

6

Tendencias que orientan a los líderes de RR. HH. en el nuevo mundo con el COVID-19



Introducción

La pandemia del 2020 ha cambiado radicalmente la forma de trabajar que conocíamos. El puesto de trabajo había estado en construcción en los últimos años, pero con la reciente crisis, las expectativas se desmoronaron. Los líderes de empresas y, especialmente los profesionales de RR. HH., ya no tienen argumentos para hablar sobre el futuro laboral como si se vaticinara un cambio.

El futuro laboral *ya* está aquí.

Sin embargo, muchas organizaciones tienen dificultades para seguir este ritmo. El rápido y repentino aumento del teletrabajo, la versatilidad de las funciones, la competencia entre las obligaciones laborales y domésticas, además del gran enfoque en que el lugar de trabajo sea seguro y esté en buenas condiciones han obligado a las empresas a reconsiderar todo. ¿Cuáles son las prioridades? ¿Qué pueden hacer los equipos para producir más con menos? ¿De qué manera el equipo de RR. HH. equilibra la productividad con el bienestar de los empleados? En resumen, ¿cómo las organizaciones se proponen hacer negocios como de costumbre cuando todo es tan inusual?

Trabajar como era de costumbre no es una opción. Debido a que la pandemia obliga a las organizaciones a reevaluar sus modelos operativos tradicionales, se evidencia una verdad universal: las organizaciones que priorizan los intereses de las personas prosperarán; y aquellas que no lo hagan fracasarán.

Mientras los líderes de RR. HH. orientan los procesos de negocios hacia un auténtico paradigma que priorice a las personas, han surgido tres temas principales: la necesidad de demostrar empatía, adaptabilidad y empoderamiento. En conjunto, estos temas abarcan seis tendencias que guían a los líderes de RR. HH. en estos tiempos inciertos. En este informe, se analizarán estas conclusiones.

Primera tendencia: Priorizar la salud, el bienestar y la seguridad psicológica con una idiosincrasia centrada en las personas

“El 80 % de los participantes de la encuesta sobre tendencias de capital humano a nivel global de este año, identificó que el bienestar era una prioridad importante o muy importante para el éxito de su organización, lo que lo convierte en la tendencia más importante del año”¹.

Es posible que la empatía sea el indicador más importante para determinar si una organización prospera o fracasa después de una pandemia. Por lo que se debe garantizar que el bienestar de los empleados sea fundamental hoy en día, además de su seguridad, la cual debe recaer en el equipo de RR. HH. Sin embargo, ¿cómo integra una empresa el bienestar individual, un punto bastante personal, en políticas más generales de la empresa?

Los analistas de Deloitte sugieren que la respuesta está en cambiar la forma en que las organizaciones perciben a los empleados y sus desafíos. “Creemos que la respuesta es enfocarse en el trabajador como persona y no solo en su trabajo. Para generar un sentido de contribución que se traduzca en un real desempeño de las organizaciones, estas deben ampliar su enfoque a partir de programas adicionales al trabajo con el fin de integrar el bienestar en él”².

Ayudar a los empleados a reducir el estrés innecesario es crucial. La normalización de los desafíos comunes, como los problemas con los cuidados infantiles, las videoconferencias y la tecnología, y el hecho de transigir el equilibrio entre el trabajo y la vida personal pueden ser claves para apoyar a los empleados a fin de que sean más felices, productivos y estén más saludables. Un punto importante es que los teletrabajadores necesitan sentir que se aprecian sus aportes, incluso cuando les cuesta equilibrar entre las obligaciones domésticas y laborales.



“Lamentablemente, muchos teletrabajadores se sienten ‘excluidos’...”

- Olivia Curtis
Especialista en bienestar
de los socios de G&A

¹ <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/designing-work-employee-well-being.html>

² <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/designing-work-employee-well-being.html>

“Lamentablemente, muchos teletrabajadores se sienten ‘excluidos’ o, lo que es aún peor, creen que se les cuestiona su trabajo y dedicación debido a que no están físicamente en la oficina todos los días”, afirma Olivia Curtis, especialista en bienestar de los socios de G&A, una organización de empleados profesionales³. Este estrés adicional ocasiona que los empleados se sientan exhaustos, lo que limita su desempeño. Los líderes de RR. HH. y los líderes de primera línea deben comunicarse cuanto antes y con frecuencia con los empleados que puedan estar expuestos a esto.

Además, los líderes deben comunicar de forma clara las prioridades y alentar a los empleados a que se preocupen por sí mismos.

“Para promover una resolución más eficaz, los líderes deben establecer prioridades. La prioridad principal en este momento, por supuesto, es ayudar a las personas a enfocarse en lo más importante: la salud y la seguridad”⁴.

³ <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/shrm-research-covid-19-takes-a-toll-on-employees-mental-well-being.aspx>

⁴ <https://hbr.org/2020/04/to-build-an-agile-team-commit-to-organizational-stability>

Empatía

Segunda tendencia: La inclusión y el sentido de pertenencia se convierten en factores esenciales para volverse una idiosincrasia interconectada y de alto rendimiento

“El 79 % de las organizaciones indica que fomentar un sentido de pertenencia en el personal es importante o muy importante para su éxito durante los próximos 12 a 18 meses, pero solo el 13 % afirma estar muy preparada para abordar esta tendencia”⁵.

Las organizaciones líderes reconocen la conexión entre el sentido de pertenencia y el desempeño organizacional de los empleados. Con la orientación del equipo de RR. HH., estas empresas están trabajando para aumentar la conexión personal y emocional entre los miembros del equipo y entre los equipos⁶. Esta conexión es especialmente importante para los equipos distribuidos y remotos. Para trabajar en conjunto de manera efectiva, los miembros de los equipos deben confiar los unos en los otros, en especial cuando es más complicado comunicarse ocasionalmente. Crear y fomentar un entorno en el que los empleados se sientan valorados es clave para construir una idiosincrasia de alto rendimiento.

Sin embargo, las organizaciones deben asegurarse de que las iniciativas de diversidad, equidad e inclusión (DE&I, por sus siglas en inglés) resuelvan problemas reales y urgentes. “Este no es momento para seguir adelante con iniciativas deseables o transformaciones a nivel del sistema”, aconsejan los expertos de liderazgo y agilidad Elaine Pulakos y Rob Kaiser. “Postérguelas mientras la empresa esté en modo de supervivencia y vuelvan a evaluar sus prioridades”⁷. En su lugar, las empresas deben enfocarse en estrechar las relaciones entre las personas y su trabajo, las personas y los equipos, y en la contribución unificada de todos para mantener los valores de la empresa y lograr los objetivos de esta.



“Los líderes están guiando a los empleados en una época que recordarán para siempre...”

- Nick Petschek
Director de Kotter

⁵ <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/creating-a-culture-of-belonging.html>

⁶ <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/creating-a-culture-of-belonging.html>

⁷ <https://hbr.org/2020/04/to-build-an-agile-team-commit-to-organizational-stability>

Crear un sentido de pertenencia tendrá efectos a largo plazo para las empresas, lo que afectará todo, desde las rotaciones hasta el alcance en el mercado. Las organizaciones que sean perspicaces crearán puentes de confianza con sus empleados más temprano que tarde. “Los líderes están guiando a los empleados en una época que recordarán para siempre”, afirma Nick Petschek, director de Kotter, una empresa de gestión de cambios. “¿Recordarán este período como uno que sirvió para renovar la confianza en su organización o como uno en que la organización les dificultó aún más un período complejo?”⁸



⁸ <https://hrexecutive.com/hres-number-of-the-day-empathy-gaps/>

Tercera tendencia: Reconsideración de aptitudes: invertir en aptitudes o en funciones críticas

“El 74 % de las organizaciones indica que volver a capacitar al personal es importante o muy importante para su éxito durante los próximos 12 a 18 meses, pero solo el 10 % afirma estar muy preparada para abordar esta tendencia”⁹.

Desde hace mucho tiempo, procurar que los trabajadores se mantengan relevantes mediante la renovación de sus habilidades ha tenido baja prioridad, pero es posible que en el futuro deje de ser suficiente. Pocas organizaciones se especializan en predecir las necesidades del mercado en los próximos meses, y son menos las que lo hacen para los próximos años; por lo que la recapacitación de trabajadores para que realicen nuevas funciones siempre irá de la mano con ponerse al día.

A fin de prepararse mejor para lo impredecible, las organizaciones deben cambiar su enfoque de funciones individuales a uno de aptitudes más universales.

El equipo de RR. HH. puede facilitar este cambio motivando a los empleados a pensar más allá de sus trayectorias profesionales tradicionales y sus funciones. Un nuevo modelo de trabajo puede permitir que los empleados trabajen en diversos proyectos de acuerdo a sus capacidades, en lugar de según su título u organización.



“Invite a los empleados a desarrollar aptitudes fundamentales que potencialmente abran varias oportunidades para su desarrollo profesional, en lugar de que se prepararen para una función específica próxima. Ofrezca un mayor apoyo para el desarrollo profesional de los empleados en cargos críticos que carezcan de habilidades críticas”¹⁰.

Las empresas deben considerar las habilidades críticas como aquellas que serán útiles sin importar cómo evolucione la función de un empleado, como las digitales, cognitivas superiores, sociales y emocionales, además de considerar la adaptabilidad¹¹.

⁹ <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/reskilling-the-workforce-to-be-resilient.html>

¹⁰ <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19/>

¹¹ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/to-emerge-stronger-from-the-covid-19-crisis-companies-should-start-reskilling-their-workforces-now>

Cuarta tendencia: Transición de eficiencia a adaptabilidad empresarial

“En un artículo de HBR sobre estabilidad y equipos ágiles, se concluyó que las empresas que generan adaptabilidad y agilidad en la forma en que trabajan y toman decisiones tuvieron un mejor rendimiento financiero, específicamente un aumento del 150 % del ROI y un 500 % más de rentabilidad sobre su capital”¹².

Antes del COVID-19, las organizaciones optimizaban sus procesos para efectos de eficiencia. Esto les requería adaptar sus procesos a las condiciones específicas del mercado. Aunque estas optimizaciones permitieron que las organizaciones comercializaran más rápido, también crearon dependencias rígidas. Los procesos solo funcionaban si el mercado permanecía constante. Cualquier cambio afectaba negativamente la eficiencia del proceso. Para seguir siendo competitivas en mercados y circunstancias velozmente cambiantes, las empresas deberían optimizar su adaptabilidad en lugar de su eficiencia.

Las organizaciones adaptables tienen mayor capacidad de respuesta y corrección sobre la marcha a medida que varían las condiciones del mercado. Capacitar a los trabajadores en materia de aptitudes interpersonales, como una mejor capacidad de comunicación, trabajo en equipo y empatía, puede permitir que las organizaciones respondan rápidamente en tiempos de cambios turbulentos.

Gartner aconseja lo siguiente: “Para promover una organización con una mayor capacidad de respuesta, planifique funciones y estructuras en torno a los resultados para aumentar la agilidad y la flexibilidad, además de formalizar los métodos con los que se pueden flexibilizar los procesos. Además, ofrezca a los empleados funciones variadas, adaptables y flexibles para que adquieran capacitaciones y conocimientos interdisciplinarios”¹³.



¹² <https://hbr.org/2020/04/to-build-an-agile-team-commit-to-organizational-stability>

¹³ <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19/>

Para maximizar la adaptabilidad, los líderes deben basarse en las iniciativas DE&I correspondientes. “La diversidad de ideas puede mejorar en gran medida el desarrollo de soluciones. Reúna un equipo de gestión de crisis cognitivamente diverso que aporte más ideas sobre posibles soluciones”, sugiere Harvard Business Review¹⁴. Sin embargo, los líderes deben evitar caer en la tentación de aplicar una solución única para todo. Salir de la crisis que enfrentamos requiere un enfoque holístico. “No aborden la crisis de una manera unidimensional, como un problema financiero o logístico solamente, y doten manera adecuada al personal de su equipo de crisis”¹⁵.

La escritora para la revista Harvard Business Review, Lily Zheng, concuerda con esto. “Estamos atravesando dos crisis, una económica y otra humana, y las organizaciones que reconocen solo uno de los riesgos, están agravando el otro”¹⁶.



14 <https://hbr.org/2020/02/lead-your-business-through-the-coronavirus-crisis>

15 <https://hbr.org/2020/02/lead-your-business-through-the-coronavirus-crisis>

16 <https://hbr.org/2020/05/adapt-your-di-efforts-to-the-reality-of-the-crisis>

Quinta tendencia: Entornos de trabajos flexibles y combinados que utilizan un método de autoridad distribuida

“El 46 % de los empleados afirma que el equilibrio entre el trabajo y la vida personal es importante para mantenerse felices, y el 87 % de los profesionales y líderes de Recursos Humanos afirma que la satisfacción de los empleados ha aumentado debido a la flexibilidad de los programas de trabajo”¹⁷.

“Una encuesta de Gartner, Inc. realizada a 317 gerentes y líderes de finanzas el 30 de marzo del 2020 reveló que el 74 % transferirá al menos el 5 % del personal interno existente a puestos remotos permanentes después del COVID-19”¹⁸.

La cantidad de programas de teletrabajo ha ido en aumento durante años, pero la pandemia del 2020 hizo que la necesidad de estos pasara a primer plano. A medida que los equipos aprendían a adaptarse a las videoconferencias extendidas, las horas de trabajo flexibles y las cambiantes prioridades, surgió un nuevo desafío: el de cómo conceder autonomía a distintos individuos y equipos, y a la vez proteger la integridad de los negocios y los resultados finales.

La crisis del COVID-19 destacó la necesidad de cambiar las estructuras jerárquicas en muchas organizaciones. Aunque muchas aún implementan una jerarquía descendente, las organizaciones distribuidas necesitan un modelo de negocio diferente. Especialmente en tiempos de cambios bruscos, las decisiones se deben tomar rápidamente, pero muchos equipos no tienen la autoridad para tomarlas.

Después del COVID-19, las organizaciones que distribuyan la autoridad y generen flexibilidad en su proceso de toma de decisiones tendrán más ventajas. Josh Bersin señala que muchos equipos de RR. HH. no están diseñados para ser ágiles.



¹⁷ <https://thehill.com/opinion/technology/490521-the-brave-new-world-of-remote-work>

¹⁸ <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-03-gartner-cfo-surey-reveals-74-percent-of-organizations-to-shift-some-employees-to-remote-work-permanently2>

Más bien, están diseñados como funciones de entregar servicios. Sin embargo, la pandemia ha establecido una verdad clave: los equipos de RR. HH. hacen mucho más que prestar servicios. Facilitan el cambio, promueven y desarrollan una idiosincrasia en el lugar de trabajo, y estructuran el entorno de trabajo, tanto local como remotamente. Si realmente se desea que los equipos de RR. HH. lleven sus empresas al futuro, necesitarán flexibilidad y autonomía.

La necesidad de una autoridad distribuida se extiende a toda la organización. Los equipos necesitan coordinarse y responder rápidamente a las cambiantes condiciones. Según los analistas de McKinsey, “los líderes deben fomentar la colaboración y la transparencia en toda la red de equipos. Una manera de hacerlo es mediante la distribución de la autoridad y el uso compartido de información: en otras palabras, demostrando cómo deben operar los equipos. Es posible que en situaciones de crisis, un líder siga su instinto y consolide la autoridad en la toma de decisiones y controle la información, proporcionándola solo si es estrictamente necesario. Sin embargo, si hace lo contrario alentará a los equipos a seguir su ejemplo”¹⁹.



¹⁹ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges>

Sexta tendencia: Adoptar datos de IA y con visión de futuro para convertir a los equipos en superequipos

“El 59 % de las organizaciones indica que el rediseño de trabajos para integrar tecnología con IA es importante o muy importante para su éxito durante los próximos 12 a 18 meses, pero solo el 7 % afirma estar muy preparada para abordar esta tendencia”²⁰.

A medida que los lugares de trabajo asumen la responsabilidad de humanizar el trabajo, muchos buscan maneras de disminuir las tareas rutinarias o de poca importancia. Integrar la IA en los equipos para ayudar a los trabajadores a enfocarse en un trabajo con mayor impacto o más importante puede producir resultados comerciales considerables. Este resultado combinado, que Deloitte denomina “superequipos”, permite a la empresa transformar y crear un nuevo valor, mientras que los empleados se centran en reinventar sus carreras a medida que se enfrentan a un mercado de talentos que cambia constantemente.²¹

Junto con la adopción de IA, los equipos deben hacer un mejor uso de los datos para hacer predicciones y obtener perspectivas de futuro sobre el personal y las tendencias del mercado. Esto es especialmente útil para las organizaciones que implementan un modelo de autoridad distribuida. Los equipos pueden analizar los datos y actuar rápidamente en lugar de esperar que un equipo centralizado tome decisiones por ellos.

La integración de datos en el proceso de toma de decisiones también puede cambiar la forma en que los líderes dirigen sus empresas. Los analistas de Deloitte sugieren lo siguiente: “las organizaciones deben comenzar a hacer preguntas fundamentalmente nuevas que puedan informar sobre importantes decisiones sobre riesgos y oportunidades de crítico capital humano, incluso cuando la incertidumbre sobre el futuro del trabajo, el personal y el lugar de trabajo siga presente”²².



20 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/human-ai-collaboration.html>

21 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/human-ai-collaboration.html>

22 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/technology-and-the-social-enterprise.html>

Conclusión

Las tendencias puestas de manifiesto con la crisis del COVID-19 no son completamente nuevas. Algunas, como el teletrabajo y las iniciativas de diversidad, han progresado de manera constante con el paso de los años y han adquirido un carácter de urgencia en la nueva economía. Otras, como el cambio de la optimización en función de la eficiencia a la optimización en función de la adaptabilidad, no son solo nuevas, sino que quizás contraintuitivas. Las formas en que la pandemia del 2020 cambió el mundo laboral podrían dejar a algunos profesionales adaptándose a duras penas.

Sin embargo, en medio de estos cambios, los líderes pueden estar seguros de que acciones como priorizar a las personas y humanizar el lugar de trabajo seguirán dando buenos resultados. La idiosincrasia que se crea con el enfoque en las personas y sus necesidades generará ventajas a largo plazo en materia de productividad y quizás mejore la percepción del mercado.

“Esta pandemia ha demostrado cuán importante es acoger nuestra humanidad, ser comprensivos y cuidarnos, y eso se aplica a las empresas también” afirma Kathie Patterson, gerenta de RR. HH. de Ally Financial. “Procuren que el elemento ‘humano’ sea la prioridad en materia de Recursos Humanos. Todo es más fácil con una buena idiosincrasia, y este es el mejor momento para sacarla a relucir”²³.

Obtenga más información sobre cómo Oracle Cloud puede ayudar.

Explorar ahora

²³ <https://www.forbes.com/sites/alankohill/2020/04/06/how-one-company-is-taking-care-of-employees-during-covid-19/#316174a0488d>

 blogs.oracle.com/spain/

 facebook.com/oracleespana

 twitter.com/oracle_es

Copyright © 2020, Oracle and/or its affiliates. All rights reserved. Oracle and Java are registered trademarks of Oracle and/or its affiliates. Other names may be trademarks of their respective owners.

 | Oracle se compromete a desarrollar prácticas y productos que ayuden a proteger el medioambiente

