



Llevamos demasiado tiempo hablando de la necesidad de que la gestión de personas demuestre su contribución al negocio, y de que los profesionales de Recursos Humanos formen parte naturalmente del equipo de Dirección, y no como invitados necesarios para esquivar riesgos y problemas con la plantilla; es un tema manido, y no veo que tenga más recorrido si no hacemos un ejercicio sincero de introspección, abandonamos nuestro ego, nuestros mitos, nuestras experiencias previas, y reconocemos que no podemos cambiar sustancialmente nuestra intervención en el éxito de los negocios si no cambiamos drásticamente nosotros mismos.

Según los diferentes estudios realizados por la *Society for Human Resources Management* (SHRM), la mayor sociedad mundial de profesionales de gestión de personas, nuestras capacidades y comportamientos se desvían cada vez más de las expectativas del negocio:

- La Dirección, y también la plantilla, nos ven obsesionados por el cumplimiento de reglas, por definir qué es correcto, por recopilar información que no usamos (o no mostramos para qué la usamos); en definitiva, por perpetuar nuestro espacio de poder en nuestro “laboratorio”.
- Entre las funciones más comunes en todos los sectores (finanzas, operaciones, ventas, marketing, ingeniería, TI), Recursos Humanos es la que con menos frecuencia llega a la Alta Dirección; además, con mucha diferencia. Todos observamos como en muchas compañías el primer ejecutivo de gestión de personas proviene de alguna de esas otras áreas. ¿Qué ocurre con nuestra carrera?
- Según otros estudios (Deloitte), nuestra capacitación sigue modelos diferentes de los que siguen el resto de profesionales,

Gestión del cambio



especialmente cuando se van acercando a niveles de mando: mientras en todos los casos la capacitación formal (clases, masters, etc.) pierde peso en favor de asignaciones de desarrollo, en nuestro caso es a la inversa: seguimos basando nuestra evolución profesional en la capacitación formal, la cual, especialmente en España, está basada fundamentalmente, y casi únicamente, ¡en conocimientos! Y, sinceramente, con un enfoque enormemente académico poco o nada actualizado.

Para adaptarse al grado de cambio que está experimentando el mundo y las organizaciones, es imprescindible reinventar la profesión a la mayor velocidad posible. Las presiones que sufrimos son múltiples y simultáneas:

Ahora o nunca. La función de gestión de personas debe cambiar radicalmente



- El mercado de talento es cada vez más global y nos pide una rápida capacidad de adaptación.
- La organización nos pide movilizar nuevas formas de trabajar, acelerar la flexibilidad de la plantilla, y multiplicar la cooperación interna entre perfiles, unidades, etc.
- El mercado laboral se nos complica por la caída demográfica, y la prevalencia de nuevos valores y comportamientos digitales.
- Las prestaciones tecnológicas disponibles nos empujan a la digitalización de la experiencia del empleado, a la hiperconectividad, al análisis de datos, etc.

Es más, algunos reconocidos investigadores en liderazgo (como la Doctora. Britt Andreatta) exponen

que estamos asistiendo a un cambio en el modelo económico comparable a otras revoluciones previas: hemos pasado de la fase de caza y recolección, a una economía agraria, a una industrial, a otra basada en la información, llegando ahora a una “economía del propósito”. “Creo que estamos en el inicio de una economía del propósito. Es probable que en menos de 20 años la búsqueda de un propósito eclipsará al tercer modelo de economía americana – la economía de la información” (Aaron Hurst, CEO de Imperative).

En este contexto, las capacidades, habilidades, y nuestro papel en las empresas, debe dar un giro radical si no queremos quedarnos en la cuneta de un nuevo mundo. El

perfil del profesional de Recursos Humanos de un futuro que ya está aquí debe contar con:

- Una mente analítica acostumbrada a revisar datos, y conocimientos matemáticos para tratarlos.
- Capacidad de comprender y comunicar historias de vivencias en el día a día de la plantilla, y del propósito de la organización y de los profesionales que la componen.
- Habilidades de “design thinking” (búsqueda de problemas, toma de decisiones, creatividad, creación de bocetos y prototipos, y evaluación), para replantearse continua y formalmente las prácticas de gestión.
- Modelo mental de trabajo y gestión en movilidad, aprovechando la hiperconectividad y las tecnologías de la información.
- Capacidad de desarrollo “agile”, para poder adaptar nuestras propuestas a la velocidad exigida en un entorno de incertidumbre permanente.
- Conocimientos de neurociencia, para superar las barreras y los mitos de la psicología tradicional y de la formación reglada actual en recursos humanos.

Según Jonathan Ferrar (reconocido autor en estrategia de gestión de personas): “*El profesional de recursos humanos del futuro tendrá que hacer preguntas incisivas, ser competente en lenguaje, y un consumidor de datos inteligente*”.

¿Y qué debemos hacer con estas nuevas capacidades? En nuestra experiencia son varias las directrices estratégicas que deben seguir las áreas de gestión de personas para cambiar su papel en los negocios:

- Multiplicar la flexibilidad organizativa, fomentando la aceptación del cambio permanente del contenido de los puestos y de la estructura organizativa, impulsando la cooperación transversal y las nuevas formas de trabajar que favorecen la innovación permanente.

El profesional de RRHH tendrá que hacer preguntas incisivas, ser competente en lenguaje, y consumir datos

- Reformular las tradicionales prácticas de gestión de recursos humanos, vinculándolas a las personas y a los perfiles profesionales que necesitamos.
- Poner mayor foco en la experiencia integral del empleado, construyendo una marca de empleador en el ecosistema digital donde empleados y clientes pasan a ser actores críticos.
- Conseguir la accesibilidad permanente de datos válidos sobre personas y negocio, y disponer de las prestaciones y capacidades para interpretarlos y tomar decisiones basadas en ellos.
- Seguir empoderando a los mandos intermedios en la gestión de personas, ofreciendo datos y transparencia en las políticas y, sobre todo, no prometiendo una falsa objetividad sino ayudándoles a manejar la subjetividad inherente a la gestión de personas en un contexto cultural y laboral que la acepta como natural y necesaria.
- Gestionar el riesgo de no poder disponer del talento necesario en el medio y largo plazo, consiguiendo que las personas de negocio participen

con nosotros en la planificación estratégica de la plantilla que será capaz de proporcionar sostenibilidad a nuestra compañía.

El tiempo corre inexorablemente, y los cambios en el mundo y en las empresas se van a producir con o sin nuestro concurso. Un viejo proverbio africano decía que el mejor momento para plantar un árbol que diera sombra y frutos fue hace diez años, pero el segundo mejor momento es ahora. Si no queremos que la percepción sobre nuestra profesión se deteriore, ¿más?, es urgente que cambiemos su itinerario formativo, sus ideas preconcebidas y mitos de gestión, sus objetivos, y su papel en las organizaciones.

Mi sensación personal, dada la velocidad a la que nos movemos, es que si no es ahora, no será nunca, ya que nuestra función será sustituida por cualquier otra que reconozca el valor y la complejidad de las personas con los pies en una nueva tierra, es decir, conociendo y gestionando el propósito del negocio, y de las propias personas. ■