

FORO EY TENDENCIAS EN RRHH: IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA EN EL MERCADO LABORAL

Transformación pos-Covid hacia nuevos modelos de trabajo

GESTIÓN DE PERSONAS/ La digitalización de las empresas para adaptarse a la pandemia sienta las bases de una nueva forma de entender el trabajo: más flexible, descentralizada y apoyada en entornos híbridos.

Jesús de las Casas. Madrid

¿Ha cambiado para siempre la forma de trabajar a raíz de la pandemia? Muchas empresas tuvieron que dar un salto en su transformación digital para adaptarse al Covid-19 a marchas forzadas, pero ese modelo de teletrabajo obligado por las circunstancias no es una solución viable para el futuro. Las organizaciones se encuentran ante un punto de inflexión y las decisiones que tomen hoy condicionarán su viabilidad en los próximos años. Las nuevas fórmulas de trabajo se basarán en la flexibilidad, la tecnología y un liderazgo más humanista, como apuntaron los expertos en el encuentro digital *Tendencias en RRHH: Impacto de la tecnología en el mercado laboral y las formas de trabajo*, que organizó EXPANSIÓN junto a EY España.

El Covid-19 ha intensificado el ritmo de implantación de algunas tendencias, como las metodologías ágiles y el trabajo por proyectos, que ya estaban cambiando las dinámicas en el seno de las organizaciones. “La pandemia ha acelerado en pocas semanas la transformación de la forma de trabajar que muchas compañías ya habían iniciado hace años, y ha borrado de un plumazo las dudas que podían existir”, afirmó Íñigo Capell, director general de personas y recursos de Radisson Hotel Group. Aunque el escenario ha puesto en dificultades a muchas empresas, Capell subrayó que se trata de “una oportunidad para implantar cambios que costaba mucho asentar”.

Transformación

Los últimos meses han puesto de manifiesto el papel de la tecnología en este proceso de transformación. “Las compañías que han apostado por la tecnología van a saber gestionar mejor el mundo empresarial que viene; sin duda, las decisiones que se tomen ahora van a tener un gran impacto en la reputación de las empresas”, aseveró Jaime Sol, socio responsable de People Advisory Services de EY. En particular, la tecnología im-



JAIME SOL

Socio Responsable de People Advisory Services de EY

“La transformación digital tiene que ir acompañada de la transformación de las personas, con aspectos como el diálogo, la confianza y los nuevos modelos de liderazgo”



ARTURO MEDINA

Director general de recursos en Grupo MásMóvil

“No podemos impersonalizar las relaciones: hay intangibles, como la cultura de la compañía y el compromiso, que la tecnología nunca será capaz de sustituir”

pulsa una evolución hacia modelos híbridos en los que el trabajo en remoto convivirá con las oficinas. “Esto cambia la forma de entender el trabajo, que evoluciona hacia entornos más participativos y colaborativos”, concretó Sol.

Las empresas extraen algunas lecturas positivas de lo vivido durante el estado de alarma, como la mayor agilidad en la toma de decisiones y las estructuras más horizontales en las organizaciones. “Nos ha ayudado a saltarnos los procesos burocráticos que no aportan y ha

cambiado la forma de trabajar: hemos sido mucho más rápidos y hemos tenido más claros los objetivos y las prioridades”, manifestó Arturo Medina, director general de recursos en Grupo MásMóvil. Pese a este aprendizaje, Medina hizo hincapié en que los últimos meses han sido “un ejercicio de supervivencia”.

Ante lo sucedido, “las empresas deben replantearse cómo hacer que este nuevo modelo de trabajo sea sostenible, utilizando los aprendizajes de estos tres meses de



ÍÑIGO CAPELL

Dir. general de personas y recursos de Radisson Hotel Group

“La pandemia ha acelerado en pocas semanas la transformación de la forma de trabajar que muchas compañías ya habían iniciado hace años”



JORGE AGUIRRE

Socio del área de People Advisory Services de EY

“Las empresas deben replantearse cómo hacer que este nuevo modelo de trabajo sea sostenible, utilizando los aprendizajes de estos tres meses de teletrabajo a gran escala”

teletrabajo a gran escala”, apuntó Jorge Aguirre, socio del área de People Advisory Services de EY. Para ello, precisó que las organizaciones tendrán que revisar y corregir aquellos aspectos que han mermado la productividad, así como encontrar las estructuras más adaptadas a sus características.

Del mismo modo, Aguirre consideró que “las empresas deberían reflexionar sobre cómo acelerar la transformación *agile* aprovechando el empoderamiento de los empleados, la descentralización

de la toma de decisiones y la reducción de la jerarquía en estos meses; además de replantearse los procesos en los nuevos entornos híbridos de trabajo –virtual y físico– y la necesaria digitalización de la relación con los empleados”. Asimismo, el socio de People Advisory Services de EY agregó que, en este escenario, los profesionales deben adquirir nuevas habilidades relacionadas con las competencias digitales.

Por su parte, Arturo Medina puntualizó que “no podemos impersonalizar las rela-

INNOVACIÓN

La apuesta por la tecnología será clave en los nuevos modelos de trabajo para las organizaciones, que avanzan hacia una mayor participación y colaboración.

ciones: hay intangibles, como la cultura de la compañía y el compromiso, que la tecnología nunca será capaz de sustituir”. En este sentido, añadió que la experiencia de MásMóvil en los últimos meses revela que la división en grupos de empleados para trabajar de forma presencial en alternancia de horarios o semanas no termina de ser una solución operativa. “Es un modelo que se ha dado por necesidad, pero no es eficaz”, dijo Medina.

Flexibilidad

En la misma línea, Íñigo Capell recalcó que “no creo en el trabajo 100% remoto: es necesaria cierta interacción pero sí que estamos avanzando hacia una mayor flexibilidad”. De este modo, abogó por conceder libertad a los profesionales, en línea con la tendencia a trabajar por proyectos. El director general de personas y recursos de Radisson Hotel Group subrayó que “este modelo sólo funciona con una cultura de confianza absoluta y, al mismo tiempo, de compañía exigente”.

Además de estas cuestiones, Jaime Sol destacó que “cualquier transformación digital tiene que ir acompañada de la transformación de las personas, con aspectos como el diálogo, la confianza y los nuevos modelos de liderazgo”. Sin este cambio cultural, será imposible que las empresas sean exitosas en el nuevo entorno. Lo vivido durante la pandemia “nos ha servido de experiencia para comprobar que la inversión en tecnología es rentable y permite que las compañías sean mucho más eficientes, pero no basta si no va acompañada de una transformación en las personas”, según el socio responsable de People Advisory Services de EY.

En definitiva, Jaime Sol concluyó que “las empresas van a evolucionar y se requiere una profunda reflexión sobre el compromiso de los empleados –y de las compañías con ellos–, la medición de la productividad y la introducción de cambios hacia un modelo de liderazgo más humanista”.