar determinadas habilidades hacen que suban los sueldos en China, con lo que el poder pasa a la persona y deja de estar en la colectividad

2012

Récord de escisiones y divisiones corporativas

2014

El 71% de los europeos compra en los mercados y los campesinos locales, y la popularidad de los supermercados disminuye a marchas forzadas

2020

Un gremio de juego de California bate récords de pagos a sus mejores proveedores

“La diversidad es un enorme reto, pero también una gran oportunidad. Tener derecho a la diversidad será un importante factor de éxito para nosotros”

Peter Johann,
director global de Gestión
de RR HH de BASF

0,6%

Sólo un 0,6% de los encuestados británicos cree que trabajará principalmente desde casa

Una economía libre

Las barreras comerciales caen, creando un verdadero libre mercado, y países como China ven que si no se adaptan serán incapaces de competir rápidamente.

Las redes son clave

El sueño de una aldea global única se ha sustituido por una red global de comunidades mucho más pequeñas y diferenciadas. El crecimiento exponencial de la eficiencia de Internet para servicios comerciales y de compraventa ha desbancado por completo la vieja creencia del ahorro de las economías de escala. Las empresas son mucho más pequeñas y las funciones son más fluidas.

Cadenas de suministro complejas

Las cadenas de suministro se construyen a partir de asociaciones complejas orgánicas de proveedores especializados, que varían mucho según la región y el mercado. La solución ya no es subcontratar, sino fragmentar. Los grupos de empresas están sometidos a una menor presión legislativa y se trabaja de modo más efectivo. A menudo se responde temporalmente a funciones concretas desde empresas muy básicas, y cada transacción se negocia (se compra y se vende) al momento en una de las numerosas plataformas de negociación electrónicas, en las que se puede actuar a nivel local y a nivel internacional.

La generación del milenio dirige el uso de las tecnologías

La generación del milenio, que se siente cómoda con la tecnología, hace un amplio uso de la misma en el ámbito de los servicios, la Administración y el trabajo, haciendo hincapié en la oferta y el antimonopolio y fomentando la innovación.

El mercado laboral entra en la era de los gremios

En un mercado laboral complicado, las personas desarrollan carreras “portfolio”, trabajando a corto plazo, con contratos de obra o servicio. Se unen en gremios por profesión, que gestionan las oportunidades de carrera, proporcionan formación y ofrecen oportunidades de desarrollo.

Gestionar personas en un mundo naranja

- Las organizaciones reconocen que sus empleados y los contactos son la base del éxito empresarial. Las compañías intentan fomentar y mantener las redes de contactos. Eso se logra mediante incentivos para las personas que logren los objetivos de contactos y colaboraciones.
- Conforme los gremios cobran importancia, asumen muchas de las responsabilidades que antes correspondían a las empresas, incluyendo la localización de talento, los seguros médicos y las pensiones, los planes de desarrollo y formación.

- Los empleados suelen pertenecer a gremios y acceden a las oportunidades de empleo a través de portales profesionales de las redes gremiales: se puede comprar, vender y comerciar con el trabajo. Los contratos de trabajo son flexibles para adaptarse al movimiento de personal y al elevado índice de rotación.
- Los trabajadores están separados por categorías y reciben una compensación según sus conocimientos especializados; esto hace que los empleados quieran participar en el éxito de la empresa con planes de adquisición de acciones y bonificaciones relacionadas con la entrega de proyectos.
- Selección de Personal se ha convertido, sobre todo, en un departamento de planificación de plantillas y contratación, que tiene que lidiar con un gran número de contratos y tablas de precios que dependen de la red de empresas colaboradoras.

Un 11,5 %
de las mujeres
chinas
encuestadas
cree que
trabaja para
más de diez
empleadores
durante su
carrera

¿Quién está al frente de la estrategia de personas?

- La estrategia de personas se ha sustituido por una estrategia de planificación de plantillas y contratación, ya que mantener una cadena de suministro óptima es clave para este mundo en red.
- El director de planificación y contratación trata con redes de conocimiento y gremios para obtener lo que necesita al mejor precio.

Retos organizativos

- Las organizaciones dependen en grado sumo de sus redes externas para lograr lo que necesitan, y es imperativo contar con una combinación de acuerdos contractuales sólidos y un buen grado de confianza empresarial.
- Si falla una parte de la red, la dimensión menor de las empresas significa que son más flexibles y que se adaptan mejor al cambio. Pero, por otro lado, a la empresa le faltan infraestructuras y recursos para afrontar los posibles problemas que puedan surgir, lo cual supone un reto.
- Se hace un fuerte hincapié en la tecnología para apoyar la cadena de suministros y desarrollar el aspecto social y las colaboraciones.

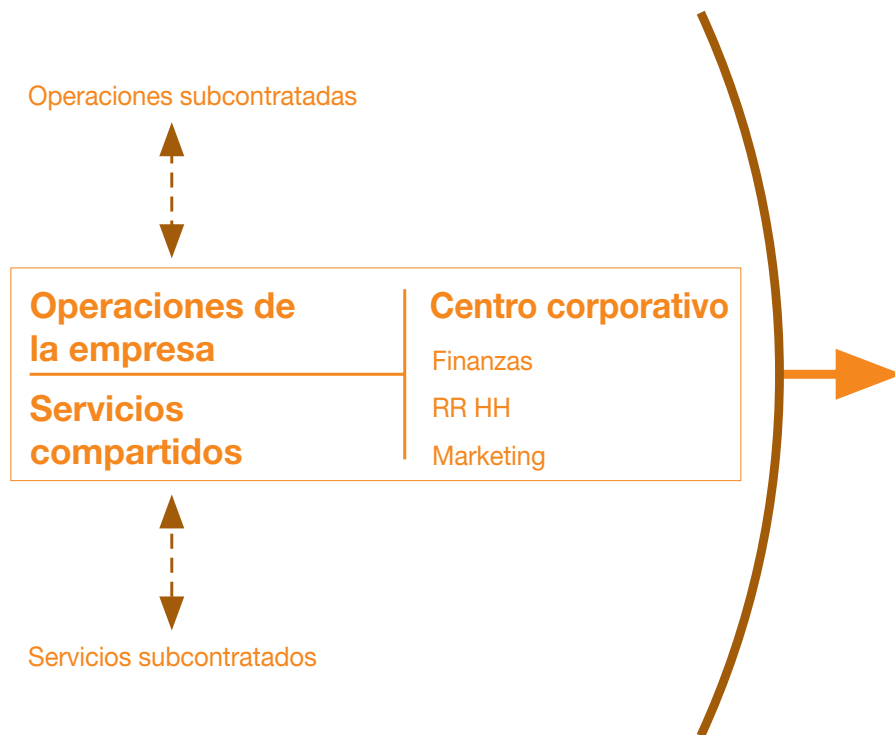
Perfil de empleados

- La responsabilidad para el desarrollo de habilidades pasa de la colectividad a la persona.
- Es más probable que los trabajadores se identifiquen más con lo que saben hacer o con su red profesional, que con una empresa concreta.
- Los empleados confían en lograr una alta puntuación en sus trabajos realizados, como en los perfiles de votos de eBay, para poder cerrar un mejor trato en el siguiente contrato.
- La especialización se paga muy bien y los trabajadores intentan desarrollar las habilidades más buscadas para lograr los paquetes de remuneración más atractivos.

Modelo de gestión de personas para el mundo naranja

Nuestro tercer mundo es, en muchos sentidos, el más radical. En este mundo, las economías están compuestas básicamente por un intenso mercado, lleno de pequeñas compañías, contratistas y trabajadores “de portfolio”. La gestión de personas en este mundo intenta garantizar que estas pequeñas empresas cuenten con el personal que necesitan para desarrollarse de manera competitiva. Esto hace que RRHH logre una posición dominante, pues la cadena de suministros de trabajadores es un componente crítico de la empresa y se ocupa de ello de forma estratégica la función de RRHH. Pero la otra cara de la moneda es que también puede suceder que los RRHH internos se conviertan en un departamento de compras, y los aspectos de desarrollo de personal más importantes se lleven a cabo externamente en los gremios.

Modelo actual



Modelo operativo en el 2020



Figura 4

Visión futura

Vista de una web de networking del año 2020

En el mundo naranja, Workbook, un portal de contactos profesionales, se usa como principal medio para encontrar trabajo, para publicar la experiencia profesional y para unirse a redes de contactos

Workbook
Profile edit | Colleagues | Networks | Inbox | home account privacy logout

search ▼
Q ▼

Applications

[Work calendar](#)

[Groups](#)

[Events](#)

[Marketplace](#)

▼ more

Chin Han's rating from past employers


★★★★

Российская Энергетическая компания Москвы

★★★★

Solenergia, Puebla

[See all](#)



Chin Han Lao

Chin Han is handling monthly accounts receivable for oregon microgeneration systems.

Networks:	Keelung MicroEnergy finance e-guild
Key Skills:	General accounts, bought ledger, microenergy
Sector knowledge:	
Languages spoken:	Mandarin, English, Urdu
Sex:	Female
Looking for:	Short-term contracts
Available from:	Next Monday
Date of Birth:	June 1, 1996
Hometown:	Keelung

[View Chin Han's work history](#)

[View Chin Han's qualifications](#)

[View Chin Han's rate card](#)

Chin Han is online now

▼ Colleagues

352 Colleagues [see all](#) ▼

▼ Mini-feed

Displaying 10 of 42 posted messages

▼ Colleagues in Other Networks

Networks

[Keelung \(237\)](#)

[Microenergy \(48\)](#)

June 2nd 2020

Chin Han was awarded a two-week contract with Oregon Microgeneration Systems.

[Gaeten Sanchez and Chin Han completed their contract with Vent et Eau Toulouse](#)

June 1st 2020

Chin Han celebrated her birthday

A1 Definición

Escenarios

Estamos trabajando con el James Martin Institute for Science and Civilisation (Saïd Business School, Oxford) para determinar los factores que afectan actualmente a la empresa y los que creemos que tendrán mayor incidencia en el futuro. Los situamos en una matriz y desarrollamos una serie de escenarios: futuros plausibles en torno a cada uno de ellos. El resultado son los tres mundos descritos en este informe. Shell ya usó escenarios para hacer previsiones durante la crisis del petróleo de Oriente Medio en 1973. El proceso puede ayudar a las organizaciones a pensar de modo diferente sobre el futuro y a plantearse las sorpresas inevitables.

La generación del milenio

En la Wikipedia se habla de *millenials* o generación Y: La generación Y es la sucesora de la generación X. Se refiere a personas nacidas a partir de 1981 [...] También se usan otros términos, como Generación Why (por la analogía fonética y tratando de expresar un carácter crítico común a la mayoría de la generación), Millenials, Internet Generation (especialmente para referirse a la última franja de edad) y otros términos similares relacionados con tecnologías muy relacionadas con esta generación: Google Generation, iGeneration, etc.

No está claro cuál es la franja de edad de la generación Y y de la generación del milenio. Es discutible también si son términos propios de Norte América y el mundo anglófono o de todo el mundo. En este documento hablaremos de generación del milenio para referirnos a los que entraron en la población activa a partir del 1 de julio de 2000.

A2 2020: nuestra metodología



Iniciamos nuestro estudio examinando las fuerzas que actualmente afectan a las empresas globales y probablemente tendrán un impacto significativo en el futuro. Claramente, hay numerosos factores sociales, medioambientales, religiosos y demográficos que tendrán una significativa influencia, pero consideramos que algunos de esos temas ya han sido tratados ampliamente en otros estudios. Decidimos centrarnos en una serie de factores conflictivos con un fuerte impacto en el tema que teníamos entre manos: la gestión de personas. En un principio, analizamos ocho factores (véase el gráfico de la página siguiente)

Escenarios

El ejercicio de planificación de escenarios reveló que el individualismo, el colectivismo, la integración corporativa y la fragmentación empresarial son los factores más significativos que afectarían a las empresas globales en la materia de estudio. Los alineamos en dos ejes y en torno a ellos desarrollamos nuestros escenarios, a los que llamamos mundos. Empezamos planteándonos la existencia de cuatro mundos: amarillo, rojo, azul y verde, situándose los dos primeros estaban en la parte alta del cuadrante. Por medio del análisis, describimos que en esos mundos fragmentados las diferencias entre individualismo y colectivismo eran difíciles de definir. Ambos mundos dependían de redes para sobrevivir, eran pequeños, ágiles y adaptables. La motivación era el único factor que realmente les diferenciaba: el mundo rojo era más egoísta que el amarillo, donde se respiraba un altruismo colectivo. Por ello, decidimos combinar ambos mundos para crear un mundo naranja que representara el modelo de negocio fragmentado.



Figura 6

A3 Resultados del estudio realizado entre los recién graduados de PwC

En julio de 2007, 2.739 recién titulados de China, Reino Unido y EEUU fueron encuestados para conocer sus expectativas laborales. Todos ellos iban a empezar a trabajar en PwC, pero aún no se habían incorporado.

		Total	China	EE. UU.	Reino Unido
¿Crees que trabajarás más en el extranjero que tus padres?	Sí	93,9%	97,2%	92,1%	92,9%
	No	6,1%	2,8%	7,9%	7,1%
¿Crees que no utilizarás tu lengua materna en el trabajo?	Sí	52,7%	89,4%	32%	35,3%
	No	47,2%	10,4%	68%	64,7%
¿Intentarás trabajar en empresas con las que te identifiques en lo referente a los valores de responsabilidad corporativa?	Sí	86,9%	87,2%	90,2%	71,2%
	No	13%	12,6%	9,6%	28,8%
¿Crees que trabajarás...?	En varios sitios	74%	75,7%	71,8%	79%
	Sobre todo desde casa	4,6%	7,4%	3,8%	0,6%
	Sobre todo en una oficina	21,2%	16,7%	24,3%	20,4%
	No sabe/ no contesta	0,1%	0,1%	0%	0%

		Total	China	EEUU	Reino Unido
¿Crees que tu horario laboral será...?	Principalmente un horario flexible	13,9%	17,6%	12,9%	7,4%
	Principalmente horario de oficina	11%	7,1%	14,0%	10,0%
	Horario de oficina	75%	75,1%	73,1%	82,5%
	No sabe/ no contesta	0,1%	0,2%	0,1%	0%
¿Para cuántas empresas crees que vas a trabajar a lo largo de tu carrera?	1	8%	9%	8%	7,4%
	2-5	78,4%	74,4%	80,4%	79,6%
	6-9	7,9%	6,3%	8,5%	9,7%
	10+	5,5%	10,3%	3,2%	2,6%
	No sabe/ no contesta	0,1%	0,0%	0,1%	0,6%

Contactos

Contactos en España

Los socios responsables de las soluciones de Recursos Humanos son:

Consultoría de Recursos Humanos, Compensación y Beneficios, Selección, Movilidad Internacional

Joan Daura

91 568 55 55

joan.daura.cros@landwellglobal.com

Manuel González

91 568 44 82

manuel.gonzalez@es.pwc.com

Yolanda Gutiérrez

91 568 56 79

yolanda.gutierrez@es.pwc.com

Mario Soler

93 253 27 00

mario.soler.freixas@es.landwellglobal.com

Asesoramiento Jurídico Laboral y Previsión Social

Marta Alamán

91 568 45 44

marta.alaman@es.landwellglobal.com

Javier López Otaola

91 568 57 44

javier.lopezotaola@es.pwc.com

María Vidal

93 253 27 46

maria.vidal@es.landwellglobal.com

La presente publicación se ha elaborado únicamente con fines orientativos; no pretende sustituir al asesoramiento profesional. No deben tomarse decisiones a partir de la información contenida en esta publicación sin el debido asesoramiento profesional. No se puede garantizar (ni de modo implícito ni explícito) que la información contenida en el presente informe sea completa ni exacta y, con arreglo a la legislación vigente. PricewaterhouseCoopers LLP, sus miembros, sus empleados y sus agentes no se hacen responsables de las consecuencias derivadas de que el lector o una tercera persona actúe, o se abstenga de hacer algo, a consecuencia de la información contenida en el presente informe, y tampoco se aceptan responsabilidades derivadas de decisiones tomadas en base al presente informe.

© PricewaterhouseCoopers.
Todos los derechos reservados.

PricewaterhouseCoopers se refiere a la firma española y a las otras firmas miembros de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.

