

UNIDAD DE
CONOCIMIENTO
Mayo 2021

• • •

Recursos Humanos antes y después de la pandemia

“Tras las revoluciones Agrícola, Industrial y
Tecnológica, ahora toca la revolución de las
Personas.”

Jordi Garriga

¿Qué es?

La pandemia de coronavirus ha transformado por completo el mundo laboral y ha planteado grandes desafíos a organizaciones de todos los sectores y ámbitos de actividad. En este período de incertidumbre, durante el cual las empresas se han visto obligadas a adaptarse a las circunstancias cambiantes, el foco se ha puesto muy especialmente en el **Área de Recursos Humanos**. La crisis de la Covid-19 ha sido un punto de inflexión para esta función corporativa que, hasta el complejo momento actual, a menudo había sido considerada un área *soft* dentro de las organizaciones.

- ✓ **¿Por qué la pandemia ha supuesto un antes y un después para la Dirección de Personas y sus equipos?** Encontrar y retener talento en un mercado laboral altamente competitivo era uno de sus mayores desafíos hasta 2019. Con la llegada de la Covid-19, tuvieron que hacer frente de forma inmediata a otros **grandes retos**:
 - **Gestionar y supervisar el teletrabajo masivo:** en España se pasó de un 5% de personas teletrabajando en 2019, a más de un 30% en los momentos de confinamiento domiciliario estricto. El cambio fue drástico y obligó a RRHH a responder de forma rápida y efectiva.
 - ❖ En un primer momento, RRHH tuvo que **garantizar que toda la plantilla pudiera disponer de los medios tecnológicos y materiales necesarios** para continuar desarrollando sus tareas.
 - ❖ Más adelante, cuando las empresas tuvieron la oportunidad de reabrir sus centros de trabajo, el Área de Personas tuvo que **reconfigurar los flujos de trabajo:** pensar en las nuevas necesidades y quién debía encargarse de ellas, decidir qué se debía continuar haciendo presencialmente y en qué espacios, etc.
 - **Garantizar el bienestar físico y emocional de la plantilla en un momento de especial vulnerabilidad:** además de minimizar en la medida de lo posible la exposición de las personas trabajadoras a la Covid-19, RRHH se ha ocupado de cuidar de la salud mental de los/as empleados/as, que en términos generales ha empeorado desde el inicio de la pandemia.
 - **Fomentar la participación y mantener la cultura y los valores de la organización a través de plataformas digitales.**
 - **Garantizar una adecuada conciliación entre la vida personal y la laboral:** durante el confinamiento domiciliario más estricto ya se observaron problemas relacionados con la conciliación, de los que también se ha ocupado el Área de Gestión de Personas.

- **Fomentar el *reskilling* y la capacitación de todas las personas trabajadoras para adaptarse al nuevo entorno:** la digitalización y las nuevas formas de trabajo requieren de nuevas habilidades y competencias y RRHH ha tenido que proporcionar a las personas colaboradoras los espacios y herramientas necesarias para poder desarrollarlas. Este será también uno de los grandes retos de futuro.
- **Tramitación de los Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTE)** que, en ocasiones, se han convertido en despidos.

No hay duda de que, en estos momentos de incertidumbre, el Área de Gestión de Personas está siendo la protagonista. Como se recuerda en el artículo [The coronavirus crisis thrusts corporate HR chiefs into the spotlight](#), publicado por *The Economist* ya en marzo de 2020, durante la crisis que sacudió al mundo empresarial en el año 2008 “un buen Director Financiero podía salvar una empresa”. Lo mismo sucede ahora con los/as profesionales de RRHH.

No sabemos si este papel clave de RRHH se mantendrá más allá de la pandemia. Pero debemos tener en cuenta que, ahora que esta función ocupa el papel de “la Mano del Rey”, si hablamos en términos de *Juego de Tronos*, sería un buen momento para impulsar una mirada más humana y más a largo plazo en las organizaciones.

Herramientas

Muchas de las transformaciones que RRHH ha vivido a lo largo del año 2020 y a inicios de 2021 van a tener continuidad en un futuro. Además, ya se empiezan a intuir algunos cambios de tendencia en asuntos que afectan directamente a esta función. **¿Cuáles son los retos que se dibujan para el Área de Personas en la tan deseada nueva normalidad?** El artículo [10 tendencias de Recursos Humanos en 2021 para no quedarse atrás](#), publicado en Observatorio de Recursos Humanos, hace referencia a algunas cuestiones en las que se pondrá el foco a partir de ahora:

- ✓ **Adquirir talento haciendo uso de tecnologías:** a partir de 2021, se espera que se intensifique el uso de la Inteligencia Artificial (IA), el *Big Data* y la realidad virtual en los procesos de selección. A través de la IA se podrá detectar talento y con el diseño de algoritmos será posible hacer un cribado de las personas candidatas. Además, parece que la implantación de *chatbots* será útil en los primeros pasos del proceso de selección y que la realidad virtual ofrecerá una mejor experiencia a las personas candidatas.
- ✓ **Integrar en la empresa a las nuevas personas desde un entorno virtual:** ahora que más empresas optan por el trabajo en remoto,

Gestión de Personas deberá poner especial atención en el proceso de *onboarding*, que puede ser realmente complejo si se realiza digitalmente. Para que los recién llegados se pongan al día rápidamente y se integren en la cultura de la organización, las empresas pueden optar por eventos virtuales, videojuegos creados *ad hoc*, *scape rooms*, redes sociales internas, etc.

- ✓ **Garantizar la colaboración en los equipos a través de herramientas tecnológicas:** desde que estalló la pandemia, ha sido vital contar con tecnología que facilite el trabajo conjunto. Sin embargo, a partir de ahora, destacará especialmente el uso de redes sociales internas. Inicialmente, dichas redes actuaron como mero canal de comunicación, pero se espera que se afiancen como plataformas clave para la colaboración profesional.
- ✓ **Gestionar el trabajo híbrido:** la combinación de teletrabajo y presencia en las instalaciones de la empresa será parte de la nueva normalidad. Para que este modelo híbrido funcione, se recomienda que se empodere a las personas trabajadoras para que gestionen con flexibilidad su horario de trabajo y su ubicación. Si se consigue, esta opción puede ser enormemente valorada.
- ✓ **Garantizar la desconexión digital:** tal y como se expone en el mismo artículo de Observatorio de Recursos Humanos, “un tercio de las compañías *Top Employers* ya regulaba en 2020 el derecho de todas las personas colaboradoras de la empresa a no responder *mails* o mensajes profesionales fuera de su jornada laboral”. Esta tendencia se intensificará a partir de ahora.

Pero estas no son las únicas cuestiones que requerirán la atención del Área de Personas. Human Resource Executive Magazine, en el artículo [HR's New Priorities](#), expone otros desafíos a los que deberá hacer frente:

- ✓ **Repensar la planificación de la fuerza laboral necesaria:** en un momento en el que muchas empresas necesitarán recortar personal, coge fuerza la idea de “**compartir talento**”. En China ya se está haciendo: en lugar de despedir a algunos de sus empleados, muchas organizaciones han optado por prestar su talento a otras.
- ✓ **Liderar equipos virtualmente:** parece que en algunas empresas el teletrabajo ha llegado para quedarse, por lo que se deberán establecer estrategias que preparen a los/as managers para liderar equipos virtualmente sin perder efectividad. En este sentido, las personas expertas en la materia señalan que algunos de los mayores desafíos que plantea el nuevo entorno son fomentar el desarrollo de los/as trabajadores/as y conseguir que se comprometan.

El dato

El entorno laboral está evolucionando constantemente y plantea nuevos retos a todas las áreas de la organización y, especialmente, a los y las profesionales dedicados a la Gestión de Personas. De hecho, se está observando que en un futuro cercano los **Chief People Officer (CPO)** necesitarán habilidades y competencias de las que hoy en día carecen para poder desarrollar su función.

Un [estudio realizado por la consultora Willis Towers Watson y HR People + Strategy](#) entre más de 500 directivos/as, demuestra que son conscientes de que los profesionales de la Gestión de Personas deberán contar con programas de desarrollo que les permitan evolucionar:

- ✓ El **94% de las personas con rol ejecutivo de alto nivel** encuestadas piensan que **es fundamental impulsar el crecimiento y desarrollo de los directivos y directivas de RRHH** del futuro.

Sin embargo, son muchas las que reconocen que aún no se está dando respuesta a estas nuevas necesidades:

- ✓ Únicamente un **35% de las personas con rol ejecutivo** encuestadas considera que **los/as profesionales de RRHH ya están obteniendo el desarrollo que necesitarán** en un futuro.

Guía de Trabajo

EL PAPEL DEL/DE LA DIRECTIVA DE RRHH: APORTACIONES GENERALES

Cada vez es más habitual que la función de RRHH ocupe un lugar relevante en los Comités de Dirección. Pero ¿qué espera el CEO del/de la Directora/a de RRHH? Tal y como se explica en el artículo [¿Qué le pedirías a tu director de RRHH?](#), publicado en ORH, hay facetas de su rol sobre las que se sustenta todo lo demás:

- **Conocer bien el negocio y establecer una relación de confianza con los/as responsables de las distintas áreas de la empresa:** es importante que entienda el modelo de negocio y el entorno competitivo. Además, debe ser proactivo en la construcción de relaciones, puesto que lidera una función transversal.
- **Tener una visión estratégica para imaginar la organización del futuro.**
- **Colaborar con el/la CEO en la construcción de la historia de cambio de la empresa:** debe ayudar a revisar misión, visión y valores para que la organización pueda evolucionar apoyándose en estos pilares.

FUNCIONES CONCRETAS DE LA PERSONA EN ROL DIRECTIVO DE RRHH

Como parte de su rol, el/la Directora/a del Área de Personas debe realizar otras funciones más concretas y enormemente valiosas para la organización, que también se mencionan en el artículo publicado en ORH:

- **Velar por la meritocracia en la organización:** esta es una contribución especialmente compleja porque en ocasiones puede llevarle a discrepancias con el/la CEO u otras personas ejecutivas. Además, debe mantener su propia objetividad.
- **Equilibrar la balanza entre los intereses de la empresa y los de las personas trabajadoras:** debe intentar encontrar espacios de interés comunes para asegurar la sostenibilidad del negocio y el bienestar de los/as empleados/as.
- **Promover el mejor liderazgo dentro de la empresa:** es fundamental contar con líderes que puedan sacar lo mejor de sus equipos y que sepan crear un ambiente adecuado de colaboración. Para asegurarse de que esto sucede, el/la Director/a de RRHH debe medir sistemáticamente el clima laboral y el compromiso de los/as empleados/as.
- **Involucrarse en los proyectos de simplificación de procesos y de digitalización.**
- **Formar parte de comunidades o participar en foros donde se analicen tendencias y buenas prácticas** con el objetivo de adaptarlas a la cultura y contexto de la empresa.
- **Incorporar la analítica avanzada y la IA en el modelo de trabajo de la organización.**

La experiencia



MC Mutual es una mutua colaboradora con la Seguridad Social con más de 100 años de experiencia cuidando de la salud laboral. Cuenta con un equipo de más de 1.900 profesionales que prestan sus servicios a unas 168.000 empresas asociadas y a más de 236.000 autónomos. Su Departamento de RRHH es diverso y polivalente y está formado por 34 personas.

- ✓ Son varias las acciones que han impulsado desde MC Mutual para hacer frente a la pandemia de la Covid-19, sin dejar de prestar el mejor servicio y cuidado a sus personas colaboradoras:
 - Desde el 13 de marzo de 2020, la mutua optó por la **reorganización de los equipos en los centros asistenciales** y por la **implantación del teletrabajo** como opción prioritaria para todas aquellas personas que podían cumplir con sus responsabilidades desde casa. Cabe destacar que partían con cierta ventaja con respecto a otras organizaciones en cuanto a la implantación del trabajo en remoto, puesto que con anterioridad a la pandemia ya habían trabajado su desarrollo, llegando a realizar incluso una prueba piloto.
 - ❖ Tal y como explica en una [entrevista publicada en Capital Humano](#) el Director del Área de Personas, RSC y Comunicación de la empresa, **Andreu Lacambra**: “El proceso de implantación del teletrabajo ha funcionado en paralelo con un **proyecto de capacitación digital de los equipos internos** para mejorar las competencias de todos los miembros de la organización”. Por eso, cuando estalló la pandemia, los/as trabajadores/as de MC Mutual ya tenían experiencia en el uso de herramientas de trabajo colaborativo.
 - Desde antes de la pandemia apostaron por los/as **líderes transformacionales**, conscientes de que es más necesario que nunca que las personas con rol de manager tengan agilidad para tomar decisiones en un entorno cambiante y que inspiren a sus equipos. Y se ha demostrado que esta capacidad de adaptación de los/as líderes es imprescindible y les ha favorecido en el contexto de la pandemia.
 - ❖ Cabe destacar que MC Mutual ha acompañado a sus líderes en los nuevos desafíos que les ha planteado la Covid-19. Lo hicieron al inicio del confinamiento, **formándoles para liderar en remoto**. De este modo, les facilitaron el reto de mantener un contacto estrecho con los/as integrantes de sus equipos a pesar de la distancia. Lo explica en otra [entrevista](#) de la revista Gestión Práctica de Riesgos Laborales, **Olga Rodríguez**, Jefa del Departamento de Desarrollo de RRHH de MC Mutual y Adjunta a la Dirección de la División de Personas.
 - ¿Qué han hecho desde MC Mutual para garantizar el **bienestar emocional** de sus trabajadores/as?
 - ❖ **Compartir recomendaciones** relacionadas con la organización del trabajo en un contexto de convivencia familiar o con el duelo por la pérdida de un ser querido, entre otras cuestiones.

- ❖ **Ofrecer el apoyo de su propio equipo de psicología** a los/as profesionales sanitarios/as de sus clínicas que han trabajado en primera línea durante la pandemia.



ING España es una sucursal de la institución financiera ING Bank NV, de origen neerlandés. Presta servicios de banca, seguros e inversiones y está especializada en banca electrónica. ING está presente en España desde 1982, momento en que empezó a operar la unidad de banca corporativa y de inversión. Años más tarde, en 1999, se les unió la banca para particulares. Actualmente, cuenta con más de 1.300 personas trabajadoras en España.

- ✓ En los últimos años, ING España ha vivido un **proceso de transformación relacionado con su modelo de trabajo**, con el objetivo de dar respuesta a la demanda de mayor flexibilidad de sus empleados. **Isaac Vitini**, Director General de RRHH de ING en España y Portugal, explica en una [entrevista](#) a Factor Humano **cómo se ha llevado a cabo este proceso**:
 - En septiembre de 2019, se realizó una **primera prueba piloto** con 150 empleados/as de distintas áreas. Trabajaron en remoto el **20% de su jornada laboral** durante 2 meses, es decir, un día fijo a la semana.
 - Realizaron una **segunda prueba piloto** adoptando otro modelo durante dos meses. En este caso, se trataba de teletrabajar el **40% de la jornada** y dar una mayor flexibilidad a los/as empleados/as para poder elegir cómo querían organizar ese tiempo.
 - Posteriormente, hicieron una prueba (también durante dos meses) con un **modelo 100% flexible**, basado en el compromiso y la confianza. Esta opción permitía a la persona trabajadora decidir cuándo quería trabajar desde casa y cuándo quería ir a la oficina.
 - ❖ Después de cada prueba se realizaron encuestas de satisfacción. **¿Cuáles fueron los resultados?** La opción que obtuvo un mejor *feedback* fue la última, siendo valorada con un 8,7 sobre 10 en términos de satisfacción. Por eso, **ING España ha optado por implementar el modelo 100% flexible**. De este modo, se ha convertido en la primera gran empresa en España que implementa este innovador modelo.
 - La realización de estas pruebas previas a la pandemia facilitó la adaptación de ING España a las dinámicas de teletrabajo. Además, han optado por garantizar la flexibilidad, la conciliación y la

desconexión poniendo en marcha un **modelo e-work** que, tal y como se explica en [Foro Recursos Humanos](#), contempla **medidas** como:

- ❖ Programar las reuniones de equipo entre las 10:00h. de la mañana y las 16:00h. de la tarde.
- ❖ Establecer un horario de recepción de mensajes a través de correo electrónico o chat: de las 7:00h. de la mañana a las 19:00h. de la tarde.
- Con estas acciones, ING España no solo aumenta la satisfacción y productividad. También disminuye los desplazamientos y reduce las emisiones de gases contaminantes, contribuyendo así a mejorar la situación medioambiental.

Materiales

Bibliografía básica

Cañigual, Albert. *El trabajo ya no es lo que era: Nuevas formas de trabajar, otras maneras de vivir*. Barcelona: Conecta, 2020

Trías de Bes, Fernando. *La solución Nash. La reactivación económica tras el Covid-19*. Barcelona: Ediciones Paidós, 2020

Sala, Loles. *Organizaciones nº5. Descubre la esencia de las empresas que dejan huella*. Barcelona: Plataforma Editorial, 2020

Materiales en línea

“Recursos Humanos, la mano del rey”. *Observatorio de Recursos Humanos*, 14/01/2021.

Artículo en base al Espacio Factor Humà 2020 “Del New Normal al New Future” que organizó la Fundació. En este artículo se exponen los principales temas que han afectado al ámbito de la Gestión de Personas hasta el momento en el que estalló la pandemia y los cambios de tendencia que ha provocado.

<https://factorhuma.org/ca/participa/espacio-factor-huma/14862-recursos-humanos-la-mano-del-rey>

“La pandemia da un espaldarazo a la digitalización de los RRHH”. *Equipos&Talento*, 22/03/2021.

Amplio reportaje dónde se habla de la digitalización de la función de RRHH en el contexto de la pandemia de la Covid-19. Se explica el cambio radical que han vivido las organizaciones, que en su mayoría no contaban con planes de teletrabajo que afectaran a la totalidad de la plantilla cuando se implementó el trabajo en remoto de forma masiva.

<https://www.equiposytalento.com/reportajes/la-pandemia-da-un-espaldarazo-a-la-digitalizacion>

Mateos, Montse. “¿Podrán los Directores de Recursos Humanos gestionar esta crisis?”. *Expansión*, 04/05/2020.

En este artículo se pone el foco en la figura del/de la Director/a de RRHH, que ha tenido un papel esencial dentro de las organizaciones en cuanto a la gestión de la crisis originada por la pandemia. En base a un estudio realizado por Willis Towers Watson y HR People+Strategy, se exponen cinco imperativos para reforzar el rol de personas.

<https://factorhuma.org/ca/actualitat/noticias/14587-podran-los-directores-de-recursos-humanos-gestionar-esta-crisis>

“La covid-19 consigue que Recursos Humanos sea considerado un departamento clave para el negocio”. *RRHH Press*, 12/02/2021.

En este escenario de transformación tecnológica, las empresas se han dado cuenta de que la gestión de RRHH es crítica para actualizar y ampliar las habilidades de las personas en paralelo a esa digitalización, por lo que los departamentos de RRHH son considerados una prioridad de negocio.

<https://www.rrhhpress.com/tendencias/51565-el-covid-19-consigue-que-recursos-humanos-sea-considerado-un-departamento-clave-para-el-negocio>

Unidades de Conocimiento relacionadas

- *Reskilling* (2020): <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/14790-reskilling>
- *Soft skills* (2020): <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/14638-soft-skills>
- Teletrabajo (2020): <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/14574-teletrabajo>