

## 1. ¿Qué papel juega y/o debe jugar en la actualidad el sector de Recursos Humanos?

Creo que, por fin, podemos hablar de que el sector de los Recursos Humanos o, mejor dicho, del Capital Humano, juega, indudablemente, un papel estratégico. Este carácter estratégico en la organización viene, además, acentuado por las actuales circunstancias económicas y sociales, donde creo que a nadie le ha pasado desapercibido el papel fundamental que juega el tener fidelizado y preparado su principal activo: sus personas. Sólo ellas podrán crear, ilusionarse y organizarse en la mejor de las estructuras posibles, comprometerse, aportar soluciones, innovar y realizar los cambios necesarios para "salir de la zona de contaminación emocional" reinante en algunas de nuestras principales empresas, fijando sus nuevas metas, para escribir su propio destino empresarial. La empresa no podrá sobrevivir a la crisis actual sin tener en cuenta a su Capital Humano.

## 2. ¿Qué elementos deben actuar o qué procesos deben cambiar los departamentos de RRHH para reinventarse?

Es necesario reinventarse con el foco puesto en los valores que conforman el ADN de nuestras empresas, que éstos sean fruto de un trabajo hecho entre todos y que respondan, por una parte, a los resultados de la Función de Inteligencia Competitiva y, por otra, a aquellas creencias, tamizadas en comportamientos observables en nuestro equipo, que nos permitan reinventar la empresa desde un optimismo inteligente y realista, siendo responsables de nuestros comportamientos empresariales.

Debemos abandonar ya métodos totalmente superados en los 10 últimos años, en los cuales, la gestión de los RRHH introduce lamentables prácticas Tayloristas, que menoscaban la necesaria autonomía, participación y aporte de valor al puesto de trabajo de nuestras personas. Y, lo más importante, estas prácticas impiden que convirtamos a nuestro principal recurso, nuestro Capital Humano, en un Equipo de Alto Rendimiento, imprescindible para acometer los retos y cambios empresariales a los que nos enfrentamos hoy en día, así como los procesos de innovación que todas nuestras organizaciones deberán mantener para asegurarse la supervivencia en los próximos años.

## 3. ¿Estamos preparados, como sociedad y organizaciones, para las nuevas formas y modelos de trabajo? ¿Qué pueden aportar las consultoras de RRHH en este aspecto?

Este punto creo que no se puede responder de manera genérica, pues existen empresas muy concienciadas en implantar los nuevos modelos de trabajo y muy implicadas en el desarrollo de las personas, para que estas autogestionen sus desempeños en la mayor armonía con sus condiciones y casuística particular limitadas, únicamente, por el cumplimiento de sus objetivos de puesto y de aportación a su equipo de trabajo.

Ofelia Santiago López  
Directora General de Santiago Consultores



“No basta con decir que lo que de verdad nos importa son mis RRHH, o mis personas; también se debe ser consecuente con la implantación de políticas eficaces en este sentido”

En cambio, esta situación convive con un recrudecimiento de las presiones que están sufriendo los trabajadores de otras muchas empresas donde el número de horas que permanecen en sus sillas parece ser un indicador de su productividad y compromiso con la empresa, haciendo casi imposible la conciliación con el resto de sus roles personales, sociales y familiares, viendo estas como cargas y no como áreas necesarias de desarrollo personal y que permiten la perfecta vertebración de una sociedad sana y eficaz.

Es muy importante en este punto el trabajo que consultoras especializadas en la gestión de la conciliación, planes de igualdad y en general, los que apostamos por la incorporación, de manera estratégica (y no como una política aislada), de la RSC como guía de nuestras conductas en la empresa, hemos desarrollado en multitud de empresas. En estos casos, si la dirección se ha comprometido y ha apoyado tanto al responsable de RR.HH. como a la consultora que ayuda a implantarlo, se obtienen excelentes resultados no sólo en la mejora de su clima laboral, del rendimiento en el puesto, del grado de motivación y del compromiso, sino que se traduce en un incremento incluso en la productividad, tal y como han publicado algunas de ellas (como una famosa empresa de distribución comercial que ha crecido más de un 15% por la aplicación de dichas políticas).

#### 4. ¿Cuáles han sido los errores más importantes de las organizaciones en materia de RRHH? ¿Están preparadas las organizaciones para la gestión del error?

No es fácil contestar a esta pregunta. Bajo mi personal opinión, creo que por una parte, se debe mejorar en el empoderamiento real que se da en muchas de las ocasiones a esta función.

No basta con decir que lo que de verdad nos importa son mis RRHH, o mis personas; también se debe ser consecuente con la implantación de políticas eficaces en este sentido. Otro gran error consiste en pensar que porque en una empresa haya un rótulo en una puerta, que enmarque un departamento donde rece "RRHH", se esté realizando un trabajo orientado a la optimización del talento o al desarrollo de las personas que integran esa empresa. Aún queda mucho por hacer; todavía tenemos muchos casos de departamentos heredados de las antiguas direcciones de personal, que vendemos como RRHH o desarrollo y, claro, eso ocasiona confusión y desencanto con las expectativas que podemos generar entre los trabajadores.

Otro tema bien distinto es la cultura empresarial de la mayor parte de nuestras empresas en lo referente a la gestión del fracaso o del error. A diferencia de la sociedad y cultura americana, en España, aún se tiene la percepción de que el error es algo que no podemos permitirnos, cuando en realidad no paramos de cometerlos.

Por tanto, se esconde, se evita, se deriva, pero raramente nos enfrentamos a él como algo indispensable en una cultura de emprendimiento y de mejora e innovación constante. Estos comportamientos quedan claramente manifiestos en alguna de las políticas más esenciales de RRHH como la captación de talento o la selección: aún hoy, con la que está cayendo, veo cómo se descartan magníficos profesionales por "haber cometido el error" de no permanecer en una empresa toda su vida profesional, o por "equivocarse" en seleccionar adecuadamente una empresa para desarrollar su carrera.

#### 5. ¿Cuál es el papel del consultor de RRHH en la organización 2.0?

Las personas son la parte más importante de una empresa u organización, porque son las que ejecutan y desarrollan todas las tareas y actividades que se necesitan para el buen funcionamiento de la misma. Las organizaciones cuentan con nuevas herramientas para la gestión de sus servicios y procesos, y los primeros que deben estar familiarizados con estos nuevos canales son los miembros del equipo humano. Se suele producir una fractura entre el uso personal y profesional de canales sociales, cuando lo idóneo es poder sumar ese conocimiento personal de las redes, a la actividad de la empresa. Que nuestro equipo sea también nuestro embajador. El consultor de Recursos Humanos debe apoyar el cambio hacia organizaciones más abiertas, cercanas, que hagan uso de tecnologías colaborativas para comunicarse internamente y para difundir externamente su actividad y logros.

#### 6. ¿Qué depara el futuro a la consultoría de RRHH?

El futuro próximo marca grandes retos para la gestión de los RRHH, el primero de todos ellos es la gestión de la confianza, del "No Miedo" y de las emociones, fruto del contexto de incertidumbre que va a seguir permaneciendo en el ámbito laboral. En paralelo se requiere una reestructuración de las organizaciones que han disminuido su tamaño y deben adaptarse a la situación actual siendo competitivas.

También hay una tendencia a desjerarquizar a aplanar la organización, a que las clásicas divisiones por áreas se diluyan por la necesidad de trabajo en equipo y las facilidades que aporta la tecnología.

De otra parte surgen nuevas líneas de actividad, las tecnologías colaborativas y las redes hacen posible la prestación de servicios de desarrollo de talento muy especializados, a medida, no presenciales, nuevos modelos de formación y desarrollo. Por todas estas razones se hace imprescindible la figura del consultor de RR.HH, ya que servirá de catalizador, de guía y de facilitador en la identificación de oportunidades de mejora en la empresa, en la detección de necesidades y en la planificación e implementación de todos estos cambios necesarios en las nuevas organizaciones, para ayudar a vencer las lógicas resistencias, reducir la incertidumbre y acompañar a las organizaciones y a las personas, en los procesos de cambio hacia el futuro.

### 7. ¿Cuáles son las principales diferencias a la hora de definir una estrategia de RRHH para una gran empresa o para una pyme?

Las diferencias existentes son muchas y de diferente índole y etiología. Atendiendo a principios de trazabilidad del proceso, y comenzando por los interlocutores que contratan la estrategia, en el caso de una gran empresa solemos tener varios, en función del área de implantación y de la política en concreto que requiere ser mejorada. En algunas ocasiones se requiere una labor de verdadera inteligencia política para empatizar antes con la organización y ver cómo tiene estructurado el departamento, compuesto a veces por muchas personas que ni siquiera se encuentran en el mismo edificio. Además, al tratarse este caso, de un proyecto global, tiene derivaciones a otras figuras productivas y colindantes como el área de innovación, con lo que se convierte en un proceso apasionante donde en realidad, tienes varios clientes dentro de la misma organización, tienes que aprender cada día cosas nuevas, impregnarte e investigar el oficio de la empresa antes de implantar ninguna política... Además el proceso de aterrizaje y de contratación es mucho más lento que en una pyme y más costoso en recursos. Suelen tener muy claro el objetivo y piden una "especialización" demostrable y contrastada en técnicas muy precisas, que consigan resultados inmediatos sobre un colectivo muy concreto, con una cultura de emprendizaje y transferencia del conocimiento, muy implantada y sistematizada.

En cambio, en la pyme, normalmente, contrata el responsable de RRHH (si lo

tiene) o en su defecto, el propio gerente o la propiedad directamente para ejorar aspectos relacionados con productividad, clima laboral y formación de sus equipos, por ejemplo. Hay quizá una sensación de que algo no funciona como debería, inquietudes de mejora, falta de dimensión del departamento de RRHH, que precisan de ayuda externa para acometer proyectos de implantación de la nueva estrategia de su Capital Humano o alguna otra de sus políticas. Trabajas duro hasta que defines perfectamente y de forma consensuada el proyecto a acometer, pero una vez esto ocurre y te has ganado su respeto y confianza, los resultados suelen ser muy buenos y el impacto grande, obteniendo una gran satisfacción por ambas partes.

### 8. ¿Acuden las pymes españolas a las consultoras de RRHH? ¿Cuáles son los principales motivos por los que acude?

Si hablamos de que las pymes, en general, acuden a las Consultoras de RRHH, estaríamos muy lejos de la realidad de la mayor parte de nuestro tejido empresarial, aunque aquí podríamos encontrar un matiz geográfico. En la actualidad, se ha desplazado el foco del Mediterráneo hacia el norte de nuestro país, donde muchas de las pymes, muy concienciadas con la materia, están realizando magníficos proyectos en RRHH. Existe una mayor sensibilidad de algunas pymes por capacitar a sus directivos para tomar decisiones y crecer como profesionales y, cada vez más, me preguntan cómo podemos desarrollar un Proceso de Coaching con ellos directamente o con su equipo directivo. También he notado un aumento en lo que va de año, en peticiones de intervenciones en su Clima Laboral y aumento del compromiso de sus trabajadores. Comienzan a relacionar que una Cultura fuerte, orientada al compromiso, junto con el ejercicio de un nuevo liderazgo honesto, humilde y ejemplificador, son la mejor fórmula para abanderar el cambio desde uno mismo, y emprender una carrera de fondo hacia la supervivencia, en el reino de la Incertidumbre, donde el control de las emociones y nuestra Resiliencia, serán nuestras mejores compañeras para este viaje tan duro pero... tan apasionante.