

## **El nuevo rol del profesional en Recursos Humanos y su necesaria formación: el reto del *long life learning***

Manuel García Palomo

Gerente de Desarrollo Directivo en AIRA CONSULTORES

Profesor de ESIC Business & Marketing School

---

Que nuestra sociedad ha cambiado es una realidad que constatamos con solo con mirar a nuestro alrededor. Hoy vivimos de una manera diferente a como lo hacíamos hace unos años y nuestras empresas, las que sobreviven, han tenido que enfrentarse a frecuentes cambios, innovando para ser competitivas. Desde Recursos humanos la contribución a esta necesaria adaptación ha sido y va a continuar siendo imprescindible para dar respuestas a problemáticas de rabiosa actualidad, como la expatriación, la creación de una marca reputada para atraer y retener el talento, o la adaptación de las habilidades y capacidades de personas y equipos a un nuevo entorno esencialmente digital. En momentos en los que crecer es una prioridad la adaptación del rol de los profesionales de los RRHH para conseguir crear en la organización la cultura del *long life learning* se hace indispensable. Se ha iniciado una evolución sin retorno en la que integración de éstos con la Alta Dirección de la empresa y el uso de las nuevas herramientas tecnológicas, corren parejas al desarrollo del compromiso de las personas y la gestión del talento, fórmula ensayada cuando se trata de resolver eficientemente problemas complejos e innovar aprovechando las oportunidades que se presentan para obtener beneficios.

Este proceso de integración con la Alta Dirección exige de los profesionales de los RRHH adquirir una mayor comprensión del entramado empresarial. Un conocimiento necesario de un mundo complejo si se quiere ser un colaborador de apoyo en la definición de planes estratégicos, tener una participación activa en su implementación y saber traducir qué significa y qué requiere la innovación en cada puesto de trabajo. En este hacer, uno de los objetivos clave es convertir a la empresa en un orgullo para los que están dentro y en una opción atractiva deseada por los mejores profesionales de fuera. La función cambia, por tanto, desde un desempeño tradicional hacia el ejercicio de un rol más comprometido con lo que significa la innovación en la participación de los resultados del negocio. Una realidad que demanda un cambio de mentalidad, obligando a las personas que desempeñan la función a ampliar y mantener actualizada su capacitación en materias que van más allá de ámbito específico de los RRHH.

Gracias a las herramientas tecnológicas hoy podemos acceder desde cualquier lugar, con rapidez y certeza, a una gran cantidad de información sobre nuestros colaboradores permitiéndonos tomar las decisiones de gestión más convenientes. Datos sobre sus competencias, formación, participación en reuniones o comités, evaluaciones de resultados y desempeños, etc., se encuentran con facilidad a nuestro alcance, facilitándonos identificar competencias claves, impulsar su desarrollo y situar a las personas en los puestos donde aporten más valor. La renovación e incorporación de nuevas aplicaciones y herramientas de gestión de personas que ofrezcan con

mayor facilidad y comodidad un mejor rendimiento, es una realidad que va a seguir sucediendo. De nuevo, nos encontramos que, además del mencionado cambio de mentalidad en quienes desempeñan el rol, la formación y el aprendizaje continuado, ahora en nuevas tecnologías, y en el manejo en herramientas, programas y paquetes informáticos se torna indispensable.

Por último, desarrollar el compromiso de las personas y gestionar el talento implica trabajar sobre los valores, aspecto de vital importancia para la organización. Los datos del ICH (Índice de Capital Humano) del primer trimestre de este año 2014, que reflejan la visión sobre la gestión de personas de las empresas del Ibex 35, identifican la Gestión del Talento, Gestionar el Cambio y Alinear la Cultura, y finalmente, Desarrollar la Capacidad Directiva y de Liderazgo y Construir una marca como empleador, como los retos fundamentales a satisfacer desde RRHH en los próximos meses. Todos ellos tienen en común el ser claves que están relacionadas con los aspectos más “soft” de la gestión de personas. Honestidad, co-participación en la gestión, transparencia, generosidad, entusiasmo, colaboración, o tolerancia a la incertidumbre laboral, serán, entre otros, los valores a trasladar hacia el equipo humano. Claro que para ello se necesita de un estilo de liderazgo de mayor cercanía. Un ejercicio del liderazgo, en directivos y responsables de equipos, que ofrezca espacio para la comunicación, que favorezca la generación de redes entre los empleados y que dé importancia a la relación “jefe-colaborador” al considerarla más bien como una colaboración de “socio-socio”. Con estos mimbres se puede provocar un cambio en la cultura que sea el impulsor de una consciencia de transformación continua en la que todos los colaboradores aportan y contribuyen a la innovación. Continuar haciéndolo realidad hace imprescindible la formación y un constante entrenamiento en esas materias que favorecen el acercamiento y entendimiento entre las personas. Valores, Liderazgo cooperador, Talento, Coaching,... todo ello nos ayudará a integrar una cultura horizontal más flexible, con hábitos de innovación continua orientados al beneficio.

Pero promover el cambio necesario en vista a alinear los comportamientos de los empleados con las estrategias de la empresa y con las miras puestas en obtener resultados, hace que al responsable de RRHH se le otorgue más poder. Es un cambio en el que la empresa aporta mucho pero que también reclama mucho del empleado. Saber transmitir adecuadamente su labor ayudará a prevenir que los colaboradores puedan sentirse utilizados y que quedan desprotegidos. El reconocimiento del trabajo bien hecho, la puesta a su disposición de los medios más apropiados de aprendizaje e idóneos para cada profesional y la transparencia en los sistemas de gestión de las personas, resultan inseparables si lo que se pretende es ofrecer seguridad y confianza a quienes conforman la empresa y ser, a la par, un poderoso atractivo para las que se encuentran fuera.

En este sentido, la reciente aparición de la norma ISO 10667, ofrece la necesaria transparencia a todo procedimiento y método de evaluación de personas, ya sea individual, grupal u organizacional. Norma que abarca todo el ciclo laboral, desde el reclutamiento hasta la jubilación, aportando estándares normalizados de calidad aceptados internacionalmente, que proporcionan reglas claras de medición basada en la evidencia, sobre cómo manejar los datos y la información relacionada con los procesos de la evaluación de personas.

Cuando la persona es considerada el activo estratégico más importante de la empresa, RRHH se transforma en un su socio, y así, desde un conocimiento profundo del complejo entramado del negocio, apoyado en las opciones de acceso y manejo de la información que ofrecen las nuevas

tecnologías y siempre desde un profundo respeto al individuo y a su desarrollo como profesional y como persona, aporta nuevas estrategias que se orientan a que se introduzca y se cultive la cultura del aprendizaje continuado como clave para el éxito. Para quien gestiona personas, un “recurso” estratégico diferenciador, estar al día, continuar formándose y aprender continuamente o *long life Learning*, una idea que no es nueva, se hace imprescindible. Es la clave de su éxito y el de su empresa, y no hacerlo, un prefacio de su declive.