

## El nuevo rol de Recursos Humanos en momentos de alta incertidumbre

**Peñalver Martínez, Antonio**

Capital Humano, Nº 365, Sección Tendencias / Artículos, Junio 2021, Wolters Kluwer

En unas organizaciones cada vez más líquidas, dispersas, cambiantes y flexibles, la función de Recursos Humanos tiene que afrontar retos que van a cambiar los paradigmas en la gestión de personas.



Antonio Peñalver

Socio de People First Consulting



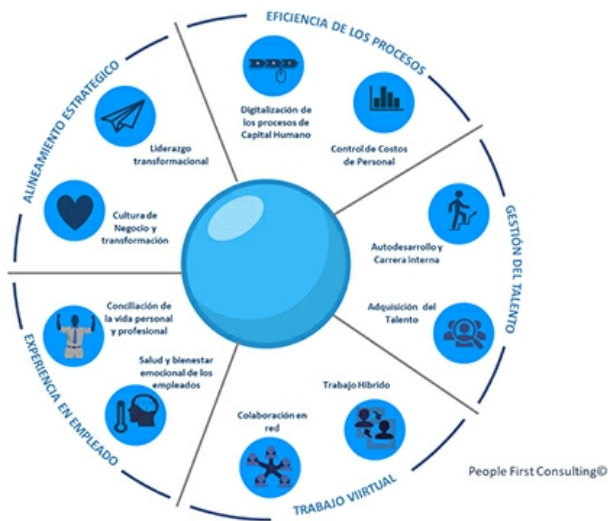
Las organizaciones que ya vienen viviendo en un entorno VUCA [Volatility (Volatilidad), Uncertainty (Incertidumbre), Complexity (Complejidad) y Ambiguity (Ambigüedad)], donde las fuerzas tractoras son la Revolución 4.0 y la Transformación Digital, se han visto impactadas aún más por el impacto abrupto de la Covid-19. Ello, ha supuesto un esfuerzo aún mayor de desarrollo de estrategias de negocio para sobrevivir y ser competitivas; asumiendo la función de Recursos Humanos un rol estratégico aún mayor.

McKinsey & Company, nos recuerda que «durante las crisis, los equipos ejecutivos han de dar respuesta fuera de las operaciones normales, así como hacer ajustes en las actividades rutinarias de negocio». Estos, los ejecutivos de las organizaciones, han tenido que afrontar nuevas soluciones para, por un lado, redefinir sus estrategias de negocio, tecnología, gestión de la demanda y procesos, gestión de inmuebles, financiación y comunicación externa y, por otro lado, con la ayuda de la función de Recursos Humanos, aportar el asesoramiento médico necesario, facilitar el trabajo en red o híbrido, a gestión del talento, las necesidades de nuevo liderazgo, asegurar el trabajo flexible y promover mayores niveles de clima laboral y el compromiso de los trabajadores.

En unas organizaciones cada vez más líquidas, dispersas, cambiantes y flexibles, la función de Recursos Humanos tiene que afrontar los retos de diversidad generacional y cultural, las necesidades de asegurar la salud física y mental de los trabajadores, mayor dispersión física, las necesidades de contratación flexible, asegurar una mayor conexión, asegurar un mayor acceso al conocimiento y la información, responder a las nuevas formas de organización de trabajo... lo que ha implicado unas nuevas formas de pensar y nuevas formas de trabajo en la gestión humana. Realmente, han cambiado los paradigmas en la gestión de personas.

## ¿CUÁLES SON LAS TENDENCIAS ANTE ESTOS DESAFÍOS DE 2021?

En base a la experiencia de People First Consulting en el trabajo de consultoría con sus clientes y un profundo metaanálisis de los informes actuales de Deloitte, McKinsey, Capgemini, People at Work y Top Employers, se identifican 10 tendencias relevante de Recursos Humanos para 2021 y los años próximos:



### ● Cultura de negocio y transformación

La transformación continua es más que nunca clave para la supervivencia de las organizaciones. Muchas organizaciones están en procesos de cambio profundo redefiniendo sus modelos de negocio, en donde lo digital en un factor estratégico. Y ello implica a los valores de las mismas: en muchos, casos tendrán que redefinirlos y aunarlos con las nuevas estrategias de negocio.

Y en ello, la función de Recursos Humanos juega un factor relevante:

- Redefiniendo y difundiendo los valores con sus comportamientos necesarios.
- Proporcionando un contexto organizacional propicio para la innovación y generando una cultura de confianza, seguridad y flexibilidad. Venciendo las resistencias al cambio.
- Facilitando que los líderes sean los agentes del cambio.
- Midiendo y desarrollando las competencias digitales.

### ● Liderazgo transformador

La necesidad de las organizaciones por definir nuevas estrategias de negocio para sobrevivir y ser competitivas, así como desarrollar con eficiencia sus procesos de cambio y transformación con éxito, exige que al frente de las mismas estén personas con una fuerte visión y personalidad, con capacidad de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como de gestionar eficazmente el cambio.

No todos los managers valen para este nuevo entorno y sus retos. Muchas organizaciones no tienen miedo a identificar o captar, así como desarrollar, a aquellos líderes que tienen perfil transformacional.

Las Competencias que se trabajan son:

- **Competencias de negocio:** Visión de Negocio, Innovación y Creatividad, Competencias digitales, Planificación y Control, etc.
- **Competencias interpersonales:** Comunicación interpersonal, Impacto e Influencia, Desarrollo de Equipo, Gestión de Conflictos, Negociación, etc.
- **Competencias intrapersonales:** Motivación, Humildad, Voluntad, Orientación a resultados, Resiliencia, Flexibilidad, etc.
- **Digitalización de los procesos de Recursos Humanos**

De ser inicialmente una necesidad por los confinamientos, la digitalización ha pasado a convertirse en una

revolución que contribuirá a mejorar la experiencia en el «viaje» de los empleados.

Las soluciones de tecnología de Recursos Humanos se evaluarán en función de esta experiencia y de su capacidad de integración entre la mismas y con los procesos de negocio.

Se realizarán mapeos del viaje digital de los empleados, con el trazado visual de los puntos de contacto (*touch point*) de todo su recorrido por la organización con el objetivo de identificar áreas de mejora y explorar iniciativas para optimizar esta experiencia.

#### ● Control de costes de personal

El actual entorno VUCA, mediatizado por la crisis del Covid-19, esta generando un estrés económico-financiero en las organizaciones no visto desde hace mucho tiempo.

Las organizaciones para subsistir, además de reinventarse, tienen que ajustar sus costes de forma flexible para ser competitivas. De los costos de estructura, los costos de personal suelen ser sumamente relevantes.

Es, en esta coyuntura, donde la función de Recursos Humanos ha de conseguir reducir y flexibilizar los costos de personal; si bien, también que velar por la seguridad, compromiso y calidad de las personas.

La función de Recursos Humanos ha de aprovechar todas las ventajas jurídico-laborales a su alcance para flexibilizar la plantilla de su organización acordes con sus necesidades operativas y reducir los costos de personal, contribuyendo de forma directa al negocio.

#### ● Adaptación continua, autodesarrollo y carrera interna

Es una práctica generalizada la actualización profesional de los empleados (definida en inglés como «reskilling» o «upskilling») para adecuarse a los nuevos retos organizativos.

En este marco, las organizaciones, —con criterio de autodesarrollo—, potencian:

- Cambian sus LMS por LCMS (Learning Content Management System).
- Sus sistemas de «*job posting*».
- Sistemas de movilidad interna y rotación de puestos.
- Esquema de asignaciones temporales.

Como nos recuerda Deloitte, han surgido los conceptos de «*superlearning*» y «*microlearning*» basados en la *machine learning*, —incluido, —de forma combinada—, el «*elearning*» y «*virtual learning*» combinados con el aprendizaje real en el puesto de trabajo.



#### ● Adquisición del Talento

La guerra del talento continua. Las necesidades de innovación, cambio y transformación de las organizaciones requieren de talento técnico especializado y promotor. Lo cual, en algunos sectores, no es fácil de obtener o reciclar.

El reclutamiento y selección de talento especializado, según señala nuestro reciente informe de **Technology and People at Work**, es susceptible de ser automatizado.

En 2021, estamos viviendo grandes avances en la utilización del *big data*, la inteligencia artificial y realidad virtual en los procesos de detección de talento y su selección.

Sin duda, se está intensificando la búsqueda a través de redes sociales especializadas implantándose *chatbots* (soportes de tecnología de IA) en el proceso de selección y el uso del *big data* predictivo para descubrir qué candidatos se adaptarán mejor a la organización.

#### ● Trabajo híbrido

Uno de los aspectos más visibles vividos en el mundo del trabajo con la llegada de la pandemia fue la implantación de urgencia del teletrabajo. La flexibilidad y el trabajo en remoto han llegado para quedarse, con diversos grados de intensidad.

Ahora estamos viendo cómo se consolidan, en todos aquellos puestos en los que es posible, modelos híbridos que combinan el teletrabajo y la presencia en las instalaciones de la empresa.

Empoderar a los empleados para que gestionen con flexibilidad sus horas de trabajo y su ubicación será la ventaja competitiva más potente de la propuesta de valor al empleado.

McKinsey nos recuerda la clave del teletrabajo se sustenta en asegurar «mayor confianza» (basado en los resultados) y en la descentralización de las tareas para impulsar la productividad en entornos de trabajo híbridos.

#### ● Colaboración en red

En el nuevo entorno, es vital contar con herramientas tecnológicas que garanticen la colaboración en los equipos de trabajo. Entre ellas, 2021 destaca por el uso de redes sociales internas, que se afianzarán como una plataforma clave para la colaboración profesional entre los empleados, más allá de su papel inicial prioritario como canal de comunicación.

#### ● Salud y bienestar emocional de los empleados

Con la llegada del Covid-19 asegurar la seguridad sanitaria de los trabajadores, —respetando las indicaciones de las autoridades sanitarias—, asegurando la distancia entre empleados, el uso de mascarillas, pasando pruebas periódicamente... es una obligación de la función de Capital Humana.

Pero, también, es un reto asegurar el bienestar emocional de los empleados. Fortalecer la salud mental de los empleados, hasta hace poco eran un tabú en las empresas. Y ahora está adquiriendo gran protagonismo. Así, están surgiendo iniciativas como las líneas de atención a los empleados disponibles 24 horas 7 días a la semana, la práctica del *mindfulness*, los cursos de gestión del estrés, los servicios de atención psicológica o los programas *antibullying*.

#### ● Conciliación de la vida personal y profesional

Ya era una tendencia. Por ejemplo, según Top Employers, más de un tercio de las más de un tercio de las más de 1.100 empresas participantes habían desarrollado políticas de conciliación entre sus empleados, a través de fórmulas flexibilidad laboral y teletrabajo.

Con el impacto del Covid-19 la práctica de garantizar la desconexión digital (garantizar el derecho de todos los colaboradores de la empresa a no responder mails o mensajes profesionales fuera de su jornada laboral) y la flexibilidad laboral (facilitar el acceso al trabajo en función de las necesidades personales de los trabajadores, así como combinar el trabajo en remoto con el de la oficina) se ha multiplicado por dos.

Las organizaciones están superando sus fórmulas de trabajo tradicionales (presentistas y rígidas) para promover una mayor experiencia de empleado que les permita una mayor satisfacción y comprometerse con los retos de negocio.

## CONCLUSIÓN

Incluso después de la profunda transformación de Recursos Humanos en la que ya estaba inmersa, la función de Recursos Humanos actual tiene un nuevo conjunto de desafíos:

- **Respaldar e impulsar las nuevas estrategias de negocio**, con los valores de transformación, alineamiento y desempeño, así como el nuevo estilo de liderazgo que éstas requieren.
- **Ganar en eficiencia operativa**, mejorando la tecnología y la analítica, poniendo el foco en la cercanía a las necesidades de los empleados.

- **Impulsar la agenda del talento** de atraer a los mejores del mercado, así como de reciclar y desarrollar a los empleados; la necesidad de impulsar la alineación, la cultura y el desempeño global; la oportunidad de aprovechar.
- **Facilitar el desempeño del trabajo virtual**, contribuyendo a que se genere una nueva forma de pensar y trabajar en un entorno híbrido de trabajo en remoto (que ha venido para quedarse) y en la oficina.
- **Mejorar la experiencia del empleado**, poniendo en foco en sus necesidades físicas y emocionales.