

POSPANDEMIA

ABRE VÍAS

PARA FORTALECER EL

CAPITAL HUMANO EMPRESARIAL

La crisis sanitaria significó grandes esfuerzos por parte de las organizaciones y sus miembros. Entre los puntos claves han estado el trabajo remoto y la relación empleador - colaborador, aspectos que fueron impactados durante la emergencia sanitaria, pero que en los últimos meses se han ido abriendo vías para su mejora o consolidación.

POR RENZO ROJAS
rrojas@stakeholders.com.pe

El capital humano de las organizaciones ha sido puesto a prueba durante los más de dos años de los fuertes efectos de la pandemia de Covid-19. Ese conjunto de conocimientos, actitudes y valores de los colaboradores, tal como se le define, fue - y será - un reto que llevó a los empleadores a esforzarse por conservar y sobre todo potenciar en tiempos en que la resiliencia debía ser un distintivo ante las adversidades.

No es un secreto que su rol es trascendental en el éxito de las empresas. Tampoco cabe duda de que su fortalecimiento contribuye de manera significativa al logro de objetivos organizacionales. Por ello, a lo largo del tiempo, se ha hecho cada vez más evidente la mayor valoración que se le otorga en los diferentes espacios. Mario Roncal, jefe de la carrera de Administración de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya (UARM), menciona que se ha dejado de lado una percepción reduccionista en el tema.

“Hablar de meramente empleados y trabajadores sería como estar en una empresa del siglo pasado, cuando definitivamente existían unas estructuras de trabajo distintas, la tecnología era poca, y donde obviamente no había mayor sinergia con los grupos de trabajo”, explica.



Para Roncal, en la actualidad, las metas del ámbito empresarial son cada vez más exigentes, y las disputas al respecto ya no solo se dan a nivel local o nacional para el sector privado, sino que también se encuentra en otros países. Es decir, existe una competencia más alta en comparación con épocas pasadas, por lo que es incesante destacar como organización en todo sentido.

“El que da movimiento a tu empresa es el equipo de trabajo, al cual tienes que formar. En esa línea, es importante el capital humano porque también depende de cómo desarrolles un modelo de negocio”, puntualiza.

Vale enfatizar que cada una de las personas que son miembros de una organización o empresa conforman el capital humano, aquel que en los últimos años ha ido cobrando mayor importancia, tal como también lo señala Rosa María Fuchs, profesora principal y jefa del Departamento Académico de Administración de la Universidad del Pacífico (UP). Para ella, si bien antes se hablaba más de recursos humanos, hoy el tema se aborda desde una perspectiva más profunda de gestión humana.

“Este es un cambio que va más allá de las palabras, ya que es tomar conciencia en que las personas sí hacen

una diferencia en la organización. Además, las empresas satisfacen necesidades y tienen que ser también rentables. En esta búsqueda de rentabilidad, de crecimiento y diferenciarse de otras, son las personas las que marcan esa diferencia, lo cual puede ser una ventaja competitiva”, sostiene.

En la crisis sanitaria, el capital humano ha sido fundamental en un panorama marcado por un impacto económico negativo, que afectó de sobremanera a las empresas y a sus equipos. De este modo, figuraron también otros desafíos relacionados al día a día de los colaboradores, siendo uno de ellos el distanciamiento físico.

Trabajo remoto

La capacidad de adaptación fue un punto clave para las organizaciones en los momentos más críticos de la pandemia. Resalta en esto la irrupción del teletrabajo, que fue inesperada en la mayoría de los casos y llevó a modificar la forma de trabajar. Sobre ello, Claudia Draghi, Senior Business Partner de Perú 8mil, indica que la adaptabilidad es y será un modo de operación permanente.

“Antes de la pandemia, se hablaba de adaptabilidad en términos de cambiar algo de un año para otro, por ejemplo. Lo que viene ocurriendo en esta transformación de lo virtual a lo híbrido y de este a lo presencial, es la permanente necesidad de adaptabilidad”, explica.



Mario Roncal
Jefe de la carrera de Administración de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya (UARM)



Rosa María Fuchs
Profesora Principal y jefa del Departamento Académico de Administración de la Universidad del Pacífico (UP)

La especialista agrega que es importante que los líderes en las empresas u organizaciones sepan reconocer esa incertidumbre en el futuro. En un escenario nacional como el peruano es determinante, dado que a temas como la pandemia también se añade una constante inestabilidad política, los cuales influyen en el desarrollo de actividades.

“Para mí, más que gestión del cambio, que es esta visión de que hay algo que tenemos que cambiar concretamente, es la necesidad de adaptación permanente a una realidad que va cambiando mes a mes, semana a semana”, subraya.

En el capital humano, el teletrabajo fue un gran desafío en lo que respecta a adaptabilidad. Para aquellas organizaciones que apostaron por esta modalidad con anterioridad, vieron en esta una serie de ventajas para el colaborador, aunque con la llegada del Covid-19 también visualizaron algunos factores a mejorar.

“Con la pandemia, he leído informes de consultoras y he tratado de hacer una investigación cualitativa sobre el tema del teletrabajo. En este no se estaba precisamente preparado, por lo que comenzó a tener una influencia no necesariamente positiva en el balance trabajo y vida, que es un punto relevante”, manifiesta Rosa María Fuchs.

Y es que, específicamente, el teletrabajo ha puesto a prueba el equilibrio entre la vida personal y la laboral de los miembros de una organización. Si de por sí este balance era indispensable independientemente de una crisis, con la llegada de esta fue más que nunca vital.

“Se busca este equilibrio porque trae bienestar y buena salud mental que también es otra preocupación. El teletrabajo llegó en un ambiente en donde a lo mejor no podías tener límites físicos para concentrarte en tu trabajo (...) una situación más difícil ha sido en el caso de las mujeres que se ocupaban de los estudiantes escolares”, dice la docente de la UP.

Para Claudia Draghi, a lo largo de los años, de manera equívoca se ha tenido la percepción de que el ámbito laboral está apartado del personal o familiar de los colaboradores. De esta manera, lo que ha hecho la pandemia

Hablar de meramente empleados y trabajadores sería como estar en una empresa del siglo pasado, cuando definitivamente existían unas estructuras de trabajo distintas.

es evidenciar que se trata de una misma persona que, en este contexto particular, está enfrentando las mismas circunstancias en la casa y el trabajo.

Pero el panorama puede ser positivo. Justamente, es aquí donde se pueden hallar oportunidades para afianzar lazos con los colaboradores y, por ende, fortalecer al capital humano de una empresa. Draghi explica que, en este marco, ha sido fundamental la cercanía que han tenido los empleadores con sus equipos de trabajo.

“En una empresa de *retail*, muy ‘golpeada’ económicamente, hicimos un diagnóstico. Cuando les preguntaron qué es lo que valoras de trabajar en la empresa, más del 90% afirmaron que fue el acompañamiento, la comprensión, la empatía durante la pandemia”, argumenta.

Desde otra perspectiva, Mario Roncal detalla que el trabajo remoto era una práctica que ya se venía desarrollando, principalmente en regiones como Europa. Para él, en el propósito de querer hacer de esta modalidad una fructífera, tanto para las empresas como sus miembros, es importante también que exista compromiso.

“Muchas empresas se han dado cuenta de que sí funciona. Acá lo más importante es la filosofía de la compañía y la estructura que se tenga para que la mentalidad del colaborador también esté alineada con el objetivo de la empresa: responsabilidades, actitudes, etc”, asegura.



Claudia Draghi
Senior Business Partner de Perú 8mil

Sobre cómo organizar el regreso a la presencialidad laboral, Draghi recomienda una buena comunicación entre todos los estratos de una empresa. Los líderes pueden reunirse con los jefes de determinadas áreas, y estos últimos con los equipos para evaluar la continuidad de la modalidad de trabajo, así como conocer otras necesidades que conciernen.

“Otra vez la comunicación. Lo que funciona realmente es el comunicarnos más que el imponer”, subraya.

Talento y millennials

Uno de los retos en relación con el capital humano es la fuga de talento que ha podido tener lugar en las organizaciones a raíz del Covid-19. La situación a causa de la crisis económica no dejó muchas posibilidades en cuanto a poder mantener a toda la fuerza laboral. En ese sentido, se perdieron habilidades, experiencias, capacidades, redes de contacto y más.

“Es muy duro. ‘Golpea’ a las organizaciones porque tienen que reconstruirse. Además, los trabajadores que se quedan enfrentan un luto laboral, porque los compañeros a los que están acostumbrados ya no están, lo que quizá también pudo significar una recarga de trabajo”, sostiene Rosa María Fuchs.

Un atenuante en el tema son las condiciones en las que grupos de empleados se han desplegado. Entre ellas resaltan las complejas circunstancias donde las mujeres han tenido que asumir simultáneamente más de un rol en el hogar, como el ser madre de familia. Esto ha ocasionado que muchas de ellas tengan que dimitir de sus labores y, por tanto, se pierda el potencial que representan.

“Estadísticas en Latinoamérica revelan que más de 80% de renuncias han sido de madres de familia. El peso de la casa en una cultura tradicionalmente machista como la nuestra, y en general en la región, ha llevado a que las mujeres lleven la responsabilidad en los hogares, a lo que se agrega el trabajo, forzándolas a que tengan que desvincularse de la organización”, afirma Claudia Draghi.

Por otra parte, al margen de la pandemia, otro reto en la retención de talento aparece con las nuevas generaciones, quienes manejan otros hábitos en el mercado laboral. Mario Roncal señala que, por ejemplo, los *millennials* no suelen quedarse en un mismo



puesto por mucho tiempo, así como esperan una mayor participación en la toma de decisiones en sus empleos.

“Están buscando cosas nuevas que llenen sus aspiraciones no solo como profesionales, sino también algo que les de pasión por lo que hacen. ¿Qué tienes qué hacer para retener el talento humano? Tener un modelo de negocio que los involucre, entendiendo que la forma cómo quieren desarrollarse ya no es una estructura formal como antes se hacía, sino una más dinámica”, hace hincapié.

Draghi indica que, en su experiencia como coaching con algunos directivos o gerentes de la ‘vieja escuela’, ha podido ver que hace falta un mayor entendimiento de lo que quieren las nuevas generaciones de jóvenes en el mercado.

“Muchas veces se invalida la necesidad honesta de este grupo de jóvenes de realmente conectar con la sostenibilidad, por ejemplo, y de tener mayor libertad más que un control”, añade.

En esa línea, para ella es esencial que puedan abrirse espacios de conversación. Aquí se debe reconocer lo que estos grupos valoran para así dejar de priorizar enfoques como el *micromanagement*, un estilo de gestión empresarial que busca tener todo bajo control.

Sostenibilidad y reclutamiento

Otro gran desafío en un escenario pospandemia es el enrumbar al capital humano en favor de la sostenibilidad, y sin duda hay un abanico de oportunidades que las empresas u organizaciones pueden aprovechar. Rosa María Fuchs manifiesta que, en tal sentido, es sustancial capacitar al personal para incorporar prácticas sostenibles en la cotidianidad, como la movilidad en bicicleta o en acciones ecoamigables.

Además, más allá de ver a los colaboradores como aliados estratégicos en los objetivos de sostenibilidad, Mario Roncal menciona que las organiza-

El que da movimiento a tu empresa es el equipo de trabajo, al cual tienes que formar. En esa línea, es importante el capital humano porque también depende de cómo desarrolles un modelo de negocio.

ciones tienen que ‘mirar’ primero hacia su estructura interna: “Tienes que ser responsable en tu empresa, con tus colaboradores y después con el entorno donde te manejas. A partir

de ahí desarrollas temas medioambientales y más”, enfatiza.

Comparte esta perspectiva Rosa María Fuchs, que indica que, paralelamente al esquema de sostenibilidad, los empleados tienen un rol esencial porque también hay una responsabilidad social que se asume con ellos: “Va por el lado de fomentar un trabajo digno, preocuparse por su bienestar tanto física como emocional, por brindar un trabajo decente, como dicen los ODS”.

Finalmente, ante la interrogante de cómo considerar en el reclutamiento de personal la sostenibilidad, la docente de UP explica que es fundamental que se realice una buena entrevista enfocada en lo que necesita la organización, con preguntas bien elaboradas que recaben experiencias pasadas de participación en iniciativas en el tema.

Elemental también es evaluar habilidades blandas, las cuales vienen siendo tomadas más en cuenta y que, en definitiva, son gravitantes para tener equipos con un chip sostenible.

“Las empresas están tomando como base 80 % de habilidades blandas para tomar decisiones: formas de comunicarse, de interactuar, de vincularse con un grupo. El otro 20% es la parte técnica. Va más por el lado del liderazgo. Se tiene que formar personas con estas capacidades. Con mucha tecnología y tecnicismo, pero también con habilidades blandas que muchas universidades a veces no forman”, concluye Mario Roncal. ..

Trabajar en cercanía y emocionalidad

En la pandemia, las empresas que se han mantenido sólidas son aquellas también que fueron capaces de reaccionar ante la coyuntura validando el estrés emocional de sus equipos mediante acompañamiento, tal como lo sostiene Claudia Draghi. Por ello, fue importante “las llamadas telefónicas, los psicólogos, las conversaciones con coaching, talleres virtuales, así como asistencia y gestión emocional”, menciona.

Por su parte, Mario Roncal señala que el ritmo actual de trabajo hace que las empresas deban apostar por capacitaciones más ligadas a la motivación, al trabajo en equipo, desarrollo de habilidades importantes. Para todo esto, es el área de recursos humanos la habilitante: “Este grupo de personas es el encargado de mirar y perfilar lo que se necesita en la organización en cuestión de capacitaciones, de fortalecer ciertos aspectos”.