

Añadir valor en un entorno cambiante



Mucha agua ha llovido desde las importantísimas contribuciones hechas por Dave Ulrich al profundo cambio que se ha producido en la gestión de recursos humanos en la última década. Y el tiempo transcurrido no ha hecho más que enfatizar la necesidad de un profundo reenfoco del contenido y del alcance estratégico de un desafío que ha sido y sigue siendo un pilar fundamental en la gestión de toda organización moderna, privada o pública, con o sin fines de lucro: la gestión de las personas.

Yolanda Antón

Hoy es incomprensible que la gestión de personas no esté presente de forma permanente en la agenda de la dirección de toda entidad que quiera ser exitosa en este turbulento inicio del siglo XXI. ¿Por qué? Porque la velocidad del cambio y su profundidad e impacto son tales que ya pocos paradigmas se mantienen en pie, y los que surgen pueden tener y, en la realidad cotidiana, tienen una gran volatilidad.

Ulrich señalaba, con mucho acierto, la necesidad de que el área de recursos humanos y sus directivos fueran socios del negocio, que contribuyeran a la creación de valor. Pues el esfuerzo que esto supone hoy en día es colosal, porque no hay sector de actividad que no esté en estos momentos ante el desafío de radicales cambios de los modelos de negocio, desde la actividad financiera hasta la industria farmacéutica, desde los medios de comunicación masiva a la industria del



entretenimiento. Por no hablar de la educación o de tantos servicios hoy sometidos a profundas transformaciones como consecuencia de los impactos de la globalización de los mercados y del propio espacio organizativo de la vida social.

Las nuevas tecnologías, los cambios demográficos, la diversidad multicultural llevan a RRHH a replantearse antiguos paradigmas de gestión

Si las personas siempre fueron esenciales en la gestión desde que, a principios del siglo XX, se comenzó a tomar conciencia práctica y académica de la necesidad de una dirección profesional de los negocios, los cambios que se fueron generando en la segunda mitad del siglo pasado y, principalmente, en las últimas dos décadas del mismo en el entorno de la actividad económica y la vida social han impactado de forma sustancial en el campo de los recursos humanos: las nuevas tecnologías, las mutaciones de carácter cultural en el concepto del trabajo (equilibrio entre vida personal y profesional), los cambios demográficos (la incorporación de la mujer al mundo del trabajo y el envejecimiento de la población) y el poderoso surgimiento de la necesidad de gestionar la diversidad multicultural como consecuencia de la globalización, a caballo de las

nuevas tecnologías y los movimientos migratorios. Todo esto ha dado lugar al surgimiento de nuevas e importantes necesidades que, en el área de los recursos humanos, exigen nuevas habilidades y competencias que obligan a replantearse antiguos paradigmas de gestión, desde las formas y maneras de contratación, la búsqueda de talento profesional, siempre escaso, hasta contemplar las dificultades del trabajo a distancia y la gestión de equipos virtuales, sin olvidarnos de la gestión del compromiso dentro de nuestras organizaciones, en un mundo en el que el trabajo *full time* y de por vida tienden a ser reliquias del pasado.

Si nos centramos en la última década y en el surgimiento de nuevas competencias que debe imperiosamente desarrollar el área de recursos humanos, no cabe duda de que de las más significativas e impostergables está la gestión de la diversidad. Si bien es obvio que siempre se ha reconocido la diversidad como un fenómeno natural, desde la diversidad de género hasta la cultural, hoy es éste un fenómeno que, además de ser reconocido, debe aprenderse a gestionar. Ya no se trata de intentar superar de alguna manera las dificultades de gestionar una plantilla diversa en su esencia, sino de cómo utilizar precisamente esa

diversidad como una fuente de riqueza y de identificación de ventajas competitivas para las empresas. Si es evidente que estamos, y cada vez más, en un mundo globalizado y multicultural, es desde la construcción en nuestras organizaciones de una cultura de trabajo que acepte esa multiculturalidad (de género, étnica, religiosa, etaria, cultural), desde donde podremos formular y ejecutar estrategias más exitosas para mercados y clientes multiculturales. He aquí un gran papel que desempeñar por las direcciones de recursos humanos, liderando estos procesos, muy complejos y difíciles en empresas que hasta ahora, hijas en su diseño de la era industrial, siguen creyendo que es en la homogenización de procesos y la estandarización de políticas y procedimientos donde radica únicamente el éxito hoy en día.

La homogenización de procesos y la estandarización de políticas y procedimientos ya no son la clave del éxito de la gestión de RRHH

Por todo esto es por lo que podemos afirmar que, si Ulrich sigue muy vigente con su aportación sobre el valor que deben generar los directivos de recursos humanos como socios en el negocio, comprendiendo el negocio y desde ahí aportar a una mejor gestión de las personas, también sigue muy actual al afirmar que el área de recursos humanos debe ser agente de cambio. En la última década, esto es aún más cierto, dada la velocidad y profundidad del cambio cultural que se está produciendo en el entorno social y en las mentalidades de nuestros empleados y de los potenciales candidatos que aportarán el talento que nuestras organizaciones necesitan hoy, y cada vez más, para sobrevivir y poder enfrentarse a los desafíos de los próximos 10 años ::