

10 GRANDES DESAFÍOS

EN LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO
PARA LOS PRÓXIMOS AÑOS

ANREH.ORG.PA



Carmen Sealy de Broce

Presidenta de la Asociación
Nacional de Profesionales
de Recursos Humanos

Los retos en materia de capital humano son cada vez mayores, en un contexto empresarial en constante cambio y un entorno competitivo cada vez más exigente.

Los últimos dos años han estado marcados por la incertidumbre, pero también por la resiliencia, la adaptación, la innovación y el replanteamiento de muchos paradigmas sobre los cuales estaban anclados los modelos de negocios. Las áreas de capital humano han sido claves en la toma de decisiones para transitar éste período de permanentes coyunturas y preparar a las personas y las organizaciones para afrontar los desafíos por venir.

Este informe es una iniciativa de la Asociación Nacional de Profesionales de Recursos Humanos (ANREH), que tiene como principal objetivo dar una mirada a los principales retos y tendencias en materia de capital humano para los próximos años, a partir de una serie de entrevistas a expertos de diversas industrias para conocer su visión, así como consultas de material documental de gran relevancia, con el fin de establecer algunas referencias que nos permitan seguir construyendo juntos un mejor futuro para nuestras organizaciones y nuestra gente.

La mayoría de los desafíos

convergen en 10 grandes temas.

En los próximos tiempos son muchos los desafíos que tienen que abordar las organizaciones de cara a su competitividad y sostenibilidad futura; de igual forma, los retos en materia de capital humano nos exigen profundizar en cómo contribuir con los desafíos de negocio, poniendo en el centro a las personas.

Rescato una frase que he escuchado en diversos escenarios y que aplica muy bien en la actualidad: **los caminos que nos trajeron al presente no serán los mismos que nos llevarán al futuro y; en materia corporativa, serán muy diferentes.**

Después de un exhaustivo análisis, la mayoría de los desafíos convergen en 10 grandes temas.

1. Redefinir las condiciones competitivas.
2. Segmentación: lo que el marketing nos enseña.
3. Agilidad al estilo Usain Bolt.
4. La oficina se muda de domicilio.
5. Desmontar los paradigmas.
6. Socios de negocios, no proveedores de servicio.
7. Liderazgo colectivo.
8. Propósito, reputación y marca.
9. Los criterios ESG en la estrategia de Capital Humano.
10. Un nuevo comienzo.

Sobre estas tendencias profundizaremos en las próximas páginas.

Agradezco a los expertos consultados, por aportar su tiempo, experiencia y visiones para orientar esta investigación y a las empresas que comparten conocimiento a través de sus publicaciones y que han permitido nutrir este documento.



Gustavo Manrique Salas

Autor e integrador del estudio.
Miembro del Consejo Consultivo
y socio de Stratego.

1

Redefinir las condiciones competitivas

En la actualidad vivimos una vorágine inédita de cambios acelerados que están generando profundos reajustes en las organizaciones, sumado al impacto en materia de salud mental e incertidumbre en las personas, una realidad que nos ha acompañado durante el periodo de la pandemia.

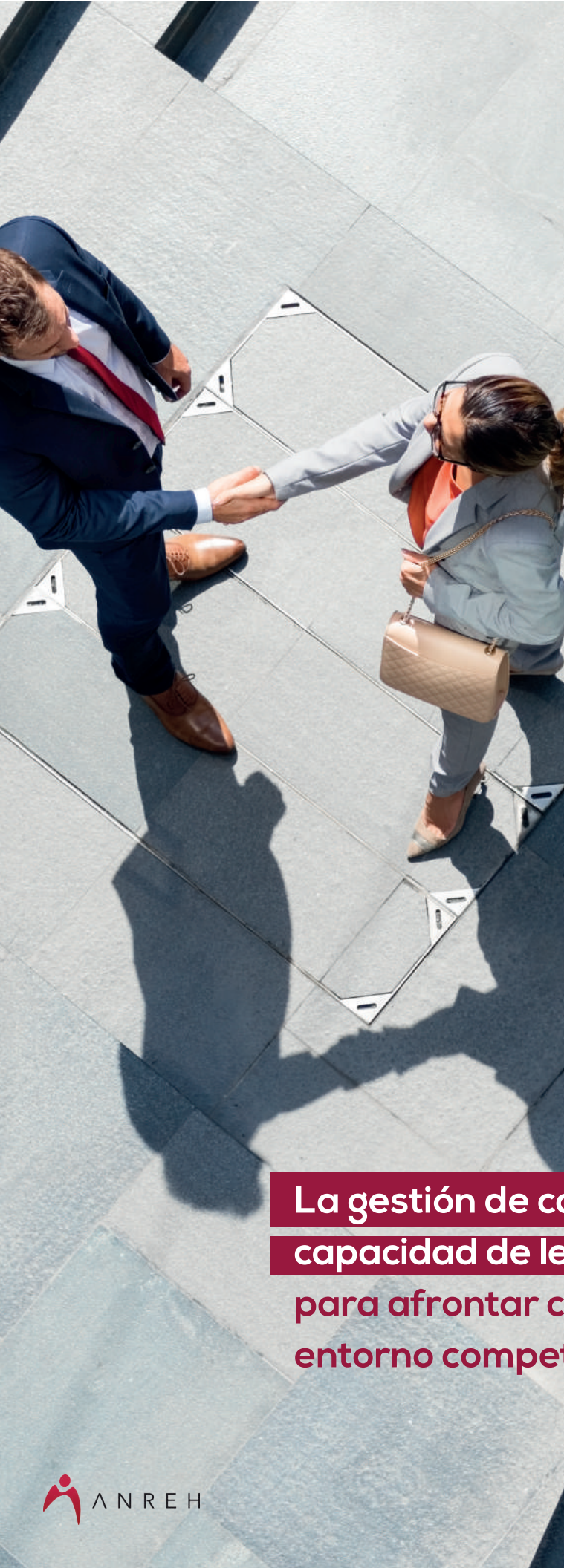
En un contexto corporativo donde casi todo está cambiando a pasos acelerados y en el cual se está configurando un nuevo contrato social y una revolución tecnológica, **la gestión de capital humano debe tener la capacidad de leer las necesidades del negocio para afrontar con éxito un nuevo y desafiante entorno competitivo.**

La transformación digital de los procesos, reestructuraciones a todo nivel, nuevos modelos de trabajo y expectativas de los colaboradores, cambios en los hábitos de consumo, nuevos retos de mercado y cambios en los modelos de negocio son tan sólo algunas de las dinámicas que nos toca enfrentar en la actualidad. Esto, sumado a las alianzas, fusiones y adquisiciones que en el año 2021 establecieron un récord en acuerdos a nivel global, además de cambios regulatorios y riesgos corporativos a todo nivel están redefiniendo las condiciones competitivas.



Dar respuesta a todas estas realidades implica migrar los esquemas tradicionales en materia de capital humano. **La mayoría de los expertos consultados coinciden en que las áreas de capital humano son claves para construir las organizaciones del futuro.** Es tiempo de innovar los modelos en materia de retención, desarrollo de capacidades, beneficios, movilidad interna y planes de sucesión, entre otros aspectos asociados a la competitividad y desarrollo de los negocios en esta nueva era.

La gestión del capital humano es una área estratégica del negocio, eso ya debe estar claro, pero hoy lo es aún más pues es el nodo dónde se captan y crean las condiciones competitivas para el futuro de las empresas y las exigencias del mercado y la sociedad.



En este sentido, hay que proyectar las competencias futuras requeridas por la organización y evaluar las opciones para acceder a ese talento, valorando la importancia de los procesos de retención, reskilling y restaffing, que permitan mantener un plan de sucesión robusto, con las capacidades para abordar las dinámicas de cambio antes mencionadas.

La priorización de la movilidad interna es clave para la recuperación post pandemia. De acuerdo con los expertos consultados, **los colaboradores tienen dos veces más probabilidades de permanecer en las empresas que favorecen la movilidad interna sobre aquéllas que no.**

También es vital integrar un portafolio que incluya remuneraciones más atractivas y diversas, desarrollo de la gente que está adentro bajo nuevos formatos y metodologías, atracción de talento clave para robustecer el pool de conocimiento y nuevas destrezas requeridas para el negocio e innovación de los procesos de on boarding, entre otros aspectos.

La gestión de capital humano debe tener la capacidad de leer las necesidades del negocio para afrontar con éxito un nuevo y desafiante entorno competitivo.

2 Segmentación: lo que el marketing nos enseña.

La segmentación de mercado es una estrategia tradicional de marketing que utiliza datos para identificar los intereses de individuos específicos. Esta técnica permite agrupar a los consumidores en audiencias más concretas y focalizadas. Partiendo de esta práctica, para las empresas resulta fundamental asumir la importancia de segmentar, ahora a lo interno, en un contexto laboral multigeneracional que exige desarrollar programas de employee experience Omnicanal, que permitan responder a las expectativas y necesidades de las diferentes audiencias internas bajo un nuevo modelo de relaciones.

Es prioritario adaptar los programas de beneficios y compensación, así como los distintos procesos asociados a la gestión de Capital Humano como capacitación y desarrollo a los diferentes segmentos de colaboradores. **Las diferencias entre las diversas audiencias internas pueden ser grandes y la segmentación y adaptación para ofrecer propuestas de valor "customizadas" es una respuesta a una realidad cada vez más visible y poco atendida.**



Es aquí donde la Data Analytics cobra importancia. Visto hasta ahora como una capacidad que debe aplicarse principalmente a la data de negocios y al análisis de patrones de comportamiento, necesidades y expectativas de los consumidores, ahora también debe ser parte de la propia organización, para hacer aproximaciones específicas de aspectos tales como compensación, desarrollo de carrera, beneficios, desarrollo de competencias y habilidades, captación de talento, on boarding, entre otros



La segmentación de mercado es una estrategia tradicional de marketing que utiliza datos para identificar los intereses de individuos específicos.



3

Agilidad al estilo

Usain Bolt.

Ágil: que se mueve con soltura y rapidez. Esta es la definición típica de agilidad, se dice fácil pero no lo es tanto. La mítica frase del más reconocido velocista de la historia, Usain Bolt así lo demuestra.

“Yo entrenaba 4 años para correr solo 9 segundos. Hay personas que, por no ver resultados en 2 meses, se rinden y lo dejan”.

La instalación de la filosofía ágil y la transformación a través de células ágiles de trabajo es irreversible, pero en las primeras etapas implica desajustes internos que crean brechas y tensiones entre los equipos y las áreas. **Hay que persistir en el proceso, contar con líderes adecuados para transitar el camino y la caja de herramientas necesaria para que todos se puedan sumar al proceso y no ser víctimas de éste, evaluar nuevos perfiles requeridos y sobre todo crear la cultura de forma progresiva sin erosionar el ADN e imbuir un propósito trascendente, que funcione como un mantra.**

Guy Kawasaki, autor del best seller: Arte de Empezar lo explica claramente. Para Kawasaki, los largos textos corporativos de intenciones, principios y visiones son aburridos y nadie los recuerda. En cambio, el autor nos invita a hacer del sentido un mantra, utilizar breves fórmulas verbales que permitan al equipo mantener el camino correcto y a las audiencias comprender claramente lo que haces y lo que aspiras lograr.

La implementación de OKR's (Objective & Key Results) representan una metodología que contribuye a facilitar la conversación interna en torno a la agilidad, para definir objetivos que ayuden a los equipos y al resto de la organización a establecer y tener visibilidad de metas claras que se puedan medir.

El reciente informe de Mckinsey titulado "5 prioridades de los CEOs para generar ventaja competitiva en la siguiente normalidad" pone el tema de la agilidad como parte medular de la conversación. Destacan los CEO consultados que "recursos humanos puede ser fundamental para impulsar la evolución de una jerarquía tradicional a una suerte de marketplace que proporciona talento y recursos a una colección de pequeños equipos empoderados, actuando como una estrella guía común.

La agilidad no responde a lo viejo y lo nuevo, sino una nueva forma de trabajar donde todos pueden ser parte de ella e incorporar en el día a día de la organización, no algo separado.



4

La oficina se muda de domicilio

El trabajo híbrido parece ser una tendencia que se consolida en muchos países del mundo. Un sistema mixto que permitirá combinar lo mejor del trabajo presencial con las ventajas del trabajo remoto.

Cada empresa y tipo de industria tendrá que hacer sus adaptaciones al modelo.

La oficina no morirá ni desaparecerá, por el contrario, volverá por sus fueros, es una discusión donde el talento global ha expresado su opinión. De acuerdo con los datos de LinkedIn y la publicación sobre tendencias laborales de El Economista de México, **el 81% de los altos ejecutivos a nivel mundial están cambiando sus políticas corporativas, para ofrecer una mayor flexibilidad a su fuerza laboral, con el objetivo de que puedan decidir si trabajar desde casa o en la oficina.**

El nuevo modelo debe abarcar tanto la colaboración, la ejecución de actividades y la interacción social. Lo que se busca es el desarrollo de un nuevo formato de oficinas con una ergonomía diferente que combina la sede corporativa, con oficinas en el hogar y satélites en áreas urbanas claves, para que los empleados puedan decidir dónde quieren trabajar.

Todos los consultados para elaborar este informe coinciden en que el futuro es híbrido y las empresas tendrán que priorizar el



desarrollo profesional de los trabajadores a través de mejora de la propuesta de valor al colaborador y la reconversión profesional, permitiendo horarios flexibles y modelos de trabajo híbridos, incluyendo los temas de salud en su agenda, pues el bienestar físico y mental cobrará mayor protagonismo y debe ser una responsabilidad compartida.

El reto es establecer los límites entre la vida personal y profesional y equilibrar esos espacios con contratos de trabajo mixto para asegurar el cumplimiento de metas, la sostenibilidad y crecimiento financiero saludable del negocio y contar con gente sana y productiva que ponga su energía en los esfuerzos que agregan valor.

Otro desafío es fortalecer la cultura bajo este nuevo modelo a través de nuevas metodologías y experiencias, disciplina, reuniones on-line / off line efectivas y productivas, sumado a los retos de cercanía y liderazgo que acompañan a este nuevo modelo.

5 Desmontar los paradigmas.

**Una frase típica aplica perfectamente aquí:
Desaprender para aprender.**

Una investigación de Adecco evidenció que 66% de los trabajadores cree que necesita adquirir nuevas competencias para seguir siendo empleable en los próximos años, y solo el 37% siente que su empresa está invirtiendo en sus habilidades y desarrollo profesional. De igual forma el informe Mckinsey sobre las prioridades de los CEO destaca que en la nueva normalidad existen grandes brechas de habilidades, lo que significa que los esfuerzos de actualización y capacitación deben ser transformadores, no fragmentados.

El re-skilling y Up-skilling se ha acelerado ya que muchas posiciones se han quedado obsoletas, mientras surgieron nuevas necesidades que requieren atención inmediata. Gartner sostiene que se necesitan más y nuevas habilidades ya que **el 29% de las habilidades que estaban presentes en un puesto de trabajo promedio en 2018 estarán obsoletas en 2022**. Hoy las nuevas habilidades están reemplazando a las antiguas dejando a muchos profesionales atrás.

La consultora IZO habla de "learning agility", un concepto que fortalecerá esta tendencia, donde se buscará que los colaboradores no sólo tengan la capacidad y disposición de aprender, sino también de desaprender y adaptarse.



En los próximos meses se estima una gran apertura de campus virtuales privados, donde las organizaciones podrán ir acompañando a sus colaboradores en este proceso de aprendizaje.

Este fenómeno, según Mckinsey, se relaciona entre otros aspectos a las necesidades que generan los nuevos modelos de negocio y la transformación digital que están acometiendo todas las organizaciones, lo cual ha exacerbado la pelea por contar con los mejores recursos para las distintas necesidades, junto con la aparición de nuevas necesidades en perfiles actuales y los nuevos perfiles relacionados muchos de ellos con los temas digitales.

En este sentido, **la firma sostiene que las empresas que naveguen con éxito el actual panorama serán aquellas que entrenen y capaciten a sus equipos, desplieguen una cultura del talento basada en habilidades y suplan las deficiencias con capacitación, conocimiento y desarrollo. Aquellas que, en definitiva, logren llegar a unos mejores resultados a través de una mejor experiencia de empleado.**

La tecnología será fundamental en este proceso. Según Oracle en su estudio Usar la Tecnología para Recuperar el Control, 82% de las de las personas cree que los robots pueden respaldar sus carreras mejor que los humanos y 85% quiere tecnología para ayudar a definir su futuro.



Una investigación de Adecco evidenció que 66% de los trabajadores cree que necesita adquirir nuevas competencias para seguir siendo empleable en los próximos años.

6

Socios de negocios no proveedores de servicios.

Los expertos consultados para este informe reiteran la importancia de posicionar al área de capital humano como un socio de negocios y no como un proveedor de servicio, esto implica desarrollar metodologías que se enfoquen en las necesidades de negocio y comprender el negocio en el cual participan, para llevar a cabo una gestión de talento que cubra las necesidades presentes y futuras de la empresa.

La conformación rápida de equipos multidisciplinarios en formato ágil ha puesto nueva presión sobre las áreas de Capital Humano. Por esta razón es de vital importancia que capital humano tome la delantera con la implementación de metodologías ágiles para generar un modelo replicable a todo el negocio.

A esto se suma la importancia de People Analytics. Llevar a cabo un riguroso proceso de análisis de datos, ahora hacia lo interno, que permita ser más ágiles para atender las necesidades de negocio.



7

Liderazgo colectivo

La conversación sobre liderazgo nunca pasará de moda, al fin y al cabo, la historia humana tiene que ver con los líderes y su influencia. La pregunta es: **¿cuál es el estilo de liderazgo que necesita una organización en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA) y en un período donde pareciera que el mundo corporativo está redefiniendo casi todo?**



Los planteamientos de las 3 "B" de David Ulrich merecen especial atención. Basadas en el pasado y respondiendo al futuro, las organizaciones y el liderazgo deben lograr:

BELIEVE

Fomentar experiencias que ayuden a las personas a creer (Believe) en sí mismos y encontrar un significado personal alineado al propósito de las organizaciones.

BECOME

Transformarse (Become), sentir que se aprende y se crece como parte de la organización.

BELONG

Pertenecer (Belong), desarrollando el poder de la identidad como motor de orgullo, productividad y enriquecimiento mutuo.

Esto implica tener la habilidad de conocer y abordar la individualidad, algo que termina impactando de manera importante los colectivos.

A medida que emergemos a un mundo nuevo e incierto, necesitamos formas nuevas y adaptables de pensar y liderar. Para navegar con éxito en el futuro, nunca podemos volver a nuestras viejas ideas de liderazgo y desarrollo.

Los expertos coinciden en que los últimos dos años fueron el último caso de estudio de por qué necesitamos transformar nuestro enfoque de liderazgo. Destacaron la necesidad de navegar por lo desconocido a través del liderazgo colectivo, donde ningún individuo tiene todas las respuestas y el desafío en cuestión es un objetivo en movimiento.



Esta es la visión para los próximos años de Peta Karunaratne, de Leadership Circle, quien agrega que el desarrollo del liderazgo debe alentar un cambio, pasando de la idea de que los individuos lideren equipos a equipos que lideren equipos. El liderazgo colectivo consiste en adoptar la idea del líder como anfitrión, en lugar del líder como héroe.

A estos planteamientos se suma un estilo de relaciones inclusivas. Los líderes inclusivos son personas que son conscientes de sus propios prejuicios, buscan y consideran activamente diferentes perspectivas para informar su toma de decisiones y colaborar de manera más efectiva con los demás.

Para navegar con éxito en el futuro, nunca podemos volver a nuestras viejas ideas de liderazgo y desarrollo.

8

Propósito, reputación y marca

En un sondeo realizado en plena pandemia, en el mes de mayo 2020 por IESA Business School y Stratego a más de 500 personas, **el 91% de los encuestados consideró necesario replantear el propósito de su organización, en función de las expectativas sociales actuales y futuras sobre el desempeño empresarial y las marcas.**

En la actualidad, las generaciones Y y Z superan en número a todas las demás generaciones en todo el mundo y han sido categorizadas como las generaciones P (Propósito). Se avecina, por tanto, un cambio sustancial del valor que se ofrece al consumidor. Las generaciones Y y Z son las que más valoran el propósito, y utilizarán su influencia y su poder adquisitivo para demostrarlo.

La alineación interna pasa a ser una clave.

Propósito, reputación y marca forman parte de un mismo eje estratégico cuyo soporte es la cultura.

Si entendemos la marca como la promesa de una experiencia y la expresión de un propósito, entonces reconoceremos que la cultura juega un rol fundamental en el proceso de construcción y posicionamiento de marca.

Este es el llamado de atención que hace el gurú de la gerencia Tom Peters al afirmar que todavía insistimos en ver la marca como la imagen externa de una empresa, o de un producto o servicio, cuando en realidad la gestión eficaz de marca es, de hecho, más interna que externa y de allí emerge el propósito.

El informe de Mckinsey sobre las prioridades de los CEO en la "nueva normalidad" destaca que las áreas de Capital Humano son esenciales en la consolidación y construcción del propósito, valor y cultura. **Las empresas que actúan con un propósito tienen mayores probabilidades de crear valor a largo plazo, lo que puede conducir a un desempeño financiero más sólido, un mayor compromiso de los empleados y una mayor confianza del cliente.**

El propósito ha de entenderse como una prioridad. Además de tratarse de un elemento vinculado a la reputación y la imagen, según apunta McKinsey, es un factor ligado a la productividad y retención de talento.

En este sentido, el propósito y su vinculación a la reputación y marca debe ser parte de la conversación de Capital Humano. El riesgo de pérdida de reputación ha estado presente en la mayoría de los mapas de riesgo en las últimas dos décadas, de hecho, un reciente estudio conjunto de la aseguradora global Aon y Pentland Analytics revela que una crisis de reputación importante hace que los accionistas pierdan una media del 26% del valor en algún momento del año posterior a la crisis.

Capital Humano debe ser un socio estratégico en el análisis de riesgo reputacional y de marca, integrando su mirada interna a las expectativas sociales y de mercado.

**Las empresas que actúan con un propósito
tienen mayores probabilidades de crear
valor a largo plazo**

9

Los criterios ESG en la estrategia de Capital Humano

Las empresas deben acelerar su ruta hacia la sostenibilidad si aspiran sobrevivir y seguir progresando en un entorno cada vez más complejo, que exige un compromiso corporativo más profundo con el planeta y la sociedad. Los criterios ESG (factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo que se tienen en cuenta a la hora de invertir en una empresa), tendrán cada vez más relevancia en todos los procesos de capital humano.

Acelerar la ruta hacia la sostenibilidad implica un liderazgo transformador que esté dispuesto a generar un cambio desde el más alto nivel, asumir retos y nuevas experiencias. También se requiere un cambio de cultura corporativa a través de la cual se generen nuevas formas de producir y, como hemos dicho, un propósito compartido por toda la organización.

También hay que agregar la gestión de riesgos, que trasciende los aspectos técnicos, operativos, legales y financieros, los cuales son superados en gran escala por temas sociales, ambientales y de reputación. Los riesgos reputacionales asociados capital humano son cada vez mayores y requieren especial atención.

Basta con tomar como referencia la carta de Larry Fink, fundador de BlackRock dirigida a sus directores en el año 2019 y que está más vigente que nunca. BlackRock es una de las empresas de gestión de activos más grandes del mundo y en la carta titulada Propósito y Rentabilidad Fink expresaba: "... La sociedad está esperando cada vez más que las compañías tanto públicas como privadas, aborden asuntos sociales y económicos apremiantes. Estos asuntos van desde la protección del medio ambiente hasta la eliminación de la desigualdad de género y racial, entre otros".

Agregaba adicionalmente que **"las empresas que ignoran su propósito y las responsabilidades no alcanzan el éxito"**.





De allí que es necesario impulsar una transformación completa para incorporar la sostenibilidad en la planificación empresarial y motivar a toda la organización a tomar medidas. Para los CEO consultados por McKinsey es una prioridad que los líderes aborden la sostenibilidad como lo harían con cualquier otro nuevo esfuerzo de cambio a gran escala. Es importante tener claro qué temas de sostenibilidad priorizará y no priorizará la empresa.

Retar los modelos de negocios para migrar progresivamente a la circularidad y la aplicación de criterios ESG será un factor crítico para sobrevivir. Las áreas de capital humano deberán identificar rápidamente la competencias que la empresa requiere desarrollar para abordar los criterios ESG en los próximos años y capacitar a todos los colaboradores en esta materia.

Los criterios ESG

tendrán cada vez más relevancia

10

Un nuevo comienzo

El dramaturgo Henry Miller decía: "nuestro destino nunca es un lugar, sino una nueva forma de ver las cosas".

A pesar de que 80% de las personas se vieron afectadas negativamente por la pandemia, hay un lado positivo: 93% utilizaron el último año para reflexionar sobre su vida personal y profesional y pensar en su futuro.

Esta apreciación se desprende de un estudio realizado por Oracle y Workplace Intelligence, en el cual encuestaron a 14,639 empleados, gerentes, líderes de recursos humanos y ejecutivos de C-Suite en 13 países y; entre los hallazgos, un 83% de las personas están ansiosas por recuperar el control de sus vidas (Alrededor de 4 de cada 10 encuestados sintieron que perdieron el control de su futuro, vida personal, carrera y relaciones) y quieren hacer cambios de carrera durante el próximo año, mientras que el 93% quieren hacer cambios en su vida personal, lo cual hace necesario evaluar no sólo cómo la empresa puede contribuir al desarrollo profesional de sus colaboradores, sino también cómo puede ser parte de su crecimiento personal y familiar.



El 88% considera que su concepto de éxito ha sido redefinido y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la salud mental y la flexibilidad son ahora las principales prioridades.

La alineación del propósito y valores de las empresas con las expectativas de las personas tendrá cada vez más importancia y será una de las claves para la retención y atracción de talento, así como lograr un desarrollo exitoso de los negocios en los próximos años.

Algo más que compartir:

Desde el punto de vista tecnológico, para RRHH tenemos las siguientes tendencias:

1. AI (Inteligencia Artificial) y aprendizaje automático.
2. Big Data aplicada a la gestión del talento y People Analytics.
3. Digitalización de la gestión del tiempo (Turnos, Reemplazos, Vacaciones, Gestión de Alta Demanda y Estacionalidad, etc.) .
4. Automatización end to end de los procesos de RRHH a través de la renovación de las aplicaciones de RRHH con un core que esté integrado con el resto de las aplicaciones del ecosistema.
5. Uso de Bots para la gestión de solicitudes y apoyo a los empleados en la gestión de los procesos de RRHH.



Marina Abal

Socia EY.

Referencias consultadas

- Center for Creative Leadership. Inclusive Leadership: Steps Your Organization Should Take to Get It Right.
<https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/when-inclusive-leadership-goes-wrong-and-how-to-get-it-right/>
- Clifton y Harter. Gallup: It's the Manager: Moving From Boss to Coach. 2021.
- Core Strengths. The 2022 Leadership Skills to Develop Today.
<https://www.corestrengths.com/2022-leadership-skills/>
- El Economista. 11 tendencias que marcarán el ritmo del mundo laboral en los próximos meses.
<https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/11-tendencias-que-marcaran-el-ritmo-del-mundo-laboral-en-los-proximos-meses-20220121-0050.html>
- Endalia. Hacia 2022: Las tendencias de Recursos Humanos que debes conocer
<https://www.endalia.com/news/tendencias-recursos-humanos-2022/>
- Gartner. Las 5 tendencias y prioridades principales en Recursos Humanos para el 2022.
<https://www.gartner.es/es/recursos-humanos/tendencias/prioridades-para-responsables-de-rrhh>
- Holmes HR. Tendencias de Recursos Humanos para 2022.
<https://www.holmeshr.com/blog/tendencias-de-recursos-humanos-para-2022/>
- IZO. Las 5+1 GRANDES Tendencias de Employee Experience para 2022.
<https://izo.es/tendencias-employee-experience/KAWASAKI, Guy>.
El Arte de Empezar. Editorial Ilustrae, edición 2013.
- Leadership Circle. Developing leaders for an unknown future. Peta Karunaratne. Enero 2022.
<https://leadershipcircle.com/en/developing-leaders-for-an-unknown-future/>
- McKinsey. "What matters most? Five priorities for CEOs in the next normal. 2021.
Oracle + Workplace Intelligence. Back in the Driver's Seat: Employees Use Tech to Regain Control. 2021.
- PWC. El talent del Futuro 2030
<https://www.pwc.com/mx/es/recursos-humanos/talento-2030.html>
- Ulrich, Dave. Can't we all just belong?. 2020.
<https://www.talent-quarterly.com/cant-we-all-just-belong/>

Junta Directiva de ANREH

- Carmen Sealy De Broce. Presidente
- Julio Mosquera-Stanziola. Vicepresidente
- Magaly Regalado. Secretaría General
- Jake Diez. Subsecretaría General
- Araceli Gallardo. Tesorera
- Betzy Urribarri. Subtesorera
- Patricia Becerra de Simons.
Dirección de Servicios a los Asociados
- Edisneth Salazar. Subdirección de Servicios a los Asociados
- Aimée Reyes de López. Dirección de Relaciones Públicas
- Jimena Londoño. Subdirección de Relaciones Públicas
- Sergio Tertusio. Dirección Académica
- Dadjy Jiménez. Subdirección Académica
- Erika Mitre. Vocal 1
- Luis Fasano. Vocal 2
- Tarek Saker. Miembro de ANREH y Asesor de la Junta Directiva.

Coordinación de la investigación

- Edisneth Salazar. Subdirección de Servicios a los Asociados
- Jimena Londoño. Subdirección de Relaciones Públicas
- Gustavo Manrique Salas. Miembro del Consejo Consultivo

Expertos consultados

- Makelin Arias. Vicepresidente Ejecutiva de Capital Humano y Servicios Corporativos Banco General.
- José Ramón Padilla. Director del IESA School of Management y del Centro de Sostenibilidad y Liderazgo Responsable del IESA.
- Carolina Terife. Vicepresidente de Recursos Humanos de Motta Internacional.
- Wiston Uzcátegui. Fundador de Valor Humano Latam.
- Graciela Barría. Vicepresidente de Capital Humano de Assa.
- Adenir Cardozo Azevedo. Senior HR Manager Central America and The Caribbean Countries. Sanofi.
- Ely Aquino. CEO Endobrand.
- Bruno Basile. Director Ejecutivo de Sumarse - Pacto Global Panamá.
- Marina Abal Rosales. Socia de EY. Responsable de la Práctica de People Consulting en Centroamérica y el Caribe.
- David Cabrera. Líder de Recursos Humanos Maersk Latinoamérica.
- Natalía Ameglio. Vicepresidente de Talento y Relaciones Corporativas de Empresa Panameña de Alimentos (EPA).
- María Guadalupe Guillén. Director de Recursos Humanos de TVN Media.
- Mayka McCalla. Vicepresidente de Recursos Humanos. AES
- Lorena Guzmán. Vicepresidente de Recursos Humanos de Global Bank.



**10 grandes desafíos en la
gestión del capital humano
para los próximos años**

 @ANREHPanama

 ANREH PANAMA

 @anrehpanama

ANREH.ORG.PA