

Nuevas reglas y nuevos desafíos para las organizaciones y profesionales del futuro

Verónica del Río

Consultora de comunicación y periodista especializada en Recursos Humanos y gestión empresarial
Capital Humano, Nº 337, Sección Tendencias, Diciembre 2018, Editorial Wolters Kluwer España

La función de personal necesita llevar a cabo un cambio profundo y romper la inercia en la que vive porque las nuevas organizaciones se rigen por reglas diferentes y los nuevos profesionales esperan de la función algo distinto a lo obtenido hasta ahora. Un estudio de McKinsey señala que RR.HH. tiene la oportunidad de añadir valor al negocio por la especialización de la función, la reingeniería de procesos y la externalización de las operaciones básicas. Estas son las conclusiones de un debate sobre "Retos en el área de RR.HH.: Cómo los nuevos perfiles nos llevan a replantearnos la gestión de personas en nuestra organización", organizado por OPEM Universidades con la participación de un grupo de directivos de Recursos Humanos.

De izda. a dcha.: José Antonio Carrión, Verónica del Río, Juan Manuel Leño, Carlos Hermoso, Roberto Rodríguez, Fran Catalá, Iván Pérez y Francisco González.

"La función de gestión de personas necesita un cambio muy profundo y romper con la inercia en la que vive, porque ésta tiene ya una fecha de caducidad más o menos cercana. Las nuevas organizaciones se rigen por reglas diferentes y, sobre todo, lo que los nuevos profesionales que las conforman demandan y esperan de la función RR.HH. es algo absolutamente distinto". Así se expresaba Roberto Rodríguez, Chief People Officer de Blue Indico, empresa tecnológica del Grupo BBVA, durante su intervención en el desayuno "Retos en el área de RR.HH.: cómo los nuevos perfiles nos llevan a replantearnos la gestión de personas en nuestra organización", encuentro que fue organizado por OPEM Universidades, contó además con la participación de Francisco González, Director de RR.HH. de Cobralia; Juan Manuel Leño, Director de la Escuela de Formación y Desarrollo de Globalia; Carlos Hermoso, ex Director Gerente y de RR.HH. del sector sanitario; Iván Pérez, Gerente de RR.HH. de El Ganso; Francisco Catalá, Director de RR.HH. de Pharmalex; José Antonio Carrión, Director de Programas de OPEM Universidades, y Paula Soriano, Directora de OPEM.

En su ponencia introductoria, Roberto Rodríguez compartió la experiencia y los retos en la gestión de personas en una compañía tecnológica e innovadora como es Blue Indico, con una plantilla muy joven formada por 1.500 profesionales con perfiles técnicos de muy alta demanda y escasez en el mercado actual, un ecosistema que si bien no es el común hoy en todas las organizaciones, sí que representa el futuro inmediato del mercado laboral y el germen que ha de provocar de una vez por todas la necesaria transformación de la función. *"A pesar de haber trabajado en el sector de telecomunicaciones y, por tanto, tener experiencia con perfiles técnicos, cuando me incorporo a Blue Indico me encuentro con un colectivo totalmente diferente: profesionales jóvenes que están muy demandados en el mercado laboral y por tanto, no necesitan trabajar en esta organización porque pueden hacerlo en muchas más. Que no entienden de organigramas ni de jerarquías o sistemas muy burocratizados. Que lo que quieren son entornos que les permitan aprender y desarrollarse porque lo que buscan es sentirse especiales y únicos siendo los mejores en un determinado campo. Y que quieren participar, opinar y colaborar..."*

DE LA PRESTACIÓN A LA CONTRIBUCIÓN

El Chief People Officer de Blue Indico reconoce que este nuevo ecosistema obliga a transformar el modelo de gestión de personas: *"Ni las aspiraciones, ni las normas, ni las demandas de estos colectivos son las mismas. En RR.HH. tradicionalmente hemos actuado como vendedores: desarrollábamos iniciativas que después 'vendíamos' al negocio y ocupábamos nuestro tiempo después en vigilar que se hicieran. Estos nuevos colectivos de profesionales imponen modelos más basados en la autogestión y la descentralización. Sus reglas son otras. Ni quieren ni necesitan a RRHH para muchas de las cosas que hasta ahora siempre hemos hecho los de Recursos Humanos: no esperan a que seamos nosotros los que diseñemos los sistemas sino que quieren ser parte activa de ese diseño (para ellos es importante sentir que contribuyen a hacer la empresa más grande y por eso se involucran y colaboran en el desarrollo de proyectos de otras áreas); y tampoco esperan de RRHH una mera prestación de servicios – formación, compensación, etc.- sino una contribución de mayor valor".*

Y tú, ¿qué aportas?, ¿qué vas a aportar a esta compañía? Para Roberto Rodríguez esa es la pregunta clave que ha de plantearse todo profesional de RRHH y el único camino posible para que el Departamento de RR.HH. deje de

ser percibido como un mal necesario, como sucede, lamentablemente, en muchas organizaciones. Porque lo que nadie discute es que si Recursos Humanos siempre ha sido una función importante, hoy resulta clave. Y así lo pusieron de manifiesto los expertos convocados, de diferentes sectores y de compañías con situaciones muy diversas, pero todas ellas unidas por una realidad común: el valor de las personas. Porque incluso en aquellas compañías puramente tecnológicas como Blue Indico, las personas van por delante de la tecnología: *"Ésta es una compañía que está 100 por ciento apalancada en RR.HH. ya que lo que vendemos es conocimiento. Ni la tecnología va por delante de las personas, y de hecho, en el comité de dirección la tecnología ocupa el 5 por ciento de nuestro tiempo, todo lo demás está dedicado a la gestión de personas"*, explicó Roberto Rodríguez.

¿Cómo hacerlo? ¿Por dónde comenzar ese proceso? Un estudio de McKinsey señalaba que RR.HH. tiene en la actualidad finalmente la oportunidad de añadir valor al negocio pero que ello pasa, entre otros, por la especialización de la función hacia el desarrollo de talento y los modelos organizativos; la reingeniería de los procesos y la externalización de las operaciones básicas. Los directivos participantes en el desayuno coincidieron en la reorganización de las responsabilidades de RR.HH. como primer paso en su transformación y adaptación al nuevo entorno.

DEL ROL DE GESTOR AL DE FACILITADOR

Y la primera tarea para avanzar en ese camino pasa por deshacerse de lo que no aporta valor. *"Uno de los problemas es que seguimos haciendo un montón de tareas en RR.HH. que además de consumirnos una importante cantidad de tiempo y recursos, no aportan valor al negocio. Yo creo que hoy día el 70-80 por ciento de las tareas que realizamos en RR.HH. se podrían o bien externalizar o automatizar. Deberíamos descargarnos de las operaciones, necesitamos liberarnos de esa carga para poder convertirnos en verdaderos facilitadores. Yo creo que ahí está el rol y el futuro de la función"*, añadió Fran Catalá, Director de RR.HH. de Pharmalex.

En la misma línea se pronunciaba Francisco González, Director de RR.HH. de Cobralia, empresa perteneciente al sector de recuperación de deuda, quien defiende ese rol de facilitador y aboga a su vez por la valentía para romper el statu quo y conseguir así que RRHH ayude a la compañía a diferenciarse: *"En Cobralia nos hemos propuesto hacer las cosas de una manera diferente. Pertenecemos a un sector complejo, que vive muy anclado a convenio, pero nosotros hemos decidido ir más allá del marco normativo. Estamos introduciendo nuevas prácticas de gestión, nuevos modelos de trabajo e, incluso, nuevo talento que pueda aportar y hacer cosas diferentes, y nos brinde la capacidad para reinventarnos y adaptarnos a todo lo nuevo que está por llegar... Es por ello que yo no me considero como el responsable del convenio, de marcar las categorías profesionales, etc. en mi compañía, sino como un facilitador y un responsable de provocar el cambio en mi compañía"*.

Gestión del cambio y talento son para Juan Manuel Leño, Director de la Escuela de Formación y Desarrollo de Globalia también las palancas de la transformación y el núcleo de la función de RR.HH.: *"Hoy hablamos mucho de transformación en las organizaciones y transformación implica analizar qué pasa ahora que no pasaba antes. Eso es gestión del cambio, algo absolutamente sustancial a la función de RRHH. Del mismo modo hablamos de la necesidad de atraer y desarrollar nuevos perfiles profesionales... y es por ello que la función cobra cada vez un mayor valor en las organizaciones porque somos los que traducimos las necesidades del negocio e identificamos ese talento que le va a aportar la versatilidad que hoy requiere"*.

DE LA BRECHA DIGITAL A LA BRECHA MOTIVACIONAL

Y hablando de talento, la responsabilidad de RR.HH. no solo abarca al nuevo talento, digital de nacimiento, como bien advierte Carlos Hermoso, ex Director Gerente y de RR.HH. en el sector sanitario: *"Una de las mayores responsabilidades que creo tenemos en la gestión de personas es conseguir que nuestros profesionales no se descuelguen de la nueva realidad que nos toca vivir. Compruebo que muchos profesionales están esperando recibir un curso por parte de su compañía para prepararse para la digitalización, y esto no tiene que ver con recibir una formación específica ni incluso con la tecnología, sino que va más allá puesto que implica un cambio de mentalidad. Desde RR.HH. tenemos que acompañar esa gestión del cambio y ayudar a nuestros profesionales en ese proceso para que no se queden fuera"...* Y es que ya se habla de que pronto la brecha digital dejará paso a la brecha motivacional porque en un mundo tecnológico, conectado y en movimiento, con acceso pleno a recursos de todo tipo, lo que marcará la diferencia entre unos profesionales y otros no será el dominio de la tecnología, sino la automotivación y la capacidad de cada uno para formarse, prepararse y adaptarse, descubrir oportunidades, reinventarse...

La motivación y el engagement, porque, como indicó Iván Pérez, Gerente de RR.HH. de El Ganso, *"las empresas tienen su propia personalidad y son los trabajadores quienes dan forma a esa personalidad diferencial, por lo*

que conseguir generar la identificación con la marca y el sentimiento de pertenencia lo es todo. Nuestra responsabilidad desde Recursos Humanos es brindar los espacios que creen y aporten esa seña de identidad propia".

Algo que está completamente alineado con la responsabilidad que actualmente desarrolla Roberto Rodríguez: *"La función de RR.HH. en mi organización tiene que ver con encontrar y crear los espacios donde nuestros profesionales puedan seguir creciendo y desarrollándose. Nuestra prioridad no es diseñar ni controlar procesos sino conseguir que nuestros profesionales encuentren sentido a lo que están haciendo, sea suficientemente atractivo para ellos y les represente una oportunidad de seguir aprendiendo y mejorando. No están aquí por dinero ni porque necesiten este trabajo, sino por lo que les aporta ese espacio en el que les permites desarrollarlo".*

Foco, por tanto, en los entornos que es donde el talento se pone en valor. *"¿De qué sirve ser el que más sabe de algo cuando nadie te escucha, cuando careces de capacidad de comunicación o de influencia en otros? El conocimiento per sé no vale por sí solo, por eso, desde RRHH otra de nuestras responsabilidades es facilitar el contexto donde poner en valor ese conocimiento, y ayudar a nuestros profesionales a desarrollar las habilidades no técnicas, interpersonales e intrapersonales que son las que realmente marcan la diferencia y les van a ayudar a incrementar su empleabilidad"*, reflexionó el CPO de Blue Indico.

DEL CONTROL DE PROCESOS AL CONOCIMIENTO

Y foco también en la esencia de la persona... *"RR.HH. aporta valor desde el conocimiento de las personas más que desde el control de los procesos"*, afirmó Rodríguez- y en sus emociones, porque como explica el responsable de RR.HH. de El Ganso *"lo que mueve el mundo son las emociones y las sensaciones"* y como reconoció Juan Manuel Leño, de Globalia, *"independiente del tipo de empresa en la que nos encontremos, una parte importante de nuestra labor reside en la gestión de los egos, el manejo de las frustraciones, el desbloqueo de conflictos, facilitar los acuerdos, etc."*.

Algo absolutamente clave con los profesionales jóvenes y aquellos más en boga actualmente en el mercado. *"La gestión de la frustración y del aburrimiento es crítica. Hemos de tener sistemas muy dinámicos que permitan moverles mucho el paisaje porque es gente muy curiosa que se aburre muy rápido"*, afirmó Roberto Rodríguez.

Todo ello, eso sí, con un barniz de sensatez, como añadió Iván Pérez, de El Ganso: *"Es necesario nutrirse de esa plantilla joven que aporta frescura a las organizaciones pero sin perder la sensatez"*. Y muchas dosis de coherencia porque -como afirmó Carlos Hermoso-, *"por encima de todo a RR.HH. nos toca ser los vigilantes de la coherencia. La incoherencia es lo más destructivo que hay. Nunca ha habido tantas herramientas técnicas a disposición de las organizaciones para gestionar personas... y a veces lo hacemos peor que nunca por esa falta de coherencia... esa coherencia entre los que decimos, hacemos y cómo nos comportamos con nuestras personas está por encima de todo y es algo absolutamente fundamental y la única vía de supervivencia a medio plazo para las organizaciones"*.