



## 'De vuelta a lo humano': por qué los líderes de recursos humanos quieren volver a centrarse en las personas

Documento publicado por Mckinsey, escrito por Talha Khan. Para ver original hacer click [aquí](#).

Los directores de recursos humanos en Europa dicen que un cambio hacia políticas centradas en los empleados es necesario desde hace mucho tiempo. La pandemia es un factor importante en su pensamiento, pero la fatiga del proceso se ha estado acumulando durante algún tiempo.

Desde hace años, los líderes de recursos humanos se han encontrado en una cinta de correr rentable que aplica análisis y big data a los modelos operativos de recursos humanos existentes. Sus departamentos han cumplido con un mandato valioso pero poco inspirador: optimizar los costos laborales, reforzar el cumplimiento mediante medidas estandarizadas y respaldar la adopción de tecnología más allá de la TI.

Incluso en las áreas de RR.HH. tradicionalmente imbuidas de significado y trascendencia cultural (contratación, aprendizaje y desarrollo), el énfasis se ha puesto en la productividad y en cómo medirla. Para los directores de recursos humanos (CHRO), la pregunta ahora es si los procesos han reemplazado la creatividad y la innovación que necesitan para atraer y desarrollar talentos, administrar y recompensar el desempeño y optimizar la estrategia de la fuerza laboral.

Este deseo de políticas más centradas en las personas se manifestó alto y claro durante entrevistas recientes que realizamos con más de 70 CHRO en algunas de las organizaciones más grandes de Europa. Las conversaciones formaron parte de la investigación de McKinsey sobre cómo los líderes de RR.HH. pueden ayudar a crear un modelo de trabajo y talento más dinámico para el futuro.

La gran mayoría de los CHRO dijeron que estaban ansiosos por cambiar a un modelo que hemos llegado a llamar "volver a ser humano". La pandemia de COVID-19, que aceleró las demandas de los empleados sobre RR.HH. para satisfacer las necesidades de salud física y mental, así como intensificó las preocupaciones morales sobre el impacto general de una empresa en la sociedad, dio urgencia a su opinión de que algún elemento humano fundamental se ha perdido en todos estos avances tecnológicos.

La crisis también convirtió en realidad las conversaciones sobre la creación de modelos de RR.HH. más ágiles, ya que la alta dirección recurrió a RR.HH. tanto para la gestión diaria de crisis como para el pensamiento estratégico sobre la fuerza laboral. Los CHRO dicen que quieren mantener ese impulso, especialmente cuando los empleados registran preocupaciones sobre el futuro del trabajo híbrido .

Este artículo es el primero de una serie CHRO que ampliaremos a América del Norte y Asia. Aquí resumimos las ideas obtenidas de nuestras entrevistas en cuatro áreas en las que los CHRO desean implementar políticas más flexibles y receptivas: involucrarse de



manera más directa y profunda con los empleados, permitirles llevar a toda su persona al trabajo, allanar el camino hacia lo "nuevo posible" y actuando como un capitalista humano.

### **El rol de RRHH: de los procesos a las personas**

Dominar la tecnología para mejorar los procesos estándar de RR.HH. y desarrollar conocimientos a través de análisis avanzados seguirá dando a cualquier líder de RR.HH. el "derecho a jugar". Pero para construir resiliencia organizacional y generar valor, los CHRO y sus equipos deben conectar estos conocimientos con el negocio de cuatro formas.

#### **Interactuar más directa y profundamente con los empleados**

Muchos CHRO europeos discutieron lo que vieron como una paradoja incómoda: la oportunidad de construir relaciones personales se ha visto interrumpida por ciertas estrategias que los equipos de recursos humanos han estado promoviendo durante algún tiempo. Estas estrategias incluyen la gestión remota del rendimiento y los esfuerzos para canalizar a los empleados hacia el autoservicio. Las mismas plataformas y herramientas que han reconfigurado los modelos operativos de recursos humanos también han cambiado el mundo en el que los empleados viven y trabajan. La razón, en parte, es que en una era de trabajo híbrido, el rango de desempeño entre empleados desconectados y totalmente comprometidos es dramáticamente mayor, nos dijeron los CHRO.

Muchos CHRO europeos dijeron que querían transformar sus funciones para interactuar más directamente con la fuerza laboral y alejarse de las soluciones de autoservicio. Hicieron hincapié en que los procesos clave siempre deben emprenderse cara a cara o al menos con suficiente atención individual para que las interacciones remotas se sientan como personales. Estos procesos no solo deben continuar incluyendo negociaciones sobre salarios y promociones, sino también extenderse a la incorporación de nuevos empleados, la lluvia de ideas y la innovación, el entrenamiento y la tutoría, y otras formas de construir relaciones.

Como nos dijo el CHRO de un banco multinacional: "Actualmente estamos evaluando lo que queremos mantener post-COVID-19. Originalmente, los gerentes estaban entusiasmados con la capacidad de brindar capacitación frecuente a sus empleados a través de Zoom, y agregamos una aplicación para brindar retroalimentación instantánea. Sin embargo, a los empleados no les gustó mucho el enfoque completo. El coaching definitivamente volverá a ser más en persona".

Este cambio también conducirá a una visión nueva y más amplia de la fuerza laboral. En los últimos años, los CHRO pueden haberse centrado en roles relacionados con la tecnología y la tecnología porque fue aquí donde se enfrentaron a la mayor competencia de otros empleadores. Sin embargo, ahora, el 90 por ciento de nuestros CHRO considera importante tomar medidas para fomentar un sentido de reconocimiento de las capacidades y contribuciones individuales en toda la fuerza laboral.



Los CHRO cuyas organizaciones trabajan con socios y trabajadores eventuales dijeron que también extenderían su atención a esos grupos. Como nos dijo un CHRO de una empresa líder en bienes de consumo, “La proximidad con los empleados es clave para identificar los posibles desafíos relacionados con las personas, así como los futuros líderes y los campeones ocultos que contribuyen de manera más silenciosa, pero aún de manera significativa. RR.HH. no tendrá un impacto real si no conocemos a nuestra gente ”.

### **Palanca de gestión**

*Segmentación.* Los líderes de recursos humanos deben utilizar una metodología de encuesta sólida para evaluar la salud de la organización y luego segmentar las respuestas de los empleados con necesidades específicas . A medida que el trabajo híbrido se convierta en la nueva normalidad, los desafíos persistirán .

Permita que los empleados traigan su 'persona completa' al trabajo

Más del 98 por ciento de los CHRO que entrevistamos dijeron que estaban pensando en cómo RR.HH. puede pasar de la gestión mecánica de habilidades y talentos a abordar la experiencia del empleado de una manera más específica y dinámica . Esto significa comprometerse no solo con los momentos contractuales y la seguridad de los empleados, sino también con una visión más amplia de la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) y su sentido de propósito.

La investigación de McKinsey ha demostrado que las empresas están reconsiderando la experiencia de los empleados de manera que respeten las diferencias individuales, mientras que también se adaptan a circunstancias que cambian rápidamente. Cuando profundizan para encontrar empleados que necesitan más y más variados tipos de apoyo, también pueden actuar de manera que creen sentimientos de bienestar y cohesión ampliamente compartidos en toda la fuerza laboral.

Las investigaciones muestran que las relaciones entre los empleados y sus colegas y gerentes son fundamentales para la satisfacción y el desempeño laboral. Sin embargo, en una encuesta reciente de la Asociación Estadounidense de Psicología, el 75 por ciento de los participantes dijeron que el aspecto más estresante de sus trabajos era interactuar con su jefe inmediato . Los líderes de recursos humanos pueden educar a los gerentes sobre sus roles fundamentales e integrar las relaciones de calidad del lugar de trabajo en las evaluaciones de desarrollo y desempeño de los gerentes.

Como lo expresó el CHRO de una gran institución financiera, “Cuando el cacho se encuentra con el camino, se trata de ayudar a los empleados individuales. Esto no puede ser administrado por una aplicación. Un verdadero administrador de talentos tiene que sentarse con el jefe y el empleado, en persona ”.

Ofrecer una gran experiencia a los empleados se basa en los mismos principios que se utilizan en el pensamiento de diseño de productos y servicios. Al igual que los diseñadores expertos, los CHRO comienzan con el cliente y trabajan hacia atrás. Donde hay un viaje del cliente con sus puntos débiles asociados, entonces hay viajes profesionales en cada gran organización, cada uno con sus propios momentos identificables de frustración.



Una cosa que los líderes de recursos humanos pueden hacer en este sentido es aprovechar la energía y el conocimiento de sus colegas para aumentar el compromiso entre los nuevos empleados y los empleados actuales. Cisco, por ejemplo, lanzó un “breakathon” de 24 horas con más de 800 empleados que utilizó principios de pensamiento de diseño para identificar los momentos que más importan en las interacciones entre RR.HH. y empleados. Esta sesión condujo a un rediseño completo de la incorporación: YouBelong @ Cisco, un prototipo de solución completo que se enfocó en los puntos débiles comunes para las personas que comienzan una carrera en la empresa.<sup>1</sup>

Los líderes de RR.HH. desean utilizar estas tecnologías para ayudar a personalizar y realizar un seguimiento de las necesidades de cada individuo en el viaje de los empleados, ya sea que eso signifique avanzar en los esfuerzos educativos, ayudar a los clientes y clientes a resolver problemas, apoyar el desarrollo de los colegas o simplemente ser parte de un gran equipo.

“Como RRHH, tenemos que acercarnos a nuestros empleados de forma mucho más deliberada”, nos dijo el CHRO de un minorista global. “Si realmente queremos lo mejor en el campo, necesitamos saber qué es lo que realmente quieren. Si todos los empleados se sienten claramente mejor con su trabajo, eso realmente generará un mayor rendimiento para los clientes y empleadores en general”.

*Inclusión.* Para alentar a los colegas a que trabajen en su totalidad, los líderes de RR.HH. pueden desarrollar programas que se centren explícitamente en el propósito y la inclusión. Nuestra investigación muestra que cuando los empleados experimentan un comportamiento inclusivo por parte de sus líderes y sus compañeros y compañeros de equipo, es más probable que informen que se sienten incluidos en el trabajo.

*Propósito.* Una encuesta reciente de McKinsey encontró que los empleados tienen cinco veces más probabilidades de estar emocionados de trabajar en una empresa que dedica tiempo a reflexionar sobre el impacto que tiene en el mundo.

Allanando el camino hacia lo 'nuevo posible': difundir la toma de decisiones ágil a los roles en toda la organización

La llegada repentina de la pandemia significó que los gerentes de recursos humanos y sus equipos, como todos los demás, tuvieron que reinventar formas de trabajar en tiempo real. Los pilotos medidos o los despliegues controlados no fueron posibles.

Los principios ágiles ya eran cruciales antes de la pandemia, por supuesto, al igual que ha habido un cambio constante para tomar decisiones mejores y más rápidas orientadas al cliente al trasladarlos a la primera línea. Los CHRO con los que hablamos ahora están identificando estrellas ocultas con más audacia y proporcionándoles los recursos y los entornos de trabajo que los harán aún más exitosos.

Los CHRO también sienten que en los próximos años será más importante empoderar a los gerentes de línea que a la alta dirección, por lo que se están enfocando en las mentalidades y habilidades necesarias para ayudar a las personas en toda la organización. De los CHRO que entrevistamos, el 85 por ciento está pensando en cómo capacitar a más empleados para que tomen buenas decisiones rápidamente.



“Tomamos decisiones mucho más rápido: permitimos a los gerentes de línea tomar decisiones locales sobre precios y entregas sin tener que volver a conectarse con la oficina central y esperar la aprobación cada vez”, nos dijo el CHRO de una empresa europea de alimentos y bebidas. “Solo les exigimos que usaran nuestro sistema CRM para asegurarnos de que sabíamos lo que estaba pasando y que todos se mantuvieran dentro de los límites. Fue la primera vez que experimentamos un cambio de manera tan radical. Lo llamamos 'control distribuido con coordinación centralizada' ”.

El CHRO de una gran cadena minorista habló sobre la rapidez con la que debían tomarse decisiones durante la pandemia, cuando quedó claro quiénes eran los líderes naturales entre los gerentes de la empresa. "Deberíamos llevar los descubrimientos de COVID-19 al futuro", dijo. “Creo que todos pueden ser líderes. Permitamos que eso suceda. Deberíamos llevar lo que aprendimos de COVID-19 en el futuro ”.

Pero la cuestión de dónde y cómo trabajarán mejor los empleados permanece. En una encuesta de McKinsey en agosto de 2020, menos de seis meses después de la pandemia, ya más del 70 por ciento de los directores de experiencia dijeron que habían decidido mantener algún tipo de funcionamiento híbrido después de que terminara la pandemia.

Algunos CHRO están considerando opciones que van desde un “hotel HQ” central (donde los empleados pueden registrarse en una oficina cuando sea necesario) hasta redes de centros locales que ofrecen espacio para reuniones y empleados, así como soporte técnico y material. Por ejemplo, Tata Consultancy Services, utilizando un nuevo modelo seguro de espacios de trabajo sin fronteras, planea que el 75 por ciento de sus empleados trabajen desde casa para el 2025.<sup>2</sup>

Estas nuevas formas de trabajar requerirán nuevas prácticas culturales. Los equipos de recursos humanos tendrán que explorar, integrar y evaluar nuevas formas de mantener unidas a las organizaciones, ya sea a pequeña o gran escala, así como dentro y entre equipos. Un enfoque en los roles individuales y las preferencias de los empleados será parte de esa evaluación.

Al redefinir los criterios para la contratación y las evaluaciones del desempeño, por ejemplo, RR.HH. puede desempeñar un papel importante en la comprensión de las habilidades y el comportamiento que ayudan a las organizaciones a operar de nuevas formas.

*Decisiones mejores y más rápidas.* Los líderes de RR.HH. pueden ayudar a facilitar formas de trabajo empoderadas a través de una red de equipos, una estructura dinámica y colaborativa que puede abordar los problemas más urgentes de una organización rápidamente.

*Las personas adecuadas.* Los líderes con el temperamento y el carácter adecuados son necesarios en tiempos de incertidumbre. Se mantienen curiosos y flexibles , reuniendo diferentes perspectivas antes de realizar una llamada, sin necesidad de un consenso total.

Actuar como 'capitalistas humanos': ampliar la visión del talento a todo el ecosistema

Una de las conclusiones más sorprendentes de nuestras entrevistas fue que el enfoque de la adquisición de talento debe extenderse a toda la organización, o al menos a los sitios



específicos o focos de excelencia donde ganar talento es fundamental para el éxito de una empresa .

Algunos CHRO hablaron sobre la creación de ecosistemas de talento, expandiendo el tamaño del grupo de talentos para estar preparados para los cambios en la demanda y la naturaleza del trabajo requerido. Este enfoque está llevando a estos ejecutivos a mirar más a los trabajadores independientes y sus habilidades, pero no, como en el pasado, como una capacidad de transición fungible conectada a la organización solo a través de contactos con gerentes individuales.

En una encuesta reciente del McKinsey Global Institute , el 70 por ciento de los ejecutivos de negocios de todo el mundo dijeron que sus empresas planeaban contratar a más trabajadores temporales y autónomos que antes de la crisis del COVID-19. El objetivo principal de este movimiento no es recortar costos (de hecho, podría generar mayores costos de retiro de efectivo a corto plazo), sino aumentar la flexibilidad y aprovechar las reservas de talentos que no están disponibles para empleos de tiempo completo.

Ese tipo de orientación hacia el exterior también es coherente con un enfoque de planificación del talento más sofisticado que vincula las tareas con los requisitos de habilidades y, por lo tanto, ayuda a las organizaciones a gestionar una fuerza laboral contingente eficaz. Por lo tanto, los gerentes de recursos humanos deberían mirar de nuevo al talento más allá de sus propias organizaciones.

En nuestras entrevistas, el 64 por ciento de los CHRO destacaron la necesidad de "una nueva perspectiva sobre los datos" que ayudaría a RR.HH. a ampliar su lente desde los análisis internos a una mayor conciencia de dónde está (y podría estar) el talento externo, así como la desempeño relativo de los competidores.

Esa nueva perspectiva aumenta la presión sobre las empresas para que busquen talento más lejos, pero no como lo hicieron en la primera ola de deslocalización y subcontratación. Ahora necesitan una comprensión más profunda de los tipos de trabajo y talento, para poder identificar a las personas adecuadas dondequiera que trabajen esas personas: trabajos equivalentes a tiempo completo o, en el espíritu de los nuevos profesionales nómadas, temporales.

Esta perspectiva flexible y externa para los gerentes de personas deberá combinarse con un enfoque láser en las necesidades de desarrollo individual y en la gama de medidas apropiadas para evaluar el éxito. Las empresas también tendrán que adaptarse a los cambios en los requisitos de habilidades más rápidamente que en el pasado. El noventa por ciento de los CHRO nos recalcó que las habilidades que están contratando activamente para hoy, como Java o el diseño de la experiencia del usuario, probablemente estarán desactualizadas en solo un par de años. Una proporción comparable dijo que la reconversión y la mejora de las competencias se encuentran entre sus principales prioridades.

Finalmente, aunque la tecnología ofrece una capacidad aparentemente ilimitada para almacenar datos, el desafío de la función de recursos humanos será aprender la mejor manera de recopilar y entender la tecnología en la planificación y el desarrollo de trayectorias profesionales.



*Enfoque activista-inversor.* Al tratar de volver a capacitar y mejorar el talento, las empresas están utilizando una serie de tácticas para vincular el talento con el valor. En una encuesta reciente de McKinsey sobre el desarrollo de habilidades en la fuerza laboral, por ejemplo, el 69 por ciento de los encuestados dijo que sus organizaciones estaban desarrollando más habilidades ahora que antes de la pandemia.

*Aprendizaje en equipo.* Los encuestados que citan equipos de aprendizaje entre pares o coaching de expertos son más propensos a informar transformaciones exitosas, lo que subraya la importancia del aprendizaje basado en equipos que RR.HH. puede hacer parte de estrategias de habilidades exitosas.

Organizarnos para el futuro: RRHH como modelo a seguir

Para liderar tanto cambio organizacional, los propios equipos de RR.HH. deben ser grupos inspiradores en los que trabajar, así como imanes para grandes talentos y grandes líderes, que deben sentarse en la mesa superior.

Los líderes de RR.HH. deben centrarse en la cultura interna de la organización y en la preparación y capacidad para el cambio y, sin embargo, estar constantemente al tanto del ecosistema humano más amplio y los mercados de los que obtienen talento (Gráfico 2). Además de hacer que los procesos centrales funcionen bien, estos equipos deben dedicar tiempo no solo a observar y escuchar, sino también a proponer, explicar y convencer.

Esas son habilidades familiares para la mayoría de los CHRO, pero cada vez más tendrán que difundirse entre sus equipos. Si la función de RR.HH. va a transformarse de una función de servicio a una función de liderazgo, todos en ella deberán asumir la responsabilidad central de RR.HH. : ayudar a influir en la cultura, el desempeño operativo y la dotación de personal.

Es probable que los equipos de recursos humanos del futuro continúen automatizando y subcontratando los elementos puramente transaccionales de su trabajo. Lo que nos pareció nuevo en nuestras conversaciones con los CHRO europeos fue su giro hacia el liderazgo estratégico. Al desarrollar segmentaciones centrales de empleados, profundizar su percepción en tiempo real del estado de ánimo y la moral, y establecer la agenda para el nuevo lugar de trabajo, estos CHRO estaban afirmando el derecho no solo a apoyar a sus organizaciones sino también a darles forma.