



El futuro presente de la gestión de Recursos Humanos

Por Roberto Estrada

Profesor de Dirección de Personas del IDE Business School

Hoy, más que nunca, todos coincidimos en que la gestión relacionada con las personas en las organizaciones necesita cambiar. La pandemia nos ha enseñado que existen nuevas formas de trabajar —ya conocidas, pero no ampliamente ejecutadas—, que el liderazgo debe adaptarse ágilmente a las circunstancias y que las personas tienen un potencial enorme que muchas veces no es gatillado en las empresas de la forma más apropiada.

En medio de las lecciones aprendidas está el desafío de definir una agenda para lo que viene, recogiendo los aprendizajes y reinventando algunas de las prácticas tradicionales en lo que concierne al área de recursos humanos. El primer desafío, entonces, es preparar a la organización y sus colaboradores para los cambios en los roles y responsabilidades que irán transformándose

principalmente por la influencia de la tecnología. ¿Cuáles serán esos conocimientos que necesitarán adquirir? ¿Qué impacto directo tendrá en la forma en que está estructurada la empresa?

Para que este camino hacia el futuro no genere traumas es necesario definir una estrategia de “*reskilling*” a nivel de todos los colaboradores, es decir, enseñarles nuevas cosas para que estén preparados a ejecutar diferentes responsabilidades. Banco Santander demostró que es posible y realizó una planificación estratégica en su talento humano, definiendo los cambios de cara al 2025 y las nuevas necesidades de conocimiento que sus colaboradores requerirán.

En este nuevo mundo post COVID-19 enfrentaremos una gran realidad: muchas personas ya probaron los pros y contras del trabajo virtual y difícilmente querrán

En este nuevo mundo post COVID-19 enfrentaremos una gran realidad: muchas personas ya probaron los pros y contras del trabajo virtual y difícilmente querrán volver al mismo esquema pre COVID-19.

volver al mismo esquema pre COVID-19. Esto es algo que debe ser gestionado cuidadosamente por las áreas de talento humano, creando un ambiente flexible donde se pueda coexistir balanceadamente el trabajo presencial y el remoto, aprovechando al máximo las ventajas de ambos. Para esto, se necesita trabajar mucho en la cultura, estilos de liderazgo, procesos de planes de carrera y nuevas formas de evaluar el desempeño en ambientes virtuales.

La interacción productiva entre personas y tecnología también es un frente que cada vez se volverá más común y crítico. Para muchas organizaciones esto se reduce simplemente a la necesidad de ver opciones de automatización de tareas operativas y de bajo valor agregado. Nadie puede discutir que ese enfoque traerá mejoras y eficiencias. Pero corre el riesgo de ser

insuficiente cuando el máximo beneficio puede provenir de la colaboración entre humanos y tecnología, es decir, reemplazar la visión de sustitución por la de colaboración.

Los líderes de Recursos Humanos deben dar un espacio para la reflexión. Hacer un análisis profundo y crítico de lo que han vivido en sus empresas en estos meses de pandemia, revisar con detalle todo lo que funcionó, lo que no resultó como se esperaba y lo que de ahora en adelante será parte de lo que todos denominan “nueva normalidad”. Este ejercicio deberá ser el punto de partida para reorientar la forma en que se ha venido dirigiendo la gestión de personas y facilitar, entre otras cosas, el mayor de los desafíos que están viviendo las empresas: la transformación digital a través de todos los colaboradores.



EL AUTOR

Roberto Estrada Vallejo tiene el grado de MBA por el IDE Business School y es ingeniero comercial por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ha recibido entrenamiento especializado en el área de Recursos Humanos en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México, Perú, Venezuela y Estados Unidos. Actualmente es director y profesor del área académica de Dirección de Personas en el IDE Business School y Socio de Consultoría en Deloitte, responsable a nivel nacional del área de Human Capital Advisory Services.