



GETTY

escasez de competencias digitales en un colectivo de empleados todavía numeroso y a las reticencias de buena parte de las empresas y los directivos que veían el teletrabajo como una pérdida de control sobre los procesos diarios.

Aun así, el virus ha multiplicado por miles las licencias a las herramientas de Facebook, Microsoft, Google y otros tantos proveedores tecnológicos, que han ayudado a que los equipos en remoto se conecten, mantengan reuniones, coordinen proyectos y gestionen su día a día, quizá no con tanta soltura y eficacia como si estuvieran en la oficina, pero lo suficiente para funcionar. La inversión que no se hizo en su momento ha encontrado en el coronavirus una justificación incontestable que, a buen seguro, seguirá vigente en la nueva normalidad.

Procesos en remoto de RRHH

Una de las carencias históricas de la función de Recursos Humanos es la de su naturaleza de centro de coste. No produce nada, aunque curiosamente gestiona el día a día corporativo de quienes sí lo hacen y, a pesar de los numerosos estudios que respaldan el valor de negocio de una adecuada estrategia de talento, esto no parece ser suficiente razón para que ganen peso en el reparto de pre-

Las compañías más "people centric" han demostrado la ventaja de tener los deberes hechos

El virus ha multiplicado por miles las licencias a las herramientas de Facebook, Microsoft, Google

supuestos y, por lo tanto, cuota de inversión.

Las compañías más *people centric* han demostrado en esta pandemia la ventaja que les ha supuesto tener los deberes hechos, pero hay que reconocer que el grueso de la transformación digital está todavía lejos de instalarse en buena parte de los departamentos RRHH, aunque eso sí, quizá por poco tiempo. Las circunstancias han querido que la pandemia haya hecho aflorar debilidades tecnológicas que, de haber estado solventadas, habrían acelerado el tiempo de respuesta en la adaptación y, sobre todo, la sistemática de los procesos necesarios para ello. La planificación estratégica de plantillas, por ejemplo, está siendo un ejercicio crítico en el despliegue inicial que ciertos sectores, encuadrados dentro de los servicios esenciales, tuvieron que acometer para asegurar aprovisionamientos, cadenas de logística, etc., pero también lo está siendo ahora en la desescalada, en la que es esencial segmentar a la plantilla para retornarla al trabajo en función de sus perfiles de riesgo y sus diferentes necesidades personales. En ambos casos, la diferencia de hacerlo con un Excel o con un sistema HCM en la *nube* y con todos o la mayoría de los procesos integrados ha condicionado la agilidad y la calidad de la toma de decisiones.

La planificación estratégica de plantillas está siendo un ejercicio crítico en el inicio

El teletrabajo masivo va a traer consigo una mayor demanda de tecnología a la sociedad

Otros procesos lo están teniendo más fácil, porque ya tenían un cierto recorrido en la experiencia digital. La formación *online* y en *streaming* se ha incrementado notablemente, aprovechando el confinamiento para mejorar las *skills* y los conocimientos de profesionales con menos actividad y más tiempo para incrementar su empleabilidad, como los comerciales. Y qué decir de los procesos de selección virtuales, que se han incrementado en más de un 60% y que han hecho perder el miedo a la videoentrevista, tanto a los candidatos como a los reclutadores. Incluso los procesos de *onboarding*, con simulaciones gamificadas y *apps* de atención personalizada, están trasladando al formato virtual la experiencia de incorporarse a una compañía, con el reto que supone esa primera impresión para el *engagement* del recién llegado.

Aprendizaje acelerado

El teletrabajo masivo va a traer consigo una mayor demanda de tecnología, pero lo va a hacer también para poder gestionarlo en línea con una estrategia de digitalización de las organizaciones que se ha revelado como imprescindible. Ahora sí que estamos viviendo el cambio en su esencia. La transformación disruptiva de la que hablábamos hasta hace apenas dos meses era solo discurso, una fábula como la de Pedro y el lobo: "Que viene, que viene... pero mientras viene...". El despliegue de contingencia exige ahora estrategia y en el aprendizaje de la experiencia vivida hay que ser conscientes de que trasladar plantillas para trabajar en casa no es exactamente enviarlas a teletrabajar. Muchas compañías ya tenían avanzado un plan de transformación digital que con el Covid-19 ha recibido un empujón, adelantando cambios que estaban previstos a meses o años vista, con la ventaja del máster acelerado que ha supuesto este ejercicio de adaptación forzada. Toca, pues, reflexionar sobre lo hecho y estructurar un modelo de flexibilidad laboral en el que encajar piezas como la naturaleza de la relación laboral, la gestión de los proyectos, el empoderamiento de los equipos y las personas, los espacios de relación entre ellas, la gestión del tiempo y el derecho a la desconexión digital, entre otras, y darles consistencia y coherencia con un nuevo modelo de liderazgo radicalmente diferente.

Adaptabilidad

La adaptabilidad es el gran descubrimiento de esta crisis. Ahora ya sabemos que una de las caras del cambio tiene ADN de virus y quizá también empezamos a comprender que a futuro adoptará otras para las que tampoco estaremos preparados. La capacidad de reacción será la competencia que nos permita hacerles frente, y organizativamente hablando esta competencia se adquirirá integrando el binomio tecnología y cultura. La adaptación de urgencia de los procesos RH a las circunstancias debe tener continuidad en una estrategia de transformación digital real, con inversiones en tecnología y en talento que ahora se ven rentables a pesar de que no siempre se consideraron como una prioridad.

Quizá el Covid-19 no solo haya acelerado la transformación digital, sino algo mucho más importante: una nueva forma de liderar más humana, más responsable, con más consciencia y más conciencia.