

# Nuevas tendencias en administración de talento humano

No cabe duda de que el contexto VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) producido por la COVID-19, ha generado transformaciones en las empresas que les exigen adecuarse a los nuevos tiempos.

En ese sentido, la generación de valor por parte del talento humano se convierte en el elemento esencial para que los negocios puedan reposicionarse en el camino de gradual retorno a la normalidad. Existen diversos aspectos en los cuales la administración del talento humano deberá tener en cuenta para tal propósito. Estos son los siguientes:

## Nuevas estructuras de diseño organizacional

Los modelos de negocios tradicionales jerárquicos-burocráticos dan paso a organizaciones ágiles configuradas en redes de proceso basadas en equipos polifuncionales, con pensamientos disruptivos, aplicando metodologías ágiles como *kanban*, *scrum*, *lean*, *design thinking* que mejoran la experiencia de clientes externos e internos. Esto implica definir las competencias prioritarias que necesitan los colaboradores de hoy en día, por ejemplo, resiliencia, productividad, virtualización, innovación y creatividad, pensamiento crítico, etc.

# Virtualización de procesos de personal

Tanto los de tipo *hard* o duros, referidos a los procesos especializados de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación, carrera, remuneraciones; como los de tipo *soft* o blandos, referidos a los aspectos comportamentales. Observemos algunas evidencias reales de estas nuevas tendencias de virtualización en estos procesos.

Para el reclutamiento virtual se emplean redes como LinkedIn donde se pueden encontrar convocatorias de personal; en el caso de selección, los predictores como entrevistas de selección se realizan por videoconferencias, pruebas de conocimientos, programas virtuales; para la evaluación del desempeño, existen aplicativos no solo cuantitativos, sino también de nivel de competencias desarrolladas; la capacitación en entornos virtuales como Zoom ha sido una constante; la parte remunerativa también se ha virtualizado con las boletas electrónicas y manejo de cuentas bancarias para los sueldos. En cuanto a los planes de carreras, están acorde al sentido de empleabilidad y nuevos roles que el mercado laboral exige.

Respecto a los procesos *soft*, se observa la necesidad de desarrollar habilidades blandas aplicadas al contexto virtual del trabajo en equipo, de liderar colaboradores a distancia; manejar comunicaciones asertivas transparentes y con la retroalimentación oportuna. Asimismo, fortalecer la cultura sobre la base de valores y clima organizacional con remuneraciones emocionales consistentes.

Resulta muy necesario que las empresas tengan plataformas virtuales modernas, confiables e integradas, preparadas tecnológicamente para desarrollar a corto, mediano y largo plazo, de manera sustentable, sus actividades.

## **Actualización de legislación laboral**

Este rubro también es fundamental en un contexto moderno de administración del talento humano, pues los temas laborales necesitan ser actualizados y reglamentados ante nuevas formas de trabajo, sean de forma virtual, presencial y semipresencial o híbrida. Temas sensibles como los remunerativos, de salud y seguridad laboral, horarios, entre otros, requieren establecer reglas claras que delimiten deberes y derechos a la luz de la equidad laboral, tanto para los colaboradores como para las empresas, dentro de un nuevo pacto de contratos que respete la calidad de vida del colaborador y su familia.

## **Herramientas e indicadores de medición de productividad**

Que permitan medir de forma integrada, alineada y *just in time* los niveles estratégicos, tácticos y operacionales de la empresa. Aspectos como posicionamiento, rentabilidad, productividad, costos, cultura organizacional, clima organizacional, relaciones con los diversos *stakeholders*, entre otros, son esenciales de ser monitoreados permanentemente, no solo de manera cuantitativa, sino también cualitativa, teniendo como foco los clientes externos e internos.

Un análisis en mayor profundidad sobre los tópicos mencionados lo podemos encontrar en *Nuevas tendencias en administración del talento humano*, libro publicado por la editorial CENGAGE de México y realizado por el autor del presente artículo en coautoría con los profesores de ESAN Graduate School of Business, Ricardo Aliaga y Letty Cossi.

La obra se desarrolla en diez capítulos distribuidos en tres partes: la primera tiene como propósito mostrar a los líderes empresariales cómo trabajar en organizaciones ágiles que deben administrar de forma virtual los diferentes procesos de talento humano.

En la segunda, se plantean temas integrados que contribuyen con la administración de vida personal, manejo del Burnout, *coaching*, *mindfulness*, inteligencia emocional y resiliencia. Por último, se enfatiza la importancia de medir el valor que generan los diversos procesos especializados – *hard* y *soft*– de recursos humanos y su impacto en el nivel organizacional.