



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
(ICADE)

*La influencia de la dirección estratégica de los recursos humanos en la
creación de valor de las empresas.*

Autor: Diego Zavala Boogen

Clave: 201702571

Tutor: Eduardo Gismera Tierno

Madrid - junio 2022

Resumen

Hoy en día los departamentos de recursos humanos están más que nunca en el ojo del huracán. Debido al COVID-19, estos departamentos han sufrido cambios significativos que han venido para quedarse y que han aportado a los recursos humanos una nueva visión de la realidad laboral. El presente trabajo trata de analizar de la forma más clara posible cuales son los aspectos, las decisiones y las medidas más importantes que debe de tomar un departamento de recursos humanos para crear valor en una empresa. La investigación comienza con una breve introducción sobre la historia de los recursos humanos analizando cómo han ido variando a lo largo de los años. En el presente trabajo también se analizará cómo ha repercutido la crisis del COVID-19 en los departamentos de recursos humanos y cuáles han sido las principales medidas que han adoptado estos departamentos. La finalidad de este estudio no ha sido introducirse de lleno en aspectos muy técnicos sobre los recursos humanos, sino que se ha tratado de aportar una visión más amplia y general sobre cómo crear valor en estos departamentos.

Palabras clave

Recursos humanos, personas, valor, objetivos, estrategia, planificación, motivación

Abstract

Today, human resources departments are more than ever in the eye of the hurricane. Due to COVID-19, these departments have undergone significant changes that are here to stay and that have given human resources a new vision of labour reality. This paper tries to analyse as clearly as possible which are the most important aspects, decisions, and measures that a human resources department has to take in order to create value in a company. The research begins with a brief introduction to the history of human resources, analysing how it has evolved over the years. This paper will also analyse how the COVID-19 crisis has impacted on HR departments and what have been the main measures taken by HR departments. The aim of this study is not to go into highly technical aspects of human resources, but rather to provide a broader and more general view of how to create value in these departments.

Key Words

Human resources, people, value, goals, strategy, planning, motivation

Índice

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Justificación del tema	1
1.2	Objetivos.....	2
1.3	Metodología y partes del trabajo	2
2	LA TRANSFORMACIÓN DE LOS RR. HH A LO LARGO DE SU HISTORIA.....	3
2.1	De la Revolución Industrial a la Revolución Digital.....	3
2.2	Taylor vs Mayo.....	3
2.3	Las etapas “modernas” de los RR. HH.....	4
3	LA GESTIÓN DE PERSONAS EN EL SIGLO XXI	6
3.1	Objetivos estratégicos de RR. HH.....	6
3.2	Planificación estratégica de RR. HH	9
3.3	Metodología OKR	10
4	CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	12
4.1	El Covid-19, un punto de inflexión para la gestión de personas	12
4.1.1	Nuevos puestos a cubrir por los departamentos de recursos humanos	15
4.2	La importancia de un buen clima organizacional	16
4.2.1	Dar libertad a los empleados	17
4.2.2	Configurar una oficina que aporte valor	19
4.3	Formación	20
4.3.1	Planificación formativa	21
4.3.2	Invertir en formación	21
4.3.3	Tendencias en formación	22
4.4	Motivación.....	23
4.4.1	Motivación intrínseca vs extrínseca	24
4.5	Factores ESG y porque es importante para los RR. HH.....	26
4.6	Director o líder de RR. HH.....	28
5	Conclusiones	30
6	Bibliografía	31

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del tema

Hubo un tiempo en el que los departamentos de RR. HH no eran tomados en serio e incluso, algunos directivos los llegaron a considerar un lastre para sus empresas. Pero hoy en día, gracias a años de estudio y análisis de las conductas de los trabajadores y a la reestructuración de las estrategias en materia de personas, podemos afirmar que los departamentos de gestión de personas se han convertido en un pilar fundamental para el correcto funcionamiento y la creación de valor de las empresas. Algo similar pasaba con los líderes de las empresas, quienes demostraban en muchos aspectos una gran falta de humanidad, empatía y confianza en sus empleados. Vivimos en un mundo nuevo, donde las personas son la esencia de todas las compañías y donde, por ello, la inversión en los departamentos de gestión de personas se ha disparado en los últimos años. Estas inversiones van de la mano con la búsqueda de líderes que cuenten con las cualidades necesarias para adaptarse a los complejos problemas del siglo XXI.

En las últimas décadas los departamentos de RR. HH han sufrido cambios drásticos en su forma de trabajo y en su manera de entender y ayudar al trabajador. Podemos identificar dos puntos de inflexión que han sido fundamentales para llevar la gestión de personas al lugar donde está hoy. En primer lugar, la década de los años 70, donde las empresas comienzan a tener en cuenta factores psicológicos y sociológicos fundamentales para optimizar el rendimiento de los trabajadores (EAE Business School, 2017). Y, en segundo lugar, el siglo del verdadero cambio y en el cual enfocaremos nuestro estudio; el siglo XXI. El cambio en la percepción de los trabajadores sobre los departamentos de gestión de personas ha sido muy positivo, debido a las nuevas estrategias que están implementando las empresas en todo el mundo. La persona es el recurso actual más valioso e irremplazable para las empresas y los RR. HH están, o deberían estar totalmente vinculados con la cultura corporativa y los objetivos generales de la empresa, resultando un verdadero recurso estratégico para las compañías.

La elección del tema para el trabajo de fin de grado se debe a la buena experiencia vivida por parte del investigador en sus prácticas de empresa en Alemania (Mercedes – Daimler A.G) y en Madrid (American Express) gracias al excelente funcionamiento de los departamentos de RR. HH en ambas compañías. Además de la fuerte convicción personal de que un buen clima organizacional, un buen modelo de liderazgo y unas buenas condiciones de trabajo son fundamentales para el buen funcionamiento de toda empresa en cualquier sector.

1.2 Objetivos

En este estudio se pretende abarcar los siguientes objetivos:

- ❖ Analizar la transformación en la forma de trabajar de los departamentos de gestión de personas a lo largo de los años, y la causa de estos cambios.
- ❖ Exponer las medidas y los objetivos necesarios para que las empresas logren crear valor y mejoren su clima organizacional.
- ❖ Aportar argumentos propios sólidos sobre la gestión correcta de las personas basadas en la experiencia laboral del investigador.
- ❖ Proporcionar argumentos sólidos a las empresas españolas para realizar una inversión en sus respectivos departamentos de RR. HH, de una forma valiente y sin complejos.

1.3 Metodología y partes del trabajo

El método para lograr los objetivos fijos en este TFG será un método de carácter inductivo-cualitativo, ya que se partirá de datos como textos, narraciones, discursos y observaciones con el objetivo de entender e interpretar un fenómeno para lograr extraer principios más generales. Para la elaboración de dicho trabajo se han utilizado fuentes refutadas como informes de expertos en la materia, libros de directivos especializados en la gestión de personas, artículos de periódico de los medios más reconocidos a nivel nacional y notas técnicas de profesores universitarios.

El trabajo consta de tres partes principales. En primer lugar, se ha realizado un análisis a lo largo de la historia de los recursos humanos para poder así asentar las bases sobre las que se discutirá en los puntos posteriores. En segundo lugar, se analizará cuales son los objetivos y la manera de actuar que tienen los departamentos de recursos humanos hoy en día, realizando así una pequeña comparativa con el primer punto del trabajo. Y, por último, el tercer punto aborda la cuestión de la investigación en sí. En este apartado analizaremos cuales son las medidas que se adoptan hoy en día para lograr que un departamento de recursos humanos genere valor para su empresa, haciendo un alto en el camino en la pandemia del COVID-19 y apoyándonos en un libro sobre las nuevas fórmulas del trabajo y en dos informes presentados por EY y BCG. En el último bloque se extraerán las conclusiones que ha obtenido el investigador realizando este trabajo y se añadirá la bibliografía utilizada para lograrlo.

2 LA TRANSFORMACIÓN DE LOS RR. HH A LO LARGO DE SU HISTORIA

2.1 De la Revolución Industrial a la Revolución Digital

Para poder llegar a valorar los avances y entender el impacto masivo que han tenido los RR. HH a lo largo de nuestra historia, creo que es fundamental que hagamos un breve recorrido por los acontecimientos más destacables de esta profesión. Las primeras teorías sobre la gestión de personas surgen a finales del siglo XIX, donde, debido a la Revolución Industrial y su mecanización de las tareas, las fábricas comienzan a tener una enorme cantidad de trabajadores en sus centros de producción. Debido a las malas y primitivas condiciones de trabajo, los problemas de salud que estas generaban, y los accidentes laborales que se producían en las fábricas, emergió un gran descontento entre la clase trabajadora que encontró en los sindicatos una voz para sus problemas. Las principales empresas entendieron que esto era un problema muy grave, que, al mismo tiempo, tenía un impacto negativo en su producción. Por ello tomaron la primera gran medida para la historia de los RR. HH; los departamentos de bienestar (Centro Europeo de Postgrado, 2019). He aquí la semilla de la gestión de personas.

2.2 Taylor vs Mayo

Ya en el siglo XX los primeros estudios relevantes sobre el trabajo y los empleados comienzan a aparecer. Los más destacables fueron presentados por el ingeniero Frederic Winslow Taylor (1856-1915) y el sociólogo Elton Mayo (1880-1949). Por un lado, las teorías de Taylor no resultaban muy interesantes para los trabajadores. El ingeniero basaba su teoría únicamente en la motivación económica, y aunque logró que los departamentos de bienestar avanzasen en algunos aspectos como las nóminas de los empleados, la selección de personal o la negociación con los sindicatos, no consiguió resolver los principales problemas que tenían los trabajadores por aquel entonces. Por otro lado, el sociólogo Elton Mayo llevó a cabo junto a la Universidad de Harvard un estudio que ayudó a comprender y a mejorar la conducta humana en el trabajo. Su investigación se realizó con una muestra significativa de trabajadores. Consistió en ofrecerles un lugar de trabajo más luminoso, y un trato especial y personal. Lo más reseñable que recogió Mayo en su estudio en la fábrica, fue la afirmación de que los factores psicológicos y sociológicos tenían una gran influencia en los trabajadores, algo que Taylor negaba en su estudio, basado como hemos dicho antes, única y exclusivamente en la motivación económica (Arano Chavez, Escudero Macluf, & Delfín Beltrán, 2016).

No hay una fecha exacta para el nacimiento de los departamentos de RR. HH, pero los expertos sitúan este acontecimiento en el año 1920, cuando una gran parte de las organizaciones

empezaron a reaccionar a los conflictos que existían entre los jefes y los empleados (Ivancevich & Konopaske, 2013). A pesar de los avances realizados en la materia a principios de siglo, en las empresas aún se encontraban vacíos muy grandes en la gestión de personas y esto duró aproximadamente hasta los años 60. En esta etapa las empresas aún buscaban reducir sus costes drásticamente y obtener el máximo rendimiento, sin que importaran las consecuencias. El Taylorismo aún estaba asentado en los departamentos de bienestar, los cuales continuaban teniendo un sistema duro y autoritario donde la persona no era más que un mero peón, una máquina.

2.3 Las etapas “modernas” de los RR. HH

Pero en la década de los 70-80, las empresas y los directivos comienzan a tener en cuenta y a poner en práctica los estudios mencionados anteriormente. Las principales empresas comenzaron a entender que cada empleado es único y que los seres humanos no solo estamos motivados por el dinero. A partir de esta década los expertos comienzan a situar a los departamentos de RR. HH en etapas. Como hemos comentado, la primera etapa transcurre en la década de los años 70 y 80 y es denominada como la época administrativa. Aunque se habían realizado enormes avances en los departamentos, la función de la dirección de los RR. HH en la etapa administrativa se caracteriza por tener un estilo de dirección paternalista y autocrático en un entorno con muy poca competencia y donde maximizar la producción era aún prioritario. La segunda etapa abarca los años 1990 a 1995 y es denominada como la etapa de la gestión. La función de los RR. HH humanos adquiere un carácter más profesional en esta época y técnica ámbitos como los procesos de selección, la formación o la evaluación de normas y procedimientos. Los departamentos de personas comienzan a internacionalizarse y a verse envueltos en un entorno de mercado común europeo, lo que llevó a un crecimiento de la competencia. En esta etapa los RR. HH pueden considerarse en un nivel medio/alto en la jerarquía de una empresa y comienzan a definirse como un factor estratégico clave para optimizar el rendimiento.

La última etapa es denominada la etapa de la estrategia. En esta etapa, situada a comienzos del siglo XXI, los RR. HH alcanzan un nivel jerárquico muy alto, alineando completamente sus estrategias con las de la compañía y convirtiéndose así en un socio estratégico más. Las personas se consideran definitivamente el activo fundamental para el correcto funcionamiento y crecimiento de cualquier empresa. Debido a la complejidad de las funciones que adquieren los departamentos de gestión de personas en el siglo XXI, la inversión en estos departamentos

crece exponencialmente (World Economic Forum, 2015). Los departamentos comienzan a hacerse cargo de cuestiones fundamentales para la creación de valor de las compañías tomando como activo más importante a los propios trabajadores. A raíz de esta teoría los departamentos de gestión de personas empiezan a centrar sus acciones en atraer, retener y desarrollar el capital humano. La formación y los programas de incentivos se actualizan completamente y la gestión del talento empieza a analizarse a fondo. En la etapa de la estrategia nacen denominaciones como “director de personas”, “dirección de RR. HH” o “gestión estratégica de RR. HH” (Ivancevich & Konopaske, 2013). La digitalización se vuelve un recurso clave para los nuevos desafíos de los RR. HH, y se comienzan a implementar herramientas digitales para todo tipo de actividades, entre las que destacan la medición del rendimiento (tanto de los trabajadores como de las estrategias implementadas por el departamento). El impacto de la inversión realizada en los departamentos de gestión de personas también comienza a ser estudiado. Para realizar estos análisis, se comienzan a utilizar una serie de herramientas que definiremos brevemente a continuación. Una de las más conocidas es el ROI que comienza a aplicarse a la gestión de personas en esta etapa y que nos indica *“de manera cuantificable los aciertos o desaciertos en las acciones que en esta materia se han llevado a cabo dentro de la misma y si el retorno de los procesos aplicados ha sido el esperado”* (Ecoembes, 2020). Por otro lado, también se comienzan a implementar herramientas como BSC (Balance Scorecard) que es *“un instrumento de gestión especialmente diseñado para lograr una visión más de conjunto de las distintas áreas de la empresa, entre ellas la de Recursos Humanos (RRHH), con una estrategia enfocada a la obtención de resultados concretos e integrado con la misión y visión de las organizaciones”* (ISO Tools, 2016). En los últimos años, algunas de las empresas más grandes del mundo han comenzado a denominar las áreas de RR. HH como “People Management” o “People Development” pero no es muy relevante el nombre que se le da a esta área, sino la función que desempeña, que sí que coincide en todas las empresas. En esta investigación optaremos por denominar a este departamento como “gestión de personas” o “recursos humanos”.

3 LA GESTIÓN DE PERSONAS EN EL SIGLO XXI

Tras esta breve exposición de la historia de los recursos humanos, nos toca definir qué se entiende hoy en día con la gestión de personas, cuál es su misión, su función y su hoja de ruta. Como hemos comentado anteriormente, en el siglo XXI ha quedado totalmente establecido en todas las organizaciones, que las personas son el pilar en el que se sostienen las compañías. Por ello cuando hacemos alusión a los RR. HH nos referimos a todas y cada una de las personas que integran una organización y además aceptamos que, motivadas de forma correcta, todas tienen capacidad para crear valor en beneficio de la empresa.

3.1 Objetivos estratégicos de RR. HH

Pero lo que de verdad define a la gestión de personas en el 2022 es la estrategia. En estos últimos años, los departamentos de recursos humanos se han concentrado en explicar a sus directivos la importancia de la alineación de la estrategia de estos departamentos con la de la compañía (Posleman, 2020). Que los directivos de recursos humanos se involucren en la dirección estratégica de la empresa al 100% es fundamental para un correcto funcionamiento del departamento y para la creación de valor de las empresas. El gran acierto de los recursos humanos en esta última década ha sido lograr formar directivos en esta área que sean capaces de dejar atrás las tareas administrativas y focalizarse en los procesos integrales de adquisición, optimización y retención del talento, y además proporcionar un apoyo continuo a la empresa y a sus empleados (Universidad Pontificia Comillas, 2021). En esta última década los departamentos de gestión de personas han ido evolucionado desde un enfoque más tradicional hacia este nuevo enfoque estratégico del que hablamos. El área de actuación tradicional de los recursos humanos tenía como objetivo mejorar los resultados del departamento, representando un papel en el cual respondían a las exigencias de los individuos, los mandos intermedios y la organización. Su control estaba basado en reglas, políticas y una posición de poder muy burocrática y centralizada. Y el foco temporal que se le exigía para sus resultados estaba basado en los resultados a corto plazo. Por otro lado, hoy en día, la dirección estratégica de recursos humanos tiene como objetivo optimizar el entendimiento y la aplicación estratégica de los recursos humanos, interpretando un papel en el que tiene que conducir, motivar, entender y alcanzar resultados estratégicos con las personas a su cargo. Sitúa sus objetivos en un foco temporal de corto, medio y largo plazo y los persigue con una forma de trabajar abierta, flexible y participativa (Ivancevich & Konopaske, 2013). Antes de entrar a explicar la influencia que están teniendo los departamentos de RR. HH en la creación de valor de las compañías y la

forma en la que lo están haciendo, es fundamental que entendamos los objetivos estratégicos más importantes que se están planteando dichos departamentos.

La planificación estratégica de RR. HH es una combinación de procedimientos que tienen que ser implementados para conseguir los objetivos establecidos por la compañía (Mendoza Fernández¹, López Juvinao, & Salas Solano, 2016). Para que esto sea posible, se necesita una cooperación y una transparencia absoluta entre todos los departamentos de la empresa, así como un líder para el departamento que sea un especialista tanto en recursos humanos como en estrategia. A continuación, enumeraremos y analizaremos brevemente los objetivos más importantes de los departamentos de recursos humanos de manera general (Mendoza Fernández¹, López Juvinao, & Salas Solano, 2016) (Universidad Pontificia Comillas, 2021) y posteriormente describiremos cómo debe ser el camino o la estrategia de cada organización para poder llegar a identificar estos objetivos.

1. Optimizar y aportar todos los recursos disponibles para ayudar a la organización a lograr sus objetivos.

La transparencia entre departamentos es fundamental para lograr este objetivo y por eso tienen que formar parte de la cultura de la empresa si se quiere llegar a crear valor. Los directivos tienen que asumir que la información de la empresa puede y debe ser compartida con todo el equipo. Para que un directivo restrinja información a sus empleados debería de haber una razón de peso detrás, sino se está remando en contra de la correcta cultura corporativa de la empresa (Bock, 2015). El departamento de recursos humanos tiene que ser uno con la empresa y para ello debe conocerla a la perfección, entender el negocio, su misión, su visión y sus valores y tener claro quién es su público objetivo. Cuando hablamos de optimizar todos los recursos disponibles no solo nos referimos a recursos como el dinero o las máquinas, sino que también nos referimos a los empleados. Por eso es fundamental que el departamento de recursos humanos sepa sacar lo mejor de cada persona.

2. Identificar a los empleados como una ventaja competitiva más de la compañía.

Las ventajas competitivas son recursos muy difíciles de imitar y que otras empresas no tienen. El know-how de los empleados, sus relaciones laborales y su forma de trabajo individual o en grupo, son elementos que pueden ser clave a la hora de diferenciarse con la competencia. Por otro lado, la capacidad de adaptarse al entorno utilizando a los trabajadores indicados para las situaciones indicadas es una competencia necesaria para el equipo de recursos humanos. Se

debe conocer las habilidades de los empleados para poder aplicarlas de manera eficiente en situaciones que lo requieran. Por eso la relación del departamento debe ser estrecha con todos los empleados, conocerlos bien y hacerles sentir valorados. Los mejores empleados han de ser también los profesores, aquellos que ayuden a los trabajadores con menos nivel a desarrollarse y a seguir creciendo. El vicepresidente Senior de gestión de personas de Google Laszlo Bock, habla en su libro (Bock, 2015) de las dos colas. En su libro afirma que la mayoría de las compañías no saben que los empleados que se encuentran al final de la cola, es decir, aquellos que a primera vista o que en sus primeras etapas tienen más problemas para ascender o sobresalir en su puesto, son un diamante en bruto para la empresa. “Ellos representan la mayor oportunidad de mejorar el desempeño en su empresa, y la cola superior será la que le enseñe cómo aprovechar exactamente esa oportunidad (Bock, 2015).

3. Mantener a los empleados motivados.

En este punto entra en juego la creatividad de los departamentos de gestión de personas. Los incentivos económicos suelen dar sus frutos en las organizaciones, pero cada vez son más las empresas que optan por otro tipo de incentivo. Algo que haga que el empleado se comprometa con la empresa y que no sea dinero explícitamente. Y es en este aspecto donde los departamentos de recursos humanos que son verdaderamente eficientes salen a la luz. Por supuesto que un trabajador trabajará más duro si se le coloca un incentivo económico al final del camino. ¿Pero estará siendo feliz en su puesto de trabajo? Lo verdaderamente inteligente, sería lograr que un empleado se sienta tan satisfecho en su puesto de trabajo, que no necesitara de estos incentivos económicos. El sentimiento de responsabilidad es algo que puede llevar a los trabajadores a realizar trabajos verdaderamente excepcionales. Más adelante en el punto 4 de la investigación se analizará la cuestión de la motivación de los empleados con más profundidad.

4. Ofrecer planes de formación específicos

La formación en la era de la estrategia y la digitalización es una de las herramientas más importantes y en las que más dinero invierten las empresas. Cada empleado y cada puesto es único, por eso una buena inversión en formación personalizada para los puestos o incluso para las personas es sin duda una visión de futuro muy acertada. Que una empresa invierta mucho dinero en formación no quiere decir que esta empresa esté invirtiendo en sus empleados e incluso puede llegar a significar que la empresa no ha contratado a los trabajadores adecuados

(Bock, 2015). Por eso hay que realizar un amplio análisis de los puestos y de los empleados para poder entender y ofrecer la mejor formación para cada uno. Este punto también lo desarrollaremos en profundidad más adelante en el punto 4.

5. Optimizar el clima organizacional

Este objetivo es clave para que el trabajo se pueda desarrollar en un ambiente laboral sano donde todos los empleados se sientan cómodos. La comunicación entre departamentos, directivos y empleados es fundamental para mantener un buen clima organizacional. Me gustaría insistir en que este punto también será analizado con más profundidad en el punto 4.

6. Retener el talento

Retener a los mejores siempre es algo difícil sobre todo si la empresa no es una multinacional. Para lograr satisfacer este objetivo y así retener el talento, es fundamental lograr los puntos mencionados anteriormente. El trabajador talentoso tiene que sentirse respaldado, debidamente formado para las actividades que realiza o vaya a realizar en un futuro, se le deben ofrecer planes de desarrollo profesional, debe estar a gusto con el clima organizacional de la compañía y tener los objetivos a largo plazo claros para poder sentirse realizado. Acciones como brindar feedback positivo puede ser de gran utilidad para incrementar el sentimiento de responsabilidad y hermandad con la empresa (Jaime, 2010).

3.2 Planificación estratégica de RR. HH

El campo de actuación de los departamentos de recursos humanos depende totalmente del tipo de empresa. Todas las empresas son diferentes y su casuística varía dependiendo del sector, el número de empleados, el presupuesto que tenga etc. De esta forma, cada departamento de recursos humanos tiene que actuar de manera que se ajuste a su situación personal. Por ello para identificar las medidas que tiene que tomar para cumplir estos objetivos estratégicos mencionados anteriormente, el departamento debe realizar un proceso de análisis de necesidades que se denomina Proceso de Planificación Estratégica de RR. HH (Posleman, 2020). En este proceso lo primero que deberá hacer la empresa es alinear la dirección estratégica de la empresa y la cultura corporativa con los departamentos de gestión de personas. Es fundamental que las metas y los objetivos de estos dos campos partan de una misma base. En segundo lugar, el de-

partamento de gestión de personas realizará un análisis DAFO, que consta de un análisis interno para valorar las debilidades y fortalezas del departamento y un análisis externo para determinar que oportunidades y amenazas pueden identificarse en el entorno. Con este análisis se obtendrán conclusiones a cerca de los puestos de trabajo, el personal y la propia organización del departamento. El siguiente paso es utilizar los resultados para proyectar cuantos puestos y cuantos empleados se necesitan para realizar la actividad de la manera más eficiente posible a corto y largo plazo, y además realizar una comparativa con la situación actual. Llegados a este punto solo queda meditar la estrategia en base a los datos obtenidos y comenzar a crear objetivos reales para la organización (Mendoza Fernández¹, López Juvinao, & Salas Solano, 2016).

3.3 Metodología OKR

Lo que hemos explicado en el apartado anterior viene a ser la forma más tradicional y sencilla de realizar una planificación estratégica en un departamento de recursos humanos. A continuación, nos introduciremos en el mundo de los “Objectives and Key results” (OKRs). La metodología OKR es en definitiva una forma de crear una estrategia corporativa, estableciendo objetivos comunes, claros y ambiciosos para la organización (Panchadsaram, 2020). Una de las ventajas de esta metodología es que permite medir el rendimiento y los resultados de dichos objetivos. El método de los OKRs no es del todo nuevo ya que fue creado en 1970 por el empresario Andrew Grove, pero comenzó a captar la atención del mundo empresarial cuando en 1999 la empresa Google, gracias a la implementación de esta metodología logró aumentar su número de empleados exponencialmente. En 1999 Google contaba con 40 empleados. Hoy en día la compañía cuenta con 60 mil empleados en todo el mundo y el arranque de este crecimiento fue impulsado en gran medida gracias a este método (Bock, 2015). Como su propio nombre indica la fórmula de los OKRs se basa en establecer un objetivo principal que sea ambicioso, que se coloca como punto de referencia en la planificación. De este objetivo principal derivan de 3 a 5 resultados clave para alcanzarlo. Un ejemplo para un departamento de recursos humanos sería:

Queremos duplicar nuestra plantilla en los próximos 4 años (*Objetivo*) haciendo más atractivas nuestras ofertas de trabajo, formando a nuestros captadores de talento y optimizando de esta forma las entrevistas realizadas a los posibles candidatos (*resultados clave*).

Objetivo: Duplicar plantilla en los próximos 4 años

KR1: hacer ofertas de trabajo más atractivas

KR2: formar captadores de talento

KR3: optimizar entrevistas realizadas a candidatos

Resumiendo, el objetivo se define simplemente como lo que la compañía quiere alcanzar y los resultados claves son las herramientas y las formas que utilizaremos para lograr este objetivo. Para que un “key result” sea aplicable a nuestro objetivo es muy importante que sean medibles y verificables. El proceso es sencillo. Si la compañía no logra sus key results es muy improbable que pueda lograr el objetivo establecido. Por ello las empresas hacen análisis regulares, normalmente cada trimestre, para comprobar si los resultados clave se están consiguiendo o no (Panchadsaram, 2020). Mientras un objetivo puede estar en proceso largos periodos de un año o más, los key results evolucionan a medida que el trabajo se va realizando satisfactoriamente. Cuando la compañía logra cumplir los key results establecidos, el objetivo principal se da por conseguido.

Como hemos ido comentando a lo largo de este trabajo de investigación, para que los departamentos de recursos humanos estén optimizados y puedan crear valor para la empresa, han de estar alineados estratégicamente con la dirección y las estrategias de la compañía. Los OKRs son un factor que ayuda a los directores de recursos humanos a crear modelos de dirección por objetivos bien estructurados y aplicables a toda la empresa en su conjunto. Esta metodología permite a los departamentos de recursos humanos poner en práctica y optimizar aquellos objetivos estratégicos que se han comentado en el punto 3.1, mientras la empresa trabaja en un objetivo principal y común. Está demostrado que una buena estrategia marcada por OKRs aumenta la transparencia y mejora exponencialmente la comunicación de las compañías (Molina, 2022).

4 CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE LOS RECURSOS HUMANOS

4.1 El Covid-19, un punto de inflexión para la gestión de personas

Desde enero de 2020, el mundo lleva inmerso en una pandemia mundial provocada por el virus Covid-19. Este virus, que comenzó su expansión con su primer brote en la ciudad china de Wuhan, ha sido responsable de alrededor de 6 millones de muertes en todo el mundo (Statista, 2022). La crisis provocada por el Covid-19 no solo ha sido humanitaria, sino que también ha afectado a absolutamente todas las industrias y empresas del mundo, provocando el cierre de miles de compañías y la destrucción de millones de puestos de trabajo.

A causa de la pandemia, las empresas han tenido que tomar medidas drásticas para poder continuar con sus labores de la manera más natural y segura posible. En este nuevo escenario de incertidumbre, las áreas de RR. HH han estado en el foco del huracán. El trabajo de adaptación que han realizado estos departamentos ha sido un hito y es sin duda el mayor reto que se ha planteado para la gestión de personas en toda su historia. Siendo totalmente conscientes del enorme daño que ha provocado este virus en el ámbito humanitario y económico, en este punto de la investigación me gustaría exponer, como el Covid-19 ha llevado a muchas empresas a dar un paso al frente en materias de recursos humanos. Debido a la pandemia las organizaciones tomaron una serie de prevenciones en los departamentos de gestión de personas que han sido indispensables para que los trabajadores pudieran cumplir sus obligaciones en esta situación tan complicada. Muchas de estas medidas han venido para quedarse y han ofrecido una perspectiva del trabajo a las empresas, que difícilmente habrían conseguido sin la pandemia o al menos, no a corto plazo.

Lo primero que tuvieron que realizar las empresas fue adaptar sus organizaciones a la situación del COVID-19, algo que debido a la poca flexibilidad con la que contaban las empresas españolas ha sido un reto muy difícil de abarcar en primer lugar. Según el Grupo Spec (una empresa tecnológica nacional que se dedica a controlar horarios), antes de la pandemia, el porcentaje de empleados españoles que habían teletrabajado alguna vez era ridículo. Únicamente el 6% de los trabajadores españoles había teletrabajado más de tres días a la semana. El 32% de los trabajadores españoles no había teletrabajado nunca (Mateos, 2021). Por mi experiencia laboral en el extranjero, puedo afirmar, que en el año 2018 cuando realicé mis prácticas obligatorias de empresa en Mercedes-Daimler A.G, la empresa alemana ya tenía totalmente implantado y organizado el teletrabajo en su organización. Cuando un empleado sabía

que, al día siguiente, su jornada laboral podía transcurrir en casa de manera telemática debido a que no tenía ninguna obligación que cumplir de forma presencial, podía llevar su portátil a casa y optar por el teletrabajo sin ningún problema. Esto fue de vital ayuda para la organización de las empresas alemanas a la hora de hacer frente a la pandemia (Müller, 2021) y me lleva a pensar que en España se ha confundido durante muchos años entre lo que es la productividad y el presencialismo. Las empresas han empezado a comprender gracias a la pandemia, que el hecho de estar encerrado 8 horas en la oficina no hace al empleado más productivo, lo que denota un cierto conservadurismo en el tejido empresarial español, por lo menos hasta ahora.

Seguramente muchas empresas estarán deseando volver a la oficina y continuar sus actividades tal y como lo hacían antes de la pandemia, pero la realidad es que la forma de trabajar no volverá a ser la misma. A continuación, enumeraremos algunas de las medidas más importantes que han ido tomando los líderes empresariales junto con los departamentos de recursos humanos en las empresas españolas, para hacer frente a la pandemia y que han dado paso a una evolución de las estructuras organizativas de las mismas, lo que deriva sin duda en creación de valor para las empresas.

1. Estructuras más planas:

Las empresas que han logrado estructurarse de manera más plana u horizontal durante y después de la pandemia, han logrado una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a las circunstancias del COVID 19. Con estructuras más planas u horizontales nos referimos a aquellas estructuras organizativas que permiten que la empresa se componga de pocos niveles jerárquicos (Camperos, 2018). Este “aplanamiento” de la jerarquía permite a los equipos trabajar con mucha más autonomía y velocidad a la hora de tomar decisiones, además de involucrar a todas las personas en decisiones que tome la empresa o el departamento, lo que aumenta su motivación y los hace mucho más productivos (Camperos, 2018). Este cambio en la estructura organizativa ha sido posible en gran medida gracias a la estrecha colaboración entre los líderes empresariales y los departamentos de recursos humanos, los cuales han tratado de dar un aire menos jerárquico a sus organizaciones. Un informe realizado por EY con la colaboración de “Enclave de personas”, dirigido a más de veinte empresas y directivos relevantes en el entorno económico español (EY, 2021), afirma que el 77% de las empresas y directivos participantes están seguros de que las organizaciones con estructuras más planas y ágiles han

conseguido una mayor adaptación a los contratiempos que ha supuesto la pandemia del COVID-19. Las estructuras organizativas más planas conceden automáticamente mayor libertad, agilidad y responsabilidad a los empleados, algo que siempre es muy positivo.

2. Oficinas mixtas:

Las empresas han dejado atrás el sistema de las oficinas donde la presencialidad era obligatoria, proporcionando al trabajador una libertad y una flexibilidad de horarios y espacios de trabajo nunca vista antes. La semana de 4 días también está sonando con mucha fuerza después de la época de pandemia. La experiencia del trabajo en remoto ha sido tan positiva para algunas empresas que ya ha habido alguna multinacional como Twitter que ha informado que permitirá a una parte de su plantilla trabajar desde casa “para siempre” (Fung, 2020). La posibilidad de estas oficinas mixtas también ha creado nuevos puestos de trabajo para las compañías como por ejemplo el “jefe de teletrabajo” del que hablaremos en el punto 4.1.1.

3. Internacionalización de los puestos de trabajo

El teletrabajo ha provocado una especie de despertar en las empresas, que les ha hecho darse cuenta de que no hace falta que el trabajador este en el mismo país o la misma oficina que sus jefes o su equipo. Esto ha llevado a las empresas a ampliar su red de contratación por todo el mundo aprovechando la tecnología para realizar procesos de selección completamente online (Caballero, 2021). El hecho de poder trabajar en remoto ha abierto las puertas a miles de trabajadores a puestos que antes no podrían alcanzar. La opción de trabajar en remoto ha permitido un intercambio internacional del talento sin precedentes en el ámbito empresarial. Se han realizado millones de entrevistas de trabajo de manera telemática para contratar a trabajadores extranjeros que además no han tenido que moverse de sus casas y esto por supuesto ha abierto un nuevo modelo de contratación mucho más amplio, menos costoso e internacional. Se ha visto a ingenieros españoles trabajando desde casa para empresas eólicas australianas o estudiantes como yo que hemos podido realizar nuestras prácticas en departamentos situados en Alemania con total normalidad y sensación de pertenencia a la compañía.

4. Confiar en los trabajadores

Por primera vez en sus vidas los empleados no se han encontrado supervisados durante su completa jornada laboral por un mánager que les vigilaba de manera constante. Esto ha llevado al empleado a poder gestionar su tiempo de una manera libre, encontrando de esa forma

el estilo más eficaz y productivo para su forma de trabajo. Los deadlines de los proyectos no han variado. Lo que ha variado ha sido la manera que tiene el trabajador de gestionar su tiempo. Por ello los directivos han tenido que depositar su confianza en sus trabajadores y en sus managers para lograr que las empresas siguiesen funcionando sin la tradicional supervisión de los jefes a sus empleados. Según un informe de BCG, también en colaboración con Enclave de personas, el teletrabajo optimiza el compromiso y mejora sin lugar a duda la calidad de vida de los trabajadores y la de sus familias. El hecho de que el trabajador puede elegir en qué lugar y en qué momento quiere trabajar tiene un impacto directo en su compromiso. La calidad de los trabajos que requieren de un alto grado de concentración también se ha visto influida de manera positiva. Este nuevo paradigma permite que compañeros deslocalizados tenga una cooperación mucho más estrecha de la que pudieran tener antes.

4.1.1 Nuevos puestos a cubrir por los departamentos de recursos humanos

A raíz de la crisis de 2008, las empresas aumentaron exponencialmente la búsqueda de empleados y directores financieros para sus empresas. Debido a la pandemia, este fenómeno se está repitiendo ahora en los departamentos de recursos humanos. Los directores de recursos humanos se están encontrando con puestos completamente nuevos que necesiten ser cubiertos de forma inmediata. En este nuevo paradigma también influye por supuesto la vertiginosa digitalización que ha sufrido el entorno empresarial en los últimos años. A continuación, explicaremos en qué consisten estos nuevos puestos que han surgido en los últimos años.

En primer lugar y uno de los más importantes es el director de bienestar. Como hemos comentado anteriormente el bienestar y la salud mental del empleado es un factor que se está teniendo muy en cuenta en los departamentos de recursos humanos debido al gran impacto que tiene en la productividad y motivación de los empleados. Los directores de bienestar se encargan de ofrecer ayuda y orientación a todos y cada uno de los empleados afectados por problemas personales, domésticos o laborales, recabando información sobre el tema. El director de bienestar debe estar en constante cooperación con el director de recursos humanos y crear estrategias enfocadas exclusivamente a mantener y mejorar el bienestar de todos los trabajadores (Reilly, 2020). Para lograr esto el director de bienestar aconsejará y formará a los empleados en bienestar profesional, físico y financiero. La persona contratada para este puesto ha de ser una persona creativa, con dotes estratégicos y empresariales, con experiencia en los recursos humanos y en tratar con los problemas de la gente, empática e influyente.

En segundo lugar, vamos a hablar sobre el jefe de teletrabajo. Es obvio que después de la pandemia este puesto a cobrado una relevancia enorme. El jefe de teletrabajo se encarga de organizar en primer lugar a aquellos equipos que trabajan exclusivamente desde casa, pero también se hace cargo de aquellos que trabajan de forma híbrida. La normalidad está volviendo poco a poco a las empresas y por ello no todas necesitan un jefe de teletrabajo, pero si es importante que todas las empresas cuenten con alguien que defienda el bienestar de su fuerza de trabajo remota. Este nuevo puesto es muy útil a la hora de optimizar y liberar de trabajo extra a los managers o a los directores. Como hemos comentado en puntos anteriores, de la pandemia han derivado medidas que han venido para quedarse y entre ellas está el teletrabajo que en otros países como Alemania ya estaba implementado. Pero en España esta forma de trabajar es algo completamente nuevo y por eso se necesita a gente que se encargue de llevar la transición hacia el teletrabajo. El jefe de teletrabajo ha de lograr que la productividad de los empleados se mantenga o aumente, realizando una transición ordenada y motivando a los empleados en remoto. Entre sus funciones se encuentran, crear dinámicas y objetivos adaptados al teletrabajo, pero sin perder de vista la estrategia común de la compañía. Las compañías como Facebook que lanzaron ofertas buscando jefes de teletrabajo buscaban a personas que tuviesen una gran habilidad a la hora de comunicarse con los demás, que tuviesen nociones sobre softwares, resolutivos y con una amplia experiencia gestionando equipos y en recursos humanos (Rodríguez, 2021).

4.2 La importancia de un buen clima organizacional

El clima organizacional es la atmósfera creada por el estilo de gestión en una empresa y está estrechamente relacionado con la cultura corporativa, que configura el estado de ánimo básico de los empleados y directivos. El clima de una organización puede influir en la capacidad de innovación, la productividad, la motivación y la orientación al cliente de los empleados (Bustos Rodríguez & Vargas Paredes, 2018). Por eso es fundamental que las empresas hagan un esfuerzo por crear un ambiente que favorezca el éxito. El clima organizacional está encomendado en términos generales a los recursos humanos y es este departamento el que debe asegurarse de que se consiga y se mantenga. Como hemos mencionado al inicio de este trabajo, los estudios sobre las mejoras del clima organizacional comenzaron en el siglo XX a manos de investigadores como Elton Mayo que identificaron una clara deshumanización del trabajo, derivado de la fuerte industrialización. En esta época no existía ninguna preocupación por el ser humano, su salud mental o sus necesidades psicológicas (ZAVALA, 2018). Poco a

poco se fueron adoptando las medidas básicas que llevaron a la mejora del ambiente de trabajo. Dentro de estas medidas destacan la de fomentar el espíritu de equipo, reconocer el trabajo a los empleados, dotar a la empresa de una política de comunicación abierta, fomentar las relaciones interpersonales, ofrecer oportunidades de desarrollo o dar autonomía e independencia al trabajador.

4.2.1 Dar libertad a los empleados

Está claro que todas estas medidas son fundamentales y han de ser aplicadas si se quiere conseguir un buen ambiente en el trabajo. Pero me gustaría incidir en el punto de dotar de autonomía e independencia a los empleados. Esto es fundamental para que la relación director-empleado funcione. Lo primero que hay que reconocer es que debido a nuestro pasado y a la manera que han tenido muchos directores y muchas empresas de tratar a sus empleados, los empleados siempre han sospechado del poder de los jefes y la forma con la que históricamente muchos directores han abusado de él (Bock, 2015). Está claro que los jefes de personal no son mala gente. Pero también hay que saber que nadie es inmune a los privilegios y a esa adrenalina que nos da el poder. Las empresas están generalmente orientadas a una estructura piramidal donde unos mandan y otros obedecen, lo que lleva a una falta de libertad enorme para con los empleados. Creo que es fundamental que cada empleado tenga la posibilidad de pensar como un fundador, de tener ideas, exponerlas si son de calidad y aplicarlas si crean valor. Por ello empresas como Google llevan muchos años quitando poder a sus directivos en materias de contratación, despidos, evaluación del desempeño, incremento salariales o primas, entregas de premios, ascensos, diseños de productos y lanzamientos de estos. Esto permite que los objetivos de las compañías sean logrados gracias al grupo y no gracias al director (Bock, 2015). Existen experimentos que corroboran que el empoderamiento de los trabajadores aumenta la productividad de los mismos. El científico Richard Locke realizó una comparación de dos empresas mexicanas que fabricaban camisetas Nike. Una de ellas contaba con una amplia libertad para sus trabajadores. Les permitían formar sus propios equipos, les consultaban a la hora de crear los objetivos de producción, a la hora de repartirse el trabajo etc. La otra fábrica contaba con una política mucho más estricta, donde la dirección imponía los horarios, la manera de realizar el trabajo y controlaba al milímetro la cadena de producción. Los resultados adquiridos por Richard Locke fueron muy favorables para la primera fábrica la cual era el doble de productiva con un total de 150 camisetas al día frente a las 80 de la otra fábrica, contaba con salarios más elevados y unos costes por camisetas que eran también inferiores (Bock, 2015). Además, dotando a los empleados de la libertad necesaria se crea un sentimiento de

responsabilidad que hace que el empleado este mucho más comprometido con su puesto y con sus tareas. Un trabajador comprometido puede ayudar a la empresa a saber qué es exactamente lo que necesita este empleado para realizar su puesto de manera óptima. Desde una mejora de la máquina que está utilizando hasta cambiar su lugar de trabajo para estar más en contacto con un departamento que sea clave para sus funciones. Además, dar voz a los empleados entra dentro de los valores corporativos de cualquier empresa, otra cosa es que los cumpla. Sigue habiendo muchos directivos que tienen pánico al cambio y a dar voz a sus empleados. “Hacer que los empleados expresen sus ideas ha sido reconocido desde hace tiempo como un elemento fundamental para las decisiones de calidad y la efectividad empresarial” dice Ethan Burriss de la Universidad de Texas (Bock, 2015). Con esto no quiero decir que haya que entregar el control de las empresas a los empleados, claro que no. Pero el simple hecho de saber que eres escuchado aumenta tu motivación de una manera exponencial. Cuando hice mis prácticas de empresa en Alemania, estuve los 6 meses en las oficinas del centro de producción de Mercedes más grande de Europa. Ahí aprendí muchísimo sobre la importancia de un buen clima organizacional. La fábrica cuenta con 35.000 empleados. Empleados de toda clase; directivos muy importantes de Mercedes, secretarios, financieros, ingenieros, matemáticos o obreros. Bueno, pues en la fábrica había un buzón de ideas que se revisaba mensualmente, donde cualquier trabajador de la fábrica podía compartir sus ideas para tratar de mejorar sus puestos de trabajo o los sistemas con los que trabajaban. Lo sorprendente era que las ideas más importantes y las más reconocidas (las ideas que conseguían ser puestas en marcha se recompensaban con creces) eran de los trabajadores de las cadenas de montaje. ¿Porqué? Porque conocían su puesto mejor que nadie, sabían que era lo que les molestaba o lo que les podría hacer trabajar más rápido. Y así ha de funcionar una empresa, todos remando a una en la misma dirección, tratando de establecer la menor diferencia posible entre puestos de la compañía. Un trabajador de la cadena de montaje puede ser el que salve un mal año para Mercedes. Por eso he querido insistir en este trabajo, en la buena medida que nos ha traído la pandemia consigo, que es la de establecer estructuras más planas en las organizaciones, donde la comunicación es mucho mayor y más transparente y donde todos pueden sentirse importantes y motivados. En las empresas multinacionales con muchos empleados es más complicado crear estas estructuras debido al alto volumen de empleados con los que cuentan, pero siempre es posible hacer una reducción de las diferencias entre puestos y departamentos, dar más libertad a los empleados y limitar el poder de los directivos. Además, esto puede lograrse sin incidir en costes.

4.2.2 Configurar una oficina que aporte valor

Para lograr colocar el componente humano y la eficiencia como ejes para el nuevo modelo de trabajo que buscan las empresas, es muy importante saber cómo configurar una oficina o un puesto de trabajo para que cree valor. Dentro de un buen clima organizacional la propia oficina tiene un papel fundamental para que este pueda desarrollarse como es debido. Ya antes de la pandemia muchas empresas estaban realizando cambios en sus oficinas para crear un ambiente más enfocado al trabajo en equipo. Las compañías se están desprendiendo de aquellos míticos “cubos” donde se encerraba a los empleados que parecían cabinas telefónicas. La nueva tendencia es abrir la oficina. Permitir que los compañeros se vean y que puedan comunicarse de la manera más rápida y eficaz posible. Precisamente en mis prácticas en Daimler, mi departamento estaba llevando a cabo un proyecto en el cual iban a cambiar por completo la distribución de su planta. Se añadirían zonas de creatividad, se tirarían paredes y se ampliarían las salas de reunión. Este nuevo concepto de oficinas se denomina Smart Working y gira en torno a tres ejes fundamentales que son el empoderamiento, la eficiencia y la colaboración (UE Estudio, 2021). Lo que quiere este nuevo concepto es mejorar la experiencia de clientes y empleados ganando agilidad y generando más impacto con menos esfuerzo. Podemos estar de acuerdo que una oficina abierta, luminosa, que cuente con zonas para socializar, para aumentar la creatividad y que por qué no, refleje los valores de la propia empresa, es un plus para los empleados. Según un informe de BCG en colaboración con enclave de personas (BCG - Enclave de personas, 2021), las oficinas no volverán a ser lo que eran antes de la pandemia. Las oficinas están perdiendo protagonismo como lugares para realizar tareas o trabajos automatizados y lo gana como un espacio donde los trabajadores tratan de inspirarse, de aumentar su creatividad o relacionarse con sus compañeros. Según este informe de BCG y enclave de personas (BCG - Enclave de personas, 2021), para que los modelos de trabajo híbridos den sus frutos, las oficinas deben de aportar utilidades que no las aporte el trabajo en remoto, que ayuden a los empleados a mantenerse motivados y ayuden a mejorar el clima organizacional. Esto va de la mano del modelo de Smart Working que acabamos de comentar, que trata de hacer de las oficinas lugares de encuentro e inspiración para sus empleados. Según el informe, al 89% de los trabajadores les gustaría contar con unas oficinas más abiertas y que tengan espacios de socialización. Otro dato muy interesante es que el 67% de los empleados estarían dispuestos a renunciar a los típicos sitios asignados en favor de otro tipo de espacios. Los motivos más repetidos por los cuales los trabajadores quieren ir a la oficina según este informe son en primer lugar, para compartir tiempo con sus compañeros relajadamente. En segundo lugar, para trabajar en equipo cara a cara con más agilidad. Y en tercer lugar para aprovechar mejor

las sesiones de formación, las tecnologías y las herramientas que facilita la oficina. De esto podemos extraer que la gente es consciente que no es necesario pasar 45 horas a la semana en la oficina, si no que se puede ir rotando en función de las obligaciones que tenga que cumplir el empleado.

4.3 Formación

La formación en las empresas es una práctica que en los recursos humanos se denomina de alto rendimiento. Las prácticas de alto rendimiento “*son un paquete de herramientas destinadas a la formación y desarrollo del capital humano y como segunda instancia, su fin es motivar y fidelizar a los trabajadores*” (Sanchez, 2014). Con las prácticas de alto rendimiento y más en concreto con la formación, se produce un fenómeno que no suele pasar en muchas ocasiones y es que ganan las dos partes. La empresa forma al empleado para que así esta pueda crear un beneficio a futuro derivado de lo aprendido por el trabajador y el trabajador recibe esa enseñanza gratuita que le permitirá cumplir sus obligaciones de una mejor forma e incluso ascender para trabajar en otro tipo de actividades que antes desconocía. Se crea valor. La formación está muy implícita en la atracción del talento ya que hoy en día los profesionales más cualificados no solo se fijan en el aspecto económico a la hora de seleccionar una empresa. A continuación, enumeraremos cuales son los principales objetivos de la formación (Universidad Pontificia Comillas, 2021).

1. Tener la certeza de que los empleados de la empresa saben realizar sus tareas de forma que generen valor a la compañía.
2. Formar a los empleados para posibles futuros puestos en la compañía. Esto permite contar con una base de trabajadores preparados para reemplazar a compañeros que bien dejen la compañía o que sean ascendidos.
3. Tratar de mejorar la satisfacción del trabajador y apoyarle para que logre aumentar su productividad a niveles que generan valor para él y para la empresa. Crear con esta formación un equipo de personas que realicen sus tareas de forma más eficiente y efectiva. Esto aumentará su motivación y la moral de los empleados y puede llevar a aumentar las ventajas competitivas de la empresa
4. La formación ayuda a reducir el tiempo que tarda la organización en conseguir sus objetivos.

4.3.1 Planificación formativa

Para asegurar que la formación que se está implementando genera valor para los empleados y para la organización se requiere una planificación formativa que lo asegure. Esta planificación formativa debe en primer lugar identificar la política de formación que se quiere implementar analizando las necesidades de formación que puedan tener la empresa. En segundo lugar, habrá que realizar un manifiesto de objetivos y extraer de ahí las necesidades logísticas del proceso (profesionales de formación, tiempo que se invertirá en ella, métodos y actividades que se pondrán en práctica, costes). Por último, se realizará un rastreo de los resultados y se analizarán para identificar si se está creando valor o no con el sistema elegido (González Soto & Gonzalez, 2000). La planificación formativa se basará una vez más en la estrategia corporativa que sigue la empresa y el departamento de recursos humanos. Esta planificación puede marcar el rumbo futuro de la organización y de sus empleados y proporcionará a la empresa los puntos débiles donde habría que formar al personal.

4.3.2 Invertir en formación

Una empresa ambiciosa y competitiva siempre querrá tener un equipo de gente cualificada para poder superar los retos que plantea este momento tan complicado. Para poder estar a la altura de los competidores es fundamental ser cada día un poco más productivo y esto solo se logra formando y enriqueciendo los talentos de los trabajadores día a día. Formar es crear valor. Según el Instituto de directores del Reino Unido, las compañías que deciden invertir en formación por encima de la media obtienen un 24% más de margen de beneficio en comparación con aquellas que invierten menos (Business Training Experts, 2022). Una vez tenemos claro que la formación crea valor para nuestros empleados, es importante saber para las empresas si sus resultados se verán influidos positivamente gracias a esta práctica de alto rendimiento. A la pregunta: ¿pueden las inversiones actuales en formación de los empleados predecir los futuros resultados financieros de una empresa? Un estudio de la American Society for Training and Development (ASTD) sugiere que sí. El estudio de la ASTD proporciona la primera prueba definitiva de que las inversiones en formación pueden producir rendimientos financieros favorables para las empresas y sus inversores. Además de proporcionar a los ejecutivos un nuevo y poderoso incentivo para hacer de la formación una prioridad, los resultados ofrecen a los analistas bursátiles y a los inversores una promesa tentadora: disponer de la información correcta sobre los gastos de formación de las empresas puede mejorar drásticamente la capacidad de predecir los resultados bursátiles de una empresa (Business Training

Experts, 2022). Muchas empresas están invirtiendo dinero ya no solo en programas de formación sino en programas de formación específicos para su compañía y empleados. Cada empresa es diferente y tiene diferentes hándicaps que hay que cubrir. Además, usando un sistema de formación propio te aseguras de estar haciendo algo diferente de lo que está haciendo la competencia, lo que puede llevar a crear una ventaja competitiva.

4.3.3 Tendencias en formación

A parte de los clásicos y también fundamentales programas de formación, en los que se enseña al empleado a utilizar herramientas digitales de trabajo como buscadores, softwares, hojas de cálculo etc., la creatividad, el optimismo y el buen humor ya forman parte de algunas de las tendencias que encontramos hoy en día en formación. Estos estímulos psicológicos tienen una vinculación directa con la satisfacción, la motivación y en consecuencia la productividad, de los empleados (Ranstad, 2015). Dentro de estas tendencias se encuentran programas de formación como:

1. Mentoring:

El mentoring es una relación entre dos personas con el objetivo de desarrollarse profesional y personalmente. El "mentor" suele ser una persona con experiencia que comparte conocimientos, experiencias y consejos con una persona con menos experiencia, o "alumno". Existen dos formas de poner el mentoring en práctica. O bien con contratación externa de un mentor que sea un experto sobre el tema en cuestión o bien la opción más utilizada que es la de utilizar a los propios trabajadores como profesores. Aquí vuelve a cobrar importancia el ejemplo que pone Laszlo Bock en su libro sobre las dos colas. Una buena forma de ahorrar en formación en este caso es utilizando a los empleados más cualificados para enseñar a aquellos que están en el otro extremo de la cola. Utilizar un mentor interno facilita mucho las sesiones de tutoría creando un ambiente de normalidad y naturalidad además de aportar una confianza y una tranquilidad mucho mayor al alumno. El mentor interno sabe cómo funciona la empresa, cual es su visión, su misión y sus valores, por lo que podrá ayudar al alumno siguiendo el hilo rojo de la empresa. Los mentores se convierten en asesores de confianza y modelos de conducta: personas que "han estado ahí" y "han hecho eso". Apoyan y animan a sus alumnos ofreciéndoles sugerencias y conocimientos, tanto generales como específicos. El objetivo es ayudar a los alumnos a mejorar sus habilidades y, con suerte, a avanzar en sus carreras.

2. Programas de realidad virtual y aumentada

La formación en línea de realidad virtual y realidad aumentada es cada vez más común. Esto se debe principalmente al hecho de que se puede aplicar de manera muy similar en el aprendizaje y el desarrollo, desde simulaciones de formación en línea basadas en tareas inmersivas hasta juegos serios más interactivos. La realidad virtual y la realidad aumentada tienen el poder de transformar las experiencias de formación en línea al poner a los alumnos corporativos en el centro de la acción. De este modo, pueden adquirir más experiencia en el mundo real en un entorno sin riesgos (Sevilla, 2017).

3. Formación en línea personalizada

Otra de las formaciones que se utilizan hoy en empresas como American Express es la “formación en línea personalizada”. Los trabajadores en formación deben poder ir a su propio ritmo y centrarse en áreas individuales de mejora. La formación online a ritmo propio es una de las principales tendencias de Aprendizaje y Desarrollo para 2022 y yo mismo la experimenté en mis prácticas de empresa en American Express. Cada empleado y cada puesto es diferente por lo que los empleados requieren diferentes recursos de formación en línea. Necesitan formarse cuando más les convenga para poder retener y recordar la información. Esto implica establecer su propio horario, desarrollar objetivos específicos y buscar recursos de formación online de forma autónoma. Además, la formación en línea es muy moldeable y se puede crear contenido específico de una forma relativamente sencilla. La clave está en calibrar las carencias con evaluaciones previas y, a continuación, ofrecer a los alumnos corporativos los recursos de formación en línea que necesitan para superarlas (Krawicki, 2021).

4.4 Motivación

La motivación de los empleados es la clave del éxito de una organización. Es el nivel de compromiso, impulso y energía que los trabajadores de una empresa aportan cada día. Sin ella, las empresas experimentan una reducción de la productividad y de los niveles de producción y es probable que la empresa no alcance los objetivos importantes. No es un secreto que los empleados felices y comprometidos no sólo tienden a hacer un mejor trabajo, sino que esto también tiene un impacto directo en la experiencia del cliente. Los empleados satisfechos tienen más probabilidades de ofrecer un servicio excelente, lo que a su vez conduce a clientes satisfechos. Pero ¿qué motiva a la gente a hacer un gran trabajo?

4.4.1 Motivación intrínseca vs extrínseca

Por un lado, están los motivadores externos, los llamados extrínsecos. Una persona está motivada para realizar una actividad cuando espera una recompensa o para evitar una sanción. Las empresas suelen centrarse en el salario, los beneficios, los ascensos, los aumentos, las comisiones y las bonificaciones en términos de motivadores extrínsecos. Son bastante eficaces para muchas personas y en muchas situaciones (Encarnación, 2013). Dentro de las ventajas que ofrecen algunas empresas están: las comidas calientes hechas por encargo en los restaurantes de las instalaciones, ofertas de bienestar gratuitas, salones de actividades, retiros, todo ello para atraer y retener a los empleados. Hasta no hace mucho la motivación de los empleados se reducía única y exclusivamente a incentivos económicos. Pero hoy en día se conoce que no se debe motivar al empleado únicamente para que logre objetivos, sino que hay que motivarle para que venga todos los días de buen humor a la oficina, se sienta valorado, importante y crear gracias a esto una sensación de pertenencia en la empresa que es fundamental para el buen hacer de los trabajadores.

Por otro lado, están los motivadores internos -intrínsecos-. Éstos, a su vez, se basan en el supuesto de que los empleados realizan una actividad por sí misma, es decir, que el comportamiento o la actividad en sí mismos son la recompensa. La motivación intrínseca es un comportamiento impulsado por un deseo interno o intrínseco (Encarnación, 2013). En otras palabras, es la motivación para realizar un comportamiento que proviene del interior de la persona y no del exterior. Por lo tanto, el impulso proviene únicamente de uno mismo y no de influencias externas como los incentivos en forma de compensación o elogio. Los motivadores intrínsecos incluyen:

1. Un alto nivel de interés en lo que se hace.
2. La sensación de que uno es valorado
3. La sensación de estar logrando algo
4. El placer de ser desafiado

¿Cuál de los dos es un mejor motivador? Está claro que los motivadores intrínsecos son más “bonitos” y a mucha gente le gustaría que todos los empleados pudiesen motivarse de esa forma. Pero la realidad es que para mantener a los empleados motivados la empresa debe conseguir encontrar un equilibrio entre las dos. Por un lado, la empresa tiene que considerar los motivadores extrínsecos como algo que aparte de crear valor a corto plazo a los empleados, va a crear valor a largo plazo a la empresa. Si una empresa gasta dinero en motivadores externos

como pueden ser comidas gratuitas, médicos, lavadoras o incluso guarderías, estos motivadores además de afectar como extrínsecos en el corto plazo para los empleados, en el largo plazo mejorará su calidad de vida, les dará más tiempo y bienestar, lo que derivará en una mejor actuación profesional en la empresa. Además, es fundamental que el empleado vea que la empresa verdaderamente se preocupa por él y que está tratando de hacer su vida más fácil. Un pionero en esto fue Henry Ford, uno de los empresarios con más éxito de la historia. En 1922 Henry Ford ya decía que el mejor empleado para una organización es aquel que da lo mejor de sí mismo. El señor Ford tenía la convicción de que los mejores empleados no lo serían indefinidamente si no se les reconocía su esfuerzo adecuadamente: *Si un hombre siente que su salario no se reduce a cubrir sus necesidades básicas, sino que debe ofrecerle también un margen de bienestar, y permitirle dar a sus hijos e hijas una oportunidad y a su mujer algún placer en esta vida, en ese caso su trabajo le parecerá bueno y se sentirá inclinado a ofrecer lo mejor* (Bock, 2015). Con esta cita del señor Ford quiero decir que es muy importante que la gente tenga la sensación de estar recibiendo la retribución que merece y esta retribución no puede ser un salario que le permita sobrevivir, sino que le permita tener una tranquilidad personal que le anime a levantarse todas las mañanas y dar lo mejor de sí mismo.

Otra forma de encontrar la motivación en el trabajo es encontrándole sentido al mismo. El escritor Adam Grant cuenta en su libro Give and Take que el conocer cuál es el objetivo y a quien estás ayudando es fundamental para aumentar la felicidad y la productividad de los empleados (Bock, 2015). Adam estudió varias empresas entre ellas una empresa dedicada a la busca de donantes de fondos para conseguir becas universitarias. En la empresa de captación de donantes dividió a los empleados en dos grupos. Uno se limitaba a realizar las llamadas que les correspondían para tratar de captar el mayor número de donantes posibles. El otro grupo dedicó un finde semana a conocer y a leer historias sobre personas que habían recibido esas becas y sobre cómo les había cambiado la vida gracias a las mismas. Al final del experimento el segundo grupo logró aumentar en un 155% las promesas semanales de donación. Ascendieron de 9 a 33 por semana (Bock, 2015). En el otro experimento, Adam utilizó como población a un grupo de vigilantes de la playa. Lo que descubrió fue que después de que los socorristas hubieran leído historias sobre nadadores que se ahogaban, los vigilantes se mostraban un 21% más atentos a los nadadores de la playa. Lo que descubrió Adam con esto es que el mero hecho de conocer a la persona que vas a ayudar o conocer la historia de la gente para la que realizas tu trabajo es el mayor motivador que uno puede encontrar. Por esto es fundamental que un buen director de recursos humanos sepa explicar a sus empleados que objetivos

persiguen, porqué lo están haciendo y cómo están ayudando de esa forma a las personas o al planeta.

4.5 Factores ESG y porque es importante para los RR. HH

En estos últimos años las siglas ESG (Environmental, Social, Governance) se están situando en el foco de la mayoría de los inversores del mundo. Estos aspectos no-financieros forman ahora parte del proceso de análisis para identificar los riesgos materiales y las oportunidades de crecimiento de las inversiones, en lugar de limitarse a considerar el nivel de rentabilidad y/o riesgo que puedan producir. Los factores ESG (medio ambiente, social y gobernanza) nacen de las necesidades de las empresas de llevar a cabo inversiones más responsables y sostenibles desde el punto de vista social, y ha cobrado fuerza en los últimos años debido a la creciente atención que se presta al medio ambiente y la sostenibilidad en todo el mundo (Deloitte, 2021). El factor medio ambiental (E) se refiere al impacto que una inversión o empresa pueda tener en el mundo a consecuencia de sus actividades como por ejemplo las emisiones de CO₂, su impacto en el cambio climático, la manera de reciclar de la compañía o el uso de energías renovables. El factor social (S) pone el foco en sus empleados, su cultura corporativa, la posición de la empresa en temas como la igualdad de género, la diversidad, inclusión o la calidad de vida y los derechos de sus empleados. Por último, el factor de gobernanza (G) alude al gobierno corporativo de la empresa. Trata de optimizar la transparencia de su información pública o fomentar la diversidad entre los directivos y el consejo de administración (Alvarez, 2021).

Podemos entender que, si una empresa trabaja para optimizar e implementar criterios ESG en sus procesos, está automáticamente creando valor. Habiendo analizado el papel que tienen hoy en día los departamentos de recursos humanos y sabiendo que las personas son el eje central de las empresas, podemos afirmar que los departamentos de recursos humanos juegan un papel fundamental en la implementación de estos criterios en las compañías, pero sobre todo en el aspecto social (S). Los criterios ESG se remontan varias décadas atrás, pero debido a la fiebre de las finanzas sostenibles y empujados también por los cambios que se han producido en la sociedad debido a la pandemia se han convertido desde hace no muchos años en la referencia de las inversiones socialmente responsables. Esto ha derivado en un nuevo papel para los departamentos de recursos humanos, el cual amplía sus funciones y gracias a esto crea un valor muy significativo para la compañía. Entre las funciones más importantes está la de asegurar la diversidad y la inclusión en la empresa. Un ambiente laboral diverso e inclusivo es

algo básico en el siglo XXI. Permite a la empresa apreciar una gran variedad de perspectivas y atrae una amplia gama de habilidades y experiencias que no se lograrían de otra forma. En un mundo tan globalizado y con clientes ubicados en todo el mundo, la diversidad también permite a la organización comprender mejor a sus clientes. Es por ello por lo que los departamentos de recursos humanos están implementando políticas de diversidad e inclusión utilizando paquetes de acciones específicas para hacer frente a la falta de diversidad y a la exclusión por sexo, edad o nacionalidad en las empresas.

Otra de las funciones que se delegan a los departamentos de gestión de personas y que derivan de los factores ESG, consiste en asegurar la salud mental y el bienestar de todos los empleados. Debido a la pandemia, la salud mental y el bienestar de los trabajadores ha sido un tema que ha ganado mucha importancia para las empresas en los últimos años. La incertidumbre y el aislamiento sufridos por los trabajadores ha derivado en un aumento de los estados de depresión y ansiedad. La Organización Internacional de Trabajo expone en un informe, que en el año 2020 más del 60% de los empleados sufrieron episodios de ansiedad o depresión derivados de la pandemia y sus circunstancias laborales (Organización Internacional de Trabajo, 2020). Esto ha provocado que los departamentos de recursos humanos pongan en marcha medidas de apoyo a la salud mental de sus empleados. Según el informe “People at work 2021: A Global Workforce View”, realizado por el instituto de investigación ADP, el 65% de los trabajadores españoles creen que sus empresas han puesto los medios necesarios para apoyar a sus empleados en problemas de salud mental y bienestar (Ortgea, 2021). Es obvio que la pandemia está prácticamente superada y que estos casos de ansiedad y depresión disminuirán en gran medida, pero como muchas de las medidas que se han adoptado debido a la pandemia, la gestión de la salud mental de los empleados es algo que ha venido para quedarse. Como hemos dicho en repetidas ocasiones, la persona es el corazón de la empresa y es fundamental que los trabajadores estén al 100% para poder desempeñar las funciones que les conciernen de la mejor forma posible. Por eso a pesar de que la pandemia esté finalizando, es fundamental continuar proporcionando apoyo psicológico a aquellos trabajadores que lo necesiten y tratar siempre que el empleado este cómodo en su puesto de trabajo. Muchos de los trabajadores de recursos humanos no son psicólogos o no pueden ejercer como tal. Por eso muchas empresas tienen contratados psicólogos externos que ponen a disposición de los empleados cuando es necesario. También hay casos, pero no tan frecuentes de psicólogos contratados de manera interna por las empresas. Pero proporcionar ayuda para el bienestar del trabajador no es única-

mente proporcionar apoyo psicológico. Entre las formas de facilitar este apoyo a los empleados está el analizar los horarios y los descansos del trabajador afectado y modificarlos en base a sus necesidades, reubicar al empleado en otra oficina o planta o incluso realizar modificaciones en la supervisión del trabajador. (M, 2020) Esto aumentará la confianza y la sensación de pertenencia por parte del trabajador para con su empresa, optimizando así al empleado y creando valor para la compañía.

4.6 Director o líder de RR. HH

Por último, me gustaría enfatizar, en la importancia de un buen líder o director de recursos humanos. El liderazgo en este departamento es fundamental para que se pueda lograr esa creación de valor de la que hemos estado hablando. Temas como, la motivación de los empleados, la captación del talento o la inteligencia emocional son aspectos que hoy en día van implícitos en el nuevo estilo de liderazgo y son necesarios para una buena dirección empresarial.

Ser director de recursos humanos en una empresa conlleva mucha variedad. Por ejemplo, los gestores de RR. HH son inicialmente necesarios en todos los sectores de la economía y pueden contribuir significativamente al éxito y la competitividad de la empresa con sus correspondientes conocimientos. (Hernandez, Palomino, de Jesús, Espinoza, & Aguilar, Arellano, 2014). El director del departamento de recursos humanos de una empresa es responsable de la estrategia, los procedimientos y los procesos, así como de la eficacia y la calidad de todo el departamento de recursos humanos. Sin embargo, también es responsable de todos los asuntos relacionados con el personal de la empresa. Desempeña un papel central como mediador entre la dirección, los empleados y el comité de empresa, está disponible como persona de contacto y diseña planes de formación y perfeccionamiento para empleados individuales en función de los objetivos de la empresa (Hernandez, Palomino, de Jesús, Espinoza, & Aguilar, Arellano, 2014).

El responsable de RRHH también desarrolla estrategias de contratación y define claramente los puestos a cubrir. Todas las cuestiones y decisiones relacionadas con el personal las determina el jefe de personal. A través de las decisiones en materia de contratación, administración y formación, así como del desarrollo de la estrategia de recursos humanos y salarios, el director de RRHH puede ayudar a dar forma a la empresa e influir en las decisiones importantes.

Cuando hablamos de líderes no solo nos estamos refiriendo a la persona con máximo rango de la empresa, sino a toda persona que tenga una responsabilidad con ella, ya sean managers de equipos, captadores de talento o empleados encargados de la formación de sus compañeros. Un buen líder tiene que creer en las personas en primer lugar. Tiene que mostrar que se preocupa por sus empleados. Cuando un líder consigue ganarse la confianza de sus empleados y convencerles de que el proyecto en el que están inmersos es importante y beneficioso para ellos, para sus clientes o para el planeta, los mismos empleados se convierten en embajadores de la marca y realizan una función automatizada de marketing en sus familiares, amigos y demás actores sociales que se manifiesta como un beneficio automático para la empresa (Bock, 2015). Hoy se ha puesto de moda después de muchos años un nuevo estilo de líder, más humanista, empático y cercano. El saber ponerse en el lugar del otro es fundamental para un buen aprendizaje. Los líderes de hoy deben de saber que han de renunciar a su poder para así demostrar a su equipo que se necesitan mutuamente y que él no es únicamente una figura que está ahí para dar órdenes.

En el tema de las contrataciones, en muchas empresas cuando un candidato pasa las primeras fases, llega finalmente a la entrevista con el director de recursos humanos. Un buen director de recursos humanos tiene que estar capacitado para desenvolverse en una entrevista de la mejor forma posible. En primer lugar, debe ser capaz de ser subjetivo al 100% y no dejarse llevar por los candidatos que le entran por los ojos en un primer lugar, sino estudiar y analizar a cada candidato detenidamente. También es muy importante que el director de recursos humanos cuente con una inteligencia emocional que destaque por encima de la media y que le permita identificar en un corto periodo de tiempo si el candidato que tiene ante él será el que mayor valor cree para la compañía. A la hora de contratar un líder de recursos humanos se buscan perfiles más generalistas que sepan de todo un poco, ya que esto ayudará a la creatividad del director a la hora de resolver problemas. Es fundamental que este líder de recursos humanos cuente con un amplio conocimiento de la gestión de personas, estrategias empresariales e incluso algo de psicología (Adriana, 2017).

5 Conclusiones

A lo largo de los años, los departamentos de recursos humanos han ido evolucionando de una forma muy positiva hacia lo que hoy se denomina en muchas empresas “gestión de personas”. Los avances que se han logrado en materias de ética empresarial, condiciones de trabajo o bienestar personal gracias a los recursos humanos son algo increíble y muy infravalorado por nuestra sociedad.

Los recursos humanos llevan en evolución constante desde que se fundaron y no ha pasado un año en el que las empresas no generasen valor gracias a ellos. Por eso es muy importante dotar a estos departamentos de la importancia y de las inversiones que merecen. Tras concluir este trabajo, puedo afirmar que una inversión en recursos humanos nunca es una mala idea, siempre y cuando el departamento tenga la capacidad de concretar los objetivos que ha de perseguir para ayudar a crear valor a la empresa. Por eso es muy importante estar siempre alerta y contar con un buen director de recursos humanos que sepa llevar a este equipo, que es muy diferente al de cualquier otro departamento, hacia la dirección correcta

La gestión de la crisis del COVID-19 por parte de estos departamentos, ha sido un auténtico hito y un paso al frente que les coloca como uno de los departamentos más importantes para evolucionar, adaptarse y crear valor en el ámbito empresarial. En unos años durísimos de pandemia, los profesionales de recursos humanos han logrado cambiar la forma de trabajar de las empresas y además darles la vuelta a muchas de las medidas aplicadas contra el COVID-19 y conseguir que estas creen valor después de la crisis sufrida.

El teletrabajo ha sido como un despertar de ideas para estos departamentos, que ha aportado a las empresas y a los trabajadores flexibilidad, internacionalización de los puestos de trabajo, libertad e independencia.

Este trabajo me ha hecho ver con claridad que las empresas han de fijarse en las cosas más triviales y sencillas para crear valor. Un buen clima organizacional, dotar a los empleados de libertad o la empatía son fundamentales para poder conseguir objetivos grandes y complejos. Por eso una inversión en estos aspectos es fundamental para lograr crear valor para la empresa.

Tras este trabajo he concluido que ha muchas empresas les falta normalidad, coherencia y simplicidad en muchos aspectos. Estas flaquezas pueden ser combatidas con una inversión en un buen equipo y una buena estrategia de recursos humanos, que aportará a la empresa esa visión menos técnica pero más humana que se necesita para crea valor.

6 Bibliografía

- Mendoza Fernández1, D., López Juvinao, D., & Salas Solano, E. (2016). *Planificación estratégica de recursos humanos*:. Económicas CUC. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5794127>
- Adriana, H. B. (2017). *Factores estratégicos que deben redefinir en su gestión los líderes de recursos humanos como socios del negocio*. Universidad EAFIT. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/11734>
- Alvarez, C. (2021). *BBVA*. Obtenido de Sostenibilidad: <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-son-los-criterios-esg-environmental-social-and-governance-y-por-que-son-importantes-para-los-inversores/>
- Arano Chavez, R. M., Escudero Macluf, J., & Delfín Beltrán, L. A. (2016). *EL ORIGEN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, DESDE UNA PERSPECTIVA DE LAS ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN: UNA APROXIMACIÓN*. Veracruz: Universidad Veracruzana. Obtenido de <file:///C:/Users/diego/Desktop/ICADE/4%C2%BA/TFG/Taylor%20y%20mayo.pdf>
- BCG - Enclave de personas. (2021). *Nuevas formas de trabajar*. Obtenido de <https://www.informeticplus.com/nuevas-formas-de-trabajar-reflexiones-sobre-el-futuro-del-trabajo-en-espana-enclave-de-personas-y-bcg>
- Bock, L. (2015). *La nueva formula del trabajo*. Conecta.
- Business Training Experts. (2022). Profiting From Learning: Do Firms' Investments in Education and Training Pay Off? *Business Training Experts*. Obtenido de <https://businesstrainingexperts.com/knowledge-center/training-roi/profitting-from-learning/>
- Bustos Rodríguez, E. A., & Vargas Paredes, S. R. (2018). El clima organizacional, una estrategia en la gestión de los recursos humano. *Estrategia Organizacional*. Obtenido de <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-estrategica-organizacio/article/view/2471>
- Caballero, A. (2021). Revolucionar la educación digital para normalizar los nuevos procesos de selección. *RRHH Digital*. Obtenido de

<http://www.rrhhdigital.com/editorial/147452/Revolucionar-la-educacion-digital-para-normalizar-los-nuevos-procesos-de-seleccion>

Camperos, M. C. (2018). *La estructura organizativa*. Westfield Business School. Obtenido de https://www.westfield.education/wp-content/uploads/2020/03/T-DRH_18_00169_01.pdf

Centro Europeo de Postgrado. (2019). La evolución histórica de los RR. HH. *CEUPE Magazine*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/evolucion-historica-de-los-recursos-humanos.html>

Deloitte. (14 de 12 de 2021). *Blog Sostenibilidad*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/blog/sostenibilidad-deloitte/2021/que-son-criterios-esg-para-que-sirven.html>

EAE Business School. (4 de abril de 2017). Historia de los Recursos Humanos: 5 momentos clave. *Retos Directivos*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/historia-de-los-recursos-humanos-5-momentos-clave/>

Ecoembes. (2020). *ROI en Recursos Humanos para medir las buenas estrategias*. Obtenido de <https://ecoembesempleo.es/roi-y-buenas-estrategias/#:~:text=Una%20estrategia%20ROI%20aplicada%20a,aplicados%20ha%20sido%20el%20esperado.>

Encarnación, R. R. (2013). *RECURSOS HUMANOS: LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN E INCENTIVOS PARA LOS TRABAJADORES*. Obtenido de <https://d1wqtxs1xzle7.cloudfront.net/50032793/recursos-humanos-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1654797781&Signature=ELjaWtkLt~UtKID9s1o2xyLMhFU5IH49xlGrKskpfeYR1UccXzsEHOPQ82CDItgquvFgdVHr-mzxU8YXjcqepKHWQilA1p85zFahV3Z~kQsDO9MVnplh23Iexd2gHGDTx6r~ctdwCg>

EY. (2021). *Recuperación de la actividad económica: Impacto en la gestión de personas*. Enclave de personas. Obtenido de https://www.ey.com/es_es/workforce/recuperacion-de-la-actividad-economica-impacto-en-la-gestion-de-personas

- Fung, B. (2020). Twitter will let some employees work from home 'forever'. *CNN*. Obtenido de <https://edition.cnn.com/2020/05/12/tech/twitter-work-from-home-forever/index.html>
- González Soto, Á.-P., & Gonzalez, J. M. (2000). *FORMACIÓN Y EMPRESA. Las organizaciones como marco de la formación*. Universidad Nacional de Educación a. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/706/70600306.pdf>
- Hernandez, Palomino, J., de Jesús, Espinoza, J., & Aguilar, Arellano, M. (2014). *INFLUENCIA DEL COMPORTAMIENTO DEL LÍDER EN EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS*. *Revista Internacional de desarrollo y finanzas*. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2334449
- ISO Tools. (Enero de 2016). *ISO Tools Excellence*. Obtenido de Las cuatro perspectivas del BSC en el área de RRHH: <https://www.isotools.org/2016/01/06/las-cuatro-perspectivas-del-bsc-en-el-area-de-rrhh/>
- Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2013). *Human Resource Management - Twelfth Edition*. McGraw-Hill. Obtenido de [https://bawar.net/data0/books/5ac09497d6db8/pdf/\[Robert_Konopaske,_John_Ivancevich\]_Human_Resource.pdf](https://bawar.net/data0/books/5ac09497d6db8/pdf/[Robert_Konopaske,_John_Ivancevich]_Human_Resource.pdf)
- Jaime, H. (2010). 10 claves para retener al talento de tu empresa. *HOLMES HR*. Obtenido de <https://www.holmeshr.com/blog/claves-para-retener-al-talento/>
- Krawicki, J. (2021). *RRHH Digital*. Obtenido de <http://www.rrhhdigital.com/secciones/formacion/146151/Elearning-digital-formacion-online-para-crear-los-mejores-profesionales>
- M, A. (2020). Cómo gestionar la salud mental en el trabajo desde recursos humanos. *HRTrends*. Obtenido de <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/salud-mental-en-el-trabajo>
- Mateos, M. (30 de Diciembre de 2021). Como trabajaremos y cuanto ganaremos en 2022. *Expansión*, pág. 26. Obtenido de <https://www.expansion.com/expansion-empleo/desarrollo-de-carrera/2021/12/29/61cc5f9ee5fdea0f158b4655.html>

- Molina, D. (2022). *IEBS Business School*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/ques-metodologia-okr-rrhh-2-0/>
- Müller, E. (2021). Los grandes grupos alemanes logran beneficios récord pese a la covid y la escasez de suministros. *El País*. Obtenido de <https://elpais.com/economia/2021-11-16/los-grandes-grupos-alemanes-logran-beneficios-record-pese-al-covid-y-la-escasez-de-suministros.html>
- Organización Internacional de Trabajo. (2020). *El COVID-19 y el mundo del trabajo*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_745965.pdf
- Ortgea, B. (2021). Salud Mental Laboral: Cuanto antes mejor. *RRHH Digital*. Obtenido de <http://www.rrhhdigital.com/editorial/149100/Salud-mental-laboral-cuanto-antes-mejor>
- Panchadsaram, R. (2020). What is an OKR? Definition and Examples. *What Matters*. Obtenido de <https://www.whatmatters.com/faqs/okr-meaning-definition-example>
- Posleman, G. (2020). *Modernización de la gestión pública*. Academia. Obtenido de <https://www.academia.edu/31926840>
- Ranstad. (2015). La formación como valor añadido. *Ranstad*. Obtenido de <https://www.randstad.es/tendencias360/la-formacion-como-valor-anadido/>
- Reilly, C. (2020). The Rise Of The Chief Wellbeing Officer. *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/colleenreilly/2020/07/07/the-rise-of-the-chief-wellbeing-officer/?sh=78e35ae41fce>
- Rodriguez, P. (2021). 'Head of remote', el nuevo ejecutivo que están empezando a incorporar las tecnológicas para coordinar el teletrabajo. *Xataka Pro*. Obtenido de <https://www.xataka.com/pro/head-of-remote-nuevo-ejecutivo-que-estan-empezando-a-incorporar-tecnologicas-para-coordinar-teletrabajo>
- Sanchez, D. F. (2014). *Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento*. Obtenido de http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3678/2650_Practicas%20de%20Recursos%20Humanos%20de%20Alto%20Rendimiento.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sevilla, A. B. (2017). *Realidad aumentada en educación*. Universidad Politécnica de Madrid .
Obtenido de https://oa.upm.es/45985/1/Realidad_Aumentada__Educacion.pdf

Statista. (13 de Marzo de 2022). *Salud e industria farmacéutica*. Obtenido de Número de personas fallecidas a consecuencia del coronavirus a nivel mundial a fecha de 13 de marzo de 2022, por continente: <https://es.statista.com/estadisticas/1107719/covid19-numero-de-muertes-a-nivel-mundial-por-region/>

UE Estudio. (jueves 30 de diciembre de 2021). El componente humano y la eficiencia como ejes de un nuevo modelo de trabajo. *Expansión*.

Universidad Pontificia Comillas. (2021). *La función de recursos humanos*. Departamento de ADE, Madrid.

World Economic Forum. (2015). *The Human Capital Report*. Ginebra: Mercer. Obtenido de https://www3.weforum.org/docs/WEF_Human_Capital_Report_2015.pdf

ZAVALA, D. C. (2018). *EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL*. UNIVERSIDAD RICARDO PALMA. Obtenido de <http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1653/Tesis%20Clima%20organizacional%20y%20desempe%C3%B1o%20laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>