

UNITAT DE
CONEIXEMENT

Maig 2021



Recursos Humans abans i després de la pandèmia

“Després de les revolucions Agrícola, Industrial
i Tecnològica, ara toca la revolució de les
Persones.”

Jordi Garriga

Què és?

La pandèmia de coronavirus ha transformat per complet el món laboral i ha plantejat grans desafiaments a organitzacions de tots els sectors i àmbits d'activitat. En aquest període d'incertesa, durant el qual les empreses s'han vist obligades a adaptar-se a les circumstàncies canviants, el focus s'ha posat molt especialment a l'**Àrea de Recursos Humans**. La crisi de la Covid-19 ha estat un punt d'inflexió per a aquesta funció corporativa que, fins al complex moment actual, sovint havia estat considerada una àrea *soft* dins de les organitzacions.

- ✓ **Per què la pandèmia ha suposat un abans i un després per a la Direcció de Persones i els seus equips?** Trobar i retenir talent en un mercat laboral altament competitiu era un dels seus majors reptes fins al 2019. Amb l'arribada de la Covid-19, van haver de fer front de forma immediata a altres **grans reptes**:
 - **Gestionar i supervisar el teletreball massiu:** a Espanya es va passar d'un 5% de persones teletreballant l'any 2019, a més d'un 30% en els moments de confinament domiciliari estricte. El canvi va ser dràstic i va obligar a RH a respondre de forma ràpida i efectiva.
 - ❖ En un primer moment, RH va haver de **garantir que tota la plantilla pogués disposar dels mitjans tecnològics i materials necessaris** per continuar desenvolupant les seves tasques.
 - ❖ Més endavant, quan les empreses van tenir l'oportunitat de reobrir els seus centres de treball, l'Àrea de Persones va haver de **reconfigurar els fluxos de treball:** pensar en les noves necessitats i qui s'havia d'encarregar d'elles, decidir què s'havia de continuar fent presencialment i en quins espais, etc.
 - **Garantir el benestar físic i emocional de la plantilla en un moment d'especial vulnerabilitat:** a més de minimitzar en la mesura del possible l'exposició de les persones treballadores a la Covid-19, RH s'ha ocupat de tenir cura de la salut mental dels/de les empleats/des, que en termes generals ha empitjorat des de l'inici de la pandèmia.
 - **Fomentar la participació i mantenir la cultura i els valors de l'organització a través de plataformes digitals.**
 - **Garantir una adequada conciliació entre la vida personal i la laboral:** durant el confinament domiciliari més estricte ja es van observar problemes relacionats amb la conciliació, dels quals també s'ha ocupat l'Àrea de Gestió de Persones.

- **Fomentar el *reskilling* i la capacitació de totes les persones treballadores per adaptar-se al nou entorn:** la digitalització i les noves formes de treball requereixen de noves habilitats i competències i RH ha hagut de proporcionar a les persones col·laboradores els espais i eines necessàries per poder desenvolupar-les. Aquest serà també un dels grans reptes de futur.
- **Tramitació dels Expedients de Regulació Temporal d'Ocupació (ERTO)** que, en ocasions, s'han convertit en acomiadaments.

No hi ha dubte que, en aquests moments d'incertesa, l'Àrea de Gestió de Persones està sent la protagonista. Com es recorda en l'article [The coronavirus crisis thrusts corporate HR chiefs into the spotlight](#), publicat per *The Economist* ja al març de 2020, durant la crisi que va afectar al món empresarial l'any 2008 "un bon director financer podia salvar una empresa". El mateix succeeix ara amb els/les professionals de RH.

No sabem si aquest paper clau d'RH es mantindrà més enllà de la pandèmia. Però hem de tenir en compte que, ara que aquesta funció ocupa el paper de "la Mà del Rei", si parlem en termes de *Joc de Trons*, seria un bon moment per impulsar una mirada més humana i més a llarg termini en les organitzacions.

Eines

Moltes de les transformacions que RH ha viscut al llarg de l'any 2020 i a inicis de 2021 tindran continuïtat en un futur. A més, ja es comencen a intuir alguns canvis de tendència en assumptes que afecten directament a aquesta funció. **Quins són els reptes que es dibuixen per a l'Àrea de Persones en la tan desitjada nova normalitat?** L'article [10 tendències de Recursos Humanos en 2021 para no quedarse atrás](#), publicat a Observatorio de Recursos Humanos, fa referència a algunes qüestions en les quals es posarà el focus a partir d'ara:

- ✓ **Adquirir talent fent ús de tecnologies:** a partir de 2021, s'espera que s'intensifiqui l'ús de la Intel·ligència Artificial (IA), el *Big Data* i la realitat virtual en els processos de selecció. A través de la IA es podrà detectar talent i amb el disseny d'algoritmes serà possible fer un cribratge de les persones candidates. A més, sembla que la implantació de *chatbots* serà útil en els primers passos del procés de selecció i que la realitat virtual oferirà una millor experiència a les persones candidates.
- ✓ **Integrar en l'empresa a les noves persones des d'un entorn virtual:** ara que més empreses opten pel treball en remot, Gestió de Persones haurà de posar especial atenció en el procés d'*onboarding*, que pot ser realment complex si es realitza digitalment. Per tal que els nous entrants es posin al dia ràpidament i s'integrin en la cultura de

l'organització, les empreses poden optar per esdeveniments virtuals, videojocs creats *ad hoc*, *scape rooms*, xarxes socials internes, etc.

- ✓ **Garantir la col·laboració en els equips a través d'eines tecnològiques:** des que va esclatar la pandèmia, ha estat vital comptar amb tecnologia que faciliti el treball conjunt. No obstant això, a partir d'ara, destacarà especialment l'ús de xarxes socials internes. Inicialment, aquestes xarxes van actuar com a mer canal de comunicació, però s'espera que es refermin com a plataformes clau per a la col·laboració professional.
- ✓ **Gestionar el treball híbrid:** la combinació de teletreball i presència a les instal·lacions de l'empresa serà part de la nova normalitat. Per tal que aquest model híbrid funcioni, es recomana que s'apoderi les persones treballadores perquè gestionin amb flexibilitat el seu horari de treball i la seva ubicació. Si s'aconsegueix, aquesta opció pot ser enormement valorada.
- ✓ **Garantir la desconexió digital:** tal com s'exposa en el mateix article d'Observatorio de Recursos Humanos, "un terç de les companyies *Top Employers* ja regulava l'any 2020 el dret de totes les persones col·laboradores de l'empresa a no respondre *mails* o missatges professionals fora de la seva jornada laboral". Aquesta tendència s'intensificarà a partir d'ara.

Però aquestes no són les úniques qüestions que requeriran l'atenció de l'Àrea de Persones. Human Resource Executive Magazine, en l'article [HR's New Priorities](#), exposa altres desafiaments als quals haurà de fer front:

- ✓ **Repensar la planificació de la força laboral necessària:** en un moment en què moltes empreses necessitaran retallar personal, agafa força la idea de "**compartir talent**". A la Xina ja s'està fent: en comptes d'acomiadar alguns dels seus empleats, moltes organitzacions han optat per prestar el seu talent a d'altres.
- ✓ **Liderar equips virtualment:** sembla que en algunes empreses el teletreball ha arribat per quedar-se, per la qual cosa s'hauran d'establir estratègies que preparin als/les managers per liderar equips virtualment sense perdre efectivitat. En aquest sentit, les persones expertes en la matèria assenyalen que alguns dels majors reptes que planteja el nou entorn són fomentar el desenvolupament dels/de les treballadors/es i aconseguir que es comprometin.

La dada

L'entorn laboral està evolucionant constantment i planteja nous reptes a totes les àrees de l'organització i, especialment, als i a les professionals dedicats a la

Gestió de Persones. De fet, s'està observant que en un futur proper els **Chief People Officer (CPO)** necessitaran habilitats i competències que avui en dia no tenen per poder desenvolupar la seva funció.

Un [estudi realitzat per la consultora Willis Towers Watson i HR People + Strategy](#) entre més de 500 directius/ves, demostra que són conscients que els professionals de la Gestió de Persones hauran de comptar amb programes de desenvolupament que els permetin evolucionar:

- ✓ El **94% de les persones amb rol executiu d'alt nivell** enquestades pensen que **és fonamental impulsar el creixement i desenvolupament dels directius i directives d'RH** del futur.

Tanmateix, són moltes les que reconeixen que encara no s'està donant resposta a aquestes noves necessitats:

- ✓ Únicament un **35% de les persones amb rol executiu** enquestades considera que **els/les professionals d'RH ja estan obtenint el desenvolupament que necessitaran** en un futur.

Guia de Treball

EL PAPER DEL/DE LA DIRECTI/VA D'RH: APORTACIONS GENERALS

Cada vegada és més habitual que la funció d'RH ocupi un lloc rellevant en els Comitès de Direcció. Però què espera el CEO del/de la director/a d'RH? Tal com s'explica en l'article [¿Qué le pedirías a tu director de RRHH?](#), publicat a ORH, hi ha facetes del seu rol sobre les quals se sustenta tota la resta:

- **Conèixer bé el negoci i establir una relació de confiança amb els/les responsables de les diferents àrees de l'empresa:** és important que entengui el model de negoci i l'entorn competitiu. A més, ha de ser proactiu en la construcció de relacions, ja que lidera una funció transversal.
- **Tenir una visió estratègica per imaginar l'organització del futur.**
- **Col·laborar amb el/la CEO en la construcció de la història de canvi de l'empresa:** ha d'ajudar a revisar missió, visió i valors perquè l'organització pugui evolucionar recolzant-se en aquests pilars.

FUNCIONS CONCRETES DE LA PERSONA EN ROL DIRECTIU D'RH

Com a part del seu rol, el/la director/a de l'Àrea de Persones ha de realitzar altres funcions més concretes i enormement valuoses per a l'organització, que també s'esmenten en l'article publicat a ORH:

- **Vetllar per la meritocràcia en l'organització:** aquesta és una contribució especialment complexa perquè en ocasions pot comportar-li discrepàncies amb el/la CEO o altres persones executives. A més, ha de mantenir la seva pròpia objectivitat.
- **Equilibrar la balança entre els interessos de l'empresa i els de les persones treballadores:** ha d'intentar trobar espais d'interès comuns per assegurar la sostenibilitat del negoci i el benestar dels/de les empleats/des.
- **Promoure el millor lideratge dins de l'empresa:** és fonamental comptar amb líders que puguin treure el millor dels seus equips i que sàpiguen crear un ambient adequat de col·laboració. Per assegurar que això succeeix, el/la director/a de RRHH ha de mesurar sistemàticament el clima laboral i el compromís dels/de les empleats/des.
- **Involucrar-se en els projectes de simplificació de processos i de digitalització.**
- **Formar part de comunitats o participar en fòrums on s'analitzin tendències i bones pràctiques** amb l'objectiu d'adaptar-les a la cultura i context de l'empresa.
- **Incorporar l'analítica avançada i la IA en el model de treball de l'organització.**

L'experiència



MC Mutual és una mútua col·laboradora amb la Seguretat Social amb més de 100 anys d'experiència cuidant de la salut laboral. Compta amb un equip de més de 1.900 professionals que presten els seus serveis a unes 168.000 empreses associades i més de 236.000 autònoms. El seu Departament d'RH és divers i polivalent i està format per 34 persones.

- ✓ Són diverses les accions que han impulsat des d'MC Mutual per fer front a la pandèmia de la Covid-19, sense deixar de prestar el millor servei i cura a les seves persones col·laboradores:
 - Des del 13 de març de 2020, la mútua va optar per la **reorganització dels equips en els centres assistencials** i per la **implantació del teletreball** com a opció prioritària per a totes aquelles persones que podien complir amb les seves responsabilitats des de casa. Cal destacar que partien amb cert avantatge respecte a d'altres organitzacions pel que fa a la implantació del treball en remot, ja que amb anterioritat a la pandèmia ja havien treballat el seu desenvolupament, arribant a realitzar fins i tot una prova pilot.
 - ❖ Tal com explica en una [entrevista publicada a Capital Humano](#) el director de l'Àrea de Persones, RSC i Comunicació de l'empresa, **Andreu Lacambra**: "El procés d'implantació del teletreball ha funcionat en paral·lel amb un **projecte de capacitació digital dels equips interns** per millorar les competències de tots els membres de l'organització". Per això, quan va esclatar la pandèmia, els/les treballadors/es d'MC Mutual ja tenien experiència en l'ús d'eines de treball col·laboratiu.
 - Des d'abans de la pandèmia van apostar pels/per les **líders transformacionals**, conscients de que és més necessari que mai que les persones amb rol de manager tinguin agilitat per prendre decisions en un entorn canviant i que inspirin els seus equips. I s'ha demostrat que aquesta capacitat d'adaptació dels/de les líders és imprescindible i els ha afavorit en el context de la pandèmia.
 - ❖ Cal destacar que MC Mutual ha acompanyat els seus líders en els nous reptes que els ha plantejat la Covid-19. Ho van fer a l'inici del confinament, **formant-los per liderar en remot**. D'aquesta manera, els van facilitar el repte de mantenir un contacte estret amb els/les integrants dels seus equips tot i la distància. Ho explica en una altra [entrevista](#) de la revista Gestió Pràctica de Riesgos Laborales, **Olga Rodríguez**, cap del Departament de Desenvolupament d'RH de MC Mutual i adjunta a la Direcció de la Divisió de Persones.
 - Què han fet des d'MC Mutual per garantir el **benestar emocional** dels/de les seus/ves treballadors/es?
 - ❖ **Compartir recomanacions** relacionades amb l'organització de la feina en un context de convivència familiar o amb el dol per la pèrdua d'un ésser estimat, entre altres qüestions.
 - ❖ **Oferir el suport del seu propi equip de psicologia** als/a les professionals sanitàries/àries de les seves clíniques que han treballat a primera línia durant la pandèmia.



ING Espanya és una sucursal de la institució financera ING Bank NV, d'origen neerlandès. Presta serveis de banca, assegurances i inversions i està especialitzada en banca electrònica. ING està present a Espanya des de 1982, moment en què va començar a operar la unitat de banca corporativa i d'inversió. Anys més tard, al 1999, s'hi va unir la banca per a particulars. Actualment, compta amb més de 1.300 persones treballadores a Espanya.

- ✓ En els últims anys, ING Espanya ha viscut un **procés de transformació relacionat amb el seu model de treball**, amb l'objectiu de donar resposta a la demanda de més flexibilitat dels seus empleats. **Isaac Vitini**, director general d'RH d'ING a Espanya i Portugal, explica en una [entrevista](#) a Factor Humano **com s'ha dut a terme aquest procés**:
 - Al setembre de 2019, es va realitzar una **primera prova pilot** amb 150 empleats/des de diferents àrees. Van treballar en remot el **20% de la seva jornada laboral** durant 2 mesos, és a dir, un dia fix a la setmana.
 - Van realitzar una **segona prova pilot** adoptant un altre model durant dos mesos. En aquest cas, es tractava de teletreballar el **40% de la jornada** i donar una major flexibilitat als/a les empleats/des per poder triar com volien organitzar aquest temps.
 - Posteriorment, van fer una prova (també durant dos mesos) amb un **model 100% flexible**, basat en el compromís i la confiança. Aquesta opció permetia a la persona treballadora decidir quan volia treballar des de casa i quan volia anar a l'oficina.
 - ❖ Després de cada prova es van realitzar enquestes de satisfacció. **Quins van ser els resultats?** L'opció que va obtenir un millor *feedback* va ser l'última, sent valorada amb un 8,7 sobre 10 en termes de satisfacció. Per això, **ING Espanya ha optat per implementar el model 100% flexible**. D'aquesta manera, s'ha convertit en la primera gran empresa a Espanya que implementa aquest innovador model.
 - La realització d'aquestes proves prèvies a la pandèmia va facilitar l'adaptació d'ING Espanya a les dinàmiques de teletreball. A més, han optat per garantir la flexibilitat, la conciliació i la desconnexió posant en marxa un **model e-work** que, tal com s'explica en [Foro Recursos Humanos](#), contempla **mesures** com:
 - ❖ Programar les reunions d'equip entre les 10:00h. del matí i les 16:00h. de la tarda.

- ❖ Establir un horari de recepció de missatges a través de correu electrònic o xat: de les 7:00h. del matí a les 19:00h. de la tarda.
- Amb aquestes accions, ING Espanya no només augmenta la satisfacció i productivitat. També disminueix els desplaçaments i redueix les emissions de gasos contaminants, contribuint així a millorar la situació mediambiental.

Materials

Bibliografia bàsica

Cañigueral, Albert. *El trabajo ya no es lo que era: Nuevas formas de trabajar, otras maneras de vivir*. Barcelona: Conecta, 2020

Trías de Bes, Fernando. *La solución Nash. La reactivación económica tras el Covid-19*. Barcelona: Ediciones Paidós, 2020

Sala, Loles. *Organizaciones nº5. Descubre la esencia de las empresas que dejan huella*. Barcelona: Plataforma Editorial, 2020

Materials en línia

"Recursos Humanos, la mano del rey". *Observatorio de Recursos Humanos*, 14/01/2021.

Article en base a l'Espai Factor Humà 2020 "Del New Normal al New Future" que va organitzar la Fundació. En aquest article s'exposen els principals temes que van afectar l'àmbit de la Gestió de Persones fins al moment en què va esclatar la pandèmia i els canvis de tendència que ha provocat.

<https://factorhuma.org/ca/participa/espacio-factor-huma/14862-recursos-humanos-la-mano-del-rey>

"La pandemia da un espaldarazo a la digitalización de los RRHH". *Equipos&Talento*, 22/03/2021.

Ampli reportatge on es parla de la digitalització de la funció d'RH en el context de la pandèmia de la Covid-19. S'explica el canvi radical que han viscut les organitzacions, que majoritàriament no comptaven amb plans de teletreball que afectessin la totalitat de la plantilla quan es va implementar el treball en remot de forma massiva.

<https://www.equiposytalento.com/reportajes/la-pandemia-da-un-espaldarazo-a-la-digitalizacion>

Mateos, Montse. "¿Podrán los Directores de Recursos Humanos gestionar esta crisis?". *Expansión*, 04/05/2020.

En aquest article es posa el focus en la figura del/de la director/a d'RH, que ha tingut un paper essencial dins de les organitzacions pel que fa a la gestió de la crisi originada per la pandèmia. En base a un estudi realitzat per Willis Towers Watson i HR People + Strategy, s'exposen 5 imperatius per reforçar el rol de persones.

<https://factorhuma.org/ca/actualitat/noticias/14587-podran-los-directores-de-recursos-humanos-gestionar-esta-crisis>

"La covid-19 consigue que Recursos Humanos sea considerado un departamento clave para el negocio". *RRHH Press*, 12/02/2021.

En aquest escenari de transformació tecnològica, les empreses s'han adonat que la gestió d'RH és crítica per actualitzar i ampliar les habilitats de les persones en paral·lel a aquesta digitalització, de manera que els departaments d'RH són considerats una prioritat de negoci.

<https://www.rrhhpress.com/tendencias/51565-el-covid-19-consigue-que-recursos-humanos-sea-considerado-un-departamento-clave-para-el-negocio>

Unitats de Coneixement relacionades

- *Reskilling* (2020): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/14790-reskilling>
- *Soft skills* (2020): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/14638-soft-skills>
- *Teletrabajo* (2020): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/14574-teletreball>