

THE CONVERSATION

Rigor académico, oficio periodístico



Shutterstock

Lo que los departamentos de recursos humanos aprendieron en la pandemia

Publicado: 5 febrero 2024 01:35 CET

Pedro César Martínez Morán

Profesor asociado de la Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas / Director del Master in Talent Management de Advantere School of management, Universidad Pontificia Comillas

Gisela Delfino

Profesora del Departamento de Psicología, Coordinadora del doble grado en Psicología + ADE, Universidad Pontificia Comillas

Jesús Labrador Fernández

Profesor de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, Universidad Pontificia Comillas

La covid-19 ha sido el impacto disruptivo más enérgico que han sufrido las empresas y organizaciones en cuanto a movilización de recursos, puesta en duda de políticas laborales y prestación de servicios a las plantillas en lo que va de siglo.

La función de gestionar a las personas dentro de las organizaciones ha pasado de un enfoque transaccional a otro estratégico. De ser tareas alejadas de las decisiones de la dirección a estar junto al negocio, utilizar sus mismos códigos y participar en la toma de decisiones estratégicas.

Ese nuevo rol se ha visto acompañado de medidas provenientes de la aplicación de nuevas regulaciones normativas y de avances sociales. Todo ello, en medio de una revolución tecnológica sin parangón en la historia.

Del lado de los trabajadores, la covid-19 ha propiciado la diferenciación entre unos y otros. Por un lado, los trabajadores del conocimiento, con opciones de realizar sus funciones fuera de su puesto de trabajo, y por el otro, aquellos que no cuentan con esa ventaja.

El resultado es un proceso continuado de transformación de la gestión del talento, crítico para las organizaciones donde los trabajadores del conocimiento protagonizan el sistema productivo.

Las lecciones aprendidas

Una investigación de la Universidad Pontificia Comillas en colaboración con Human Age Institute, del grupo Manpower, ha revelado las lecciones aprendidas por los departamentos de recursos humanos de las 25 empresas participantes a partir de la experiencia de la pandemia:

1. Los departamentos de recursos humanos son capaces de adaptarse a los retos, aunque surjan de manera repentina y generen incertidumbre.
2. El papel de liderazgo de los directivos es crucial, y los departamentos de recursos humanos deben apoyar esta tarea de forma coherente y reflexiva.
3. El bienestar integral de los empleados es una función determinante de los departamentos de recursos humanos.
4. Las empresas deben adaptarse a la diversidad cultural y eliminar los prejuicios y la discriminación en la selección, atracción y retención del talento.
5. La tecnología y la comunicación han facilitado la transformación de las organizaciones en estructuras más flexibles.
6. La gestión del talento y de las personas se ha incorporado al núcleo de las políticas de adaptación y sostenibilidad de las organizaciones.
7. Los departamentos de recursos humanos se han convertido en actores clave en la toma de decisiones empresariales.
8. La pandemia provocó cambios disruptivos en las empresas y mostró la necesidad de contar con organizaciones más flexibles y empleados más comprometidos.

La transformación realizada

Cuando surgió la pandemia los departamentos de recursos humanos se vieron obligados a la incipiente puesta en marcha de:

1. El desarrollo del ciclo del talento: de su reclutamiento e incorporación a la empresa, al desarrollo de su carrera profesional y su retención mediante beneficios y bonificaciones hasta, finalmente, su salida (sea por rotación o jubilación).

2. La definición de la experiencia del empleado.
3. La implementación de políticas de bienestar y conciliación.
4. La implementación del teletrabajo.
5. La convivencia entre la flexibilidad requerida por las organizaciones con aquella deseada por los trabajadores.
6. El uso de sistemas de información para gestionar a las personas desde el dato objetivo, no desde una perspectiva subjetiva.

El valor añadido, lo que distingue a unas organizaciones de otras, es su gestión de la cultura empresarial. Ahora, más allá de compartir valores, los nuevos desafíos nacen de gestionar la diversidad y la equidad, de ser transparentes en la implementación de medidas, de generar políticas de inclusión y de diseñar acciones para involucrar a las distintas generaciones convivientes.

Recursos humanos y estrategia

Los departamentos de recursos humanos han visto acelerar los procesos de transformación en los que estaban inmersos ya antes de la pandemia. Esos cambios pasan por las personas, por lo que les han dado el rol de agentes de cambio.

Leer más: Cinco cambios en las relaciones laborales provocados por el coronavirus

El *feedback* sobre el estado del negocio se ha centrado en la cuenta de pérdidas y ganancias, la cifra de ventas u operaciones. Los departamentos de recursos humanos han provisto de datos imprescindibles que impactan en la viabilidad de las empresas. Este hecho ha subrayado la imperiosa necesidad de estar al lado del negocio.

El uso de las tecnologías de la información y comunicación ha agilizado los procesos. La digitalización permite modelos de trabajo más flexibles. Esta flexibilidad y las estructura híbridas de trabajo son nuevas prácticas aplicadas a partir de la crisis sanitaria, aunque ahora estén en proceso de revisión.

El conocimiento digital obliga a ver al aprendizaje permanente como oportunidad.

Las perspectivas de futuro

La tensión provocada por la presión para el cumplimiento de los objetivos marcados debe dar paso a una mayor atención al bienestar integral de los trabajadores.

La comunicación se hace imprescindible. El nuevo liderazgo de los jefes, en presencial y en remoto, y su adaptación a los nuevas situaciones, debe redundar en una supervivencia y convivencia más sana.

El futuro exige transparencia, no discriminación e igualdad de oportunidades.

El talento busca su mejor espacio. La flexibilidad, la autonomía y el crecimiento personal y profesional cobran máxima importancia. El desarrollo futuro pasa por asegurar la empleabilidad dado que los sectores, actividades y puestos de trabajo pueden cambiar en un entorno lleno de incertidumbre y volatilidad.