

Capital Humano

- Tendencias

El reto de la transformación digital en los departamentos de RRHH

Flor Cid

Directora de www.florcidcomunicacion.es y fundadora de www.muysegura.com

Capital Humano, Nº 373, Sección Tendencias / Artículos, Marzo 2022, **Wolters Kluwer**

El teletrabajo es una nueva realidad que viene para quedarse a la hora de acometer la jornada laboral y va consolidando su asentamiento con la incorporación de las nuevas generaciones. La realidad indica que la crisis del COVID-19 ha acelerado un proceso de transformación en el mundo del trabajo en general, y en particular en el área de Recursos Humanos, basado en soluciones tecnológicas y nuevas tendencias; éstas, pese a existir desde antes de la pandemia, no se aprovechaban tanto para este fin y, en su conjunto perfilan y asientan ya de forma definitiva un nuevo paradigma en la gestión de las personas y del talento.



Para **Susana Farrán**, responsable de Desarrollo de Proyectos en Fundación Transforma España, la pandemia generada por el COVID-19 supuso un punto de inflexión en la forma de entender el trabajo y, por ende, en la manera de trabajar por parte de los

principales agentes involucrados en el proceso: «por un lado, las empresas y organizaciones; y, por el otro, los propios trabajadores».

Sin duda, la situación acontecida a nivel mundial ha acelerado una tendencia incipiente que iba abriéndose paso de manera tímida en las empresas. En opinión de la experta, «hablamos del teletrabajo, una nueva realidad que viene para quedarse a la hora de acometer la jornada laboral y que va solidificando su asentamiento con la incorporación de las nuevas generaciones en el entorno laboral». Según un estudio de Upwork, en 2028, los profesionales Millennials y de Generación Z serán el 58% de la fuerza laboral, por lo que en 2028 casi tres cuartas partes de las empresas emplearán a trabajadores remotos, y el 33% de los empleados trabajarán en remoto por completo.

Por lo tanto, si bien el teletrabajo ha sido una primera aproximación a la urgente necesidad de poner una solución durante el período de confinamiento, «los puestos o [entornos híbridos](#) son la evolución de un nuevo modelo de gestión de trabajo que pone de manifiesto las necesidades y desigualdades que se han ido descubriendo fruto de un aprendizaje forzoso, como son la falta de pertenencia a una organización, la necesidad de trabajar en equipo, la conciliación de la vida laboral con la personal, la falta de desconexión, la escasez de recursos y formación, o la poca digitalización y actualización en los procesos de trabajo», añade la responsable de Desarrollo de Proyectos en Fundación Transforma España.

DE OPCIÓN A NECESIDAD

La digitalización, por tanto, ha dejado de ser una opción para convertirse en una necesidad en el contexto actual. Farrán explica que los departamentos de Recursos Humanos han de especializarse en ámbitos como el Reclutamiento 4.0, el Employer Branding, la Gamificación o el Big Data. «Cuando hablamos de digitalizar el departamento de Recursos Humanos, debemos hacerlo apostando por soluciones tecnológicas que consigan gestionar desde ausencias, hasta la rotación de los empleados, pasando por una comunicación eficaz», detalla.

La transformación constante de las herramientas y formas de trabajo hace que, de la misma manera, la gestión del capital humano de una empresa cambie por completo. «Las plataformas y herramientas digitales permiten ser adaptadas a las necesidades de la propia empresa, lo que se traduce en un ahorro de costes, simplificando y reduciendo el tiempo destinado a la gestión de tareas diarias y automatizando los procesos diarios de manera fiable y eficaz». Siguiendo sus reflexiones, el uso de la tecnología para gestionar el trabajo y el talento de los empleados ayuda a automatizar tareas, incrementa la productividad, disminuye la rotación de empleados, mejora los procesos de reclutamiento y selección, y fortalece el «employer branding», entre otros muchos beneficios.

Una organización que no utilice tecnología estará avocada a quedar rezagada en el entorno laboral, «ya que le será difícil competir con procesos automatizados, ágiles, predictivos y que aporten una experiencia completa, tanto a colaboradores como a clientes y a los propios empleados».

UPSKILLING Y RESKILLING, CLAVES EN LA GESTIÓN DEL TALENTO

La formación de los empleados permite al personal de la empresa adaptarse a los cambios que se producen en la sociedad, así como a los avances tecnológicos. «Pero esta debe ser una constante; es decir, el aprendizaje continuo a lo largo de nuestra carrera profesional conlleva un sinfín de ventajas que no debemos dejar pasar por alto. El avance de la tecnología y el desarrollo tan rápido del sistema empresarial hace que la formación en habilidades resulte esencial.



Según un estudio de la Association for Talent Development (ATD), más del 80% de los profesionales del desarrollo del talento informan de una brecha de habilidades en su organización, y el 78% anticipa una brecha de habilidades en el futuro. «Las predicciones apuntan a que uno de cada cinco puestos de trabajo en una empresa dejará de existir en un futuro, por lo que la reformulación de nuevos puestos es de vital importancia», apunta Susana. Ese rediseño, sumado al desarrollo o actualización de habilidades, permitirá recolocar a las personas hacia áreas con potencial de creación de valor futuro, para ellas mismas y para la empresa.

Desde los departamentos de Recursos Humanos se debe hacer una triple función de formación, evaluación y visión. Por un lado, ofrecer y repensar diferentes planes y programas de desarrollo profesional, cursos de aprendizaje personalizados y/o talleres en habilidades específicas. Es necesaria una evaluación y medición constante de las capacidades de los empleados para actualizar la formación ofrecida y, sobre todo, pensando en las nuevas necesidades que se demandarán en un futuro, para preparar a los empleados en dicha formación.

SALUD, BIENESTAR Y PRODUCTIVIDAD

Cada vez más empresas se dan cuenta de que su supervivencia y crecimiento es directamente proporcional a la salud, el bienestar y la productividad de sus colaboradores. Farrán explica que el salario emocional puede definirse como aquellas retribuciones al empleado que no tienen carácter económico pero que buscan satisfacer otro tipo de necesidades, como las personales, profesionales o familiares, y mejorar su calidad de vida. «Se basa en intentar satisfacer una de las necesidades básicas de cualquier trabajador, como es la de **estar feliz en su puesto de trabajo**».

El plan de bienestar corporativo que las empresas ofrecen es uno de los grandes beneficios que los trabajadores aprecian de su empleador, «y es que implementar estrategias que mejoren la salud física y mental del personal no solo mejora la calidad de vida de los empleados, sino que mejora el clima laboral y también aumenta la productividad laboral y el sentimiento de pertenencia a una empresa, además del incremento del bienestar», detalla Farrán.



El concepto de «experiencia del empleado» adquiere ahora, por lo tanto, más importancia que nunca, unido al «*Talent life-cycle*» (ciclo de vida del talento), donde se considera a las personas de forma holística, no como un mero recurso para las compañías. De ahí que conocer el ciclo de vida del empleado en la organización resulta fundamental para que el trabajo del departamento de Recursos Humanos sea mucho más eficiente en términos de «*employee engagement*» y permitirá que las organizaciones identifiquen cuáles son los puntos de la organización que necesitan un ajuste para aumentar el compromiso de los empleados.

LAS OFICINAS COMO LUGARES DE TRABAJO

La situación provocada por la pandemia sanitaria ha contribuido a afianzar una tendencia en cuanto al uso y diseño de las oficinas como lugar de trabajo. «Trabajar desde casa se convirtió en una medida provisional necesaria para mantener a las empresas en funcionamiento en medio de la crisis del COVID-19, pero se ha convertido en un nuevo paradigma empresarial», identifica Susana Farrán.

El teletrabajo ha sido el detonante para entender que los espacios de trabajo no son solo lugares físicos, sino que son espacios inevitables para socializar, para conectar con las personas, reforzando así la comunicación interna, la motivación, las relaciones entre compañeros necesarias para impulsar la confianza, la efectividad, la productividad y, en definitiva, el bienestar en el trabajo.

El futuro se dibuja como un [modelo de trabajo híbrido](#) donde se mezcla la presencialidad y el trabajo remoto. «Las nuevas formas de trabajar se encaminan hacia

un entorno cada vez más flexible», añade. «Las herramientas digitales marcarán las formas de colaborar y la hibridación, tanto espacial como temporal, estará a la orden del día».

La implantación de soluciones digitales para facilitar los procesos y la colaboración entre los equipos es básica para que el trabajo en remoto, y el híbrido, siga siendo sostenible.



La era post COVID, sin lugar a duda, traerá nuevas formas de ver la vida y el trabajo, «en la que espacios compartidos satisfarán la necesidad de socializar que promueve la productividad y la creatividad, espacios que atraigan el talento y fidelicen al usuario. Estos serán compartidos con espacios *home-office* que habrá que cuidar y adecuar a una nueva situación en la que, sin duda, la tendencia será combinar horas de teletrabajo con horas de oficina».

Para la experta, esta nueva situación implica un refuerzo del concepto «*hotelling*», a través del cual los trabajadores ya no tienen un sitio específico, sino que se ubican donde haya espacio disponible para el tipo de tareas que tengan que ejecutar. «Sin duda, este nuevo planteamiento acarreará una nueva situación en cuanto a la gestión de espacios e inmuebles», asegura Farrán. Según un estudio realizado por CoreNet Global, el 70% de las compañías prevén que su cartera inmobiliaria se modifique drásticamente de aquí a dos años. «Esto posibilita el desarrollo de un nuevo escenario donde los centros de *coworking* y *hubs* serán los nuevos protagonistas», añade.

CIBERSEGURIDAD, CUESTIÓN VITAL

Con el aumento de trabajadores cuya jornada laboral transcurre en parte fuera de las oficinas, las comunicaciones y las reuniones virtuales se han convertido en algo imprescindible. Por lo tanto, enormes cantidades de datos personales, profesionales y

corporativos circulan por la red. «Debemos tener en cuenta que los usuarios remotos ya no trabajarán únicamente desde sus casas: bares o lugares públicos, son susceptibles de convertirse en oficinas, por lo que estarán conectando desde redes inseguras y llevando sus equipos de acá para allá». Por último, muchas empresas han pasado de espacios de oficina propios a espacios compartidos de *coworking*, en los que ya no existe un perímetro de acceso físico controlado, sino que muchas personas pueden tener acceso al espacio de trabajo, a los dispositivos, la red y a los usuarios.

Para Farrán, con la finalidad de evitar cualquier tipo de inconveniente legal, «se hace de vital importancia la necesidad de contar con *software* de gestión de empresa que, además, garanticen la privacidad y la protección de los datos personales de quienes integran la plantilla».

Recientemente, la Directiva [*Whistleblower*](#) (también conocida como ley de Protección de Denunciantes), que en principio solo afecta a empresas con más de 250 empleados en su plantilla, busca garantizar la transparencia y combatir la corrupción, tanto en el ámbito público como en el privado. «Para ello, propone generar canales de comunicación específicos, modalidades y metodologías para que empleados y exempleados del sector privado, así como funcionarios y exfuncionarios del sector público y trabajadores, puedan denunciar irregularidades e incumplimientos de diferentes leyes o violaciones de los derechos», explica Farrán.

LÍDER TRANSFORMADOR

Pese a la existencia de infinidad de modelos de liderazgo (autocrático, burocrático, carismático, participativo, transaccional, transformacional, etc.), un buen líder no es solo aquel que dirige un equipo, sino alguien con la capacidad de transformar la cultura de una compañía para llevarla al éxito. «No existe un líder perfecto, pero sí aquel que sabe ajustarse a las necesidades del momento y de su entorno», manifiesta la portavoz de Fundación Transforma España. Las organizaciones tendrán que revisar y analizar los comportamientos de sus líderes dentro del nuevo ecosistema laboral para adaptarse a un nuevo entorno de trabajo híbrido y a una plantilla conformada por cuatro generaciones de empleados: Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials; que tienen principios, actitudes y formas de afrontar el entorno laboral muy opuestas.



Las relaciones laborales se pueden complejizar cuando se trabaja de forma online. «Los nuevos escenarios de trabajo, remotos y digitales, en parte, pueden enfriar las relaciones entre empleados. Por eso, es necesario que los líderes tengan nuevas aptitudes y comportamientos que permitan seguir ejerciendo su [liderazgo en la distancia](#) y compensen la frialdad del entorno digital».

Según un estudio de Gran Thornton, los principales rasgos que deben tener los líderes eficientes en 2022 son la capacidad de adaptación al cambio, la innovación y la capacidad de colaboración en toda la empresa, [la resiliencia](#), la valentía a la hora de asumir riesgos y la empatía o capacidad de conectar y comprender diferentes enfoques. «El nuevo tipo de líder que se dibuja para los próximos años debe saber construir y dirigir equipos físicamente y en remoto, mantener a la gente conectada y fidelizada, y promover una cultura de innovación, aprendizaje y actualización continua».

LA ERA DIGITAL

En plena era digital, los datos son el bien más preciado. «Pero no es la cantidad de datos lo más importante», sostiene Farrán, «sino lo que las organizaciones hacen con ellos», añade. Saber cómo administrarlos puede ser una gran oportunidad para una empresa y para su departamento de RRHH. Aplicado a la gestión del talento y los recursos humanos, es una de las tendencias al alza en las compañías.

A través de las «People Analytics» es posible extraer el valor de los datos de empleados y candidatos para tomar mejores decisiones. Es una realidad que los datos necesitan ser recopilados, analizados y visualizados para ayudar a la mejora en la toma de decisiones. «Se trata de KPI's o indicadores clave que nos ayudarán a conocer cómo desempeñan su labor los trabajadores, qué les motiva, qué influye en su productividad, etc».

El uso de «People Analytics» en una organización puede ser útil para reconocer el talento que ya existe en la empresa, ayudando a identificar variables de rendimiento y motivación, o atraer talento externo hacia la empresa a través del «*Data Driven Recruitment*», el cual permite identificar todas aquellas características de los candidatos que pueden ser extrapolables al día a día de la compañía.

Susana Farrán concluye señalando que: «Se debe instaurar el método de recogida y análisis de datos como un proceso continuo y constante que ayudará, tanto para ajustar la monitorización, como para tomar decisiones estratégicas, especialmente cuando conlleven cambios en la organización y producción de la plantilla».