



RECURSOS HUMANOS

Los retos de la gestión de personas

Normalización, liderazgo, certificación y código de conducta son los cuatro pilares que permitirán mejorar estratégicamente los Departamentos de Gestión de Recursos Humanos. Estas prácticas lograrán aumentar el reconocimiento de los profesionales y que los empleados se beneficien de una gestión basada en procesos transparentes.

Juan Antonio Esteban
Director de Recursos Humanos de ALSA
Vicepresidente de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos (AEDRH)
Presidente de la Comisión Técnica de Certificación AEDRH

Los Departamentos de Gestión de Recursos Humanos son probablemente las áreas organizativas que de manera más frecuente e intensa se están viendo sometidos a prueba. La dificultad de gestionar personas, la orientación al corto plazo en la búsqueda de resultados, el ritmo acelerado en la evolución de los procesos económicos sociales y tecnológicos, entre otros condicionantes, siempre ha mantenido a los profesionales y las políticas de recursos humanos bajo una

enorme presión, cuando no el cuestionamiento directo, en contraposición a otras áreas funcionales de las organizaciones.

El estudio publicado por la firma Deloitte *Global Human Capital Trends* presenta con periodicidad anual –y no sin cierta crudeza– cuáles son las grandes tendencias en materia de gestión de Capital Humano, sin dejar de permitirse señalar hasta qué punto los profesionales de este ámbito tienen la necesidad imperiosa de cualificarse para

afrontar desafíos de gran magnitud, redefinir el estilo de liderazgo, los modelos para implicar al trabajador en entornos totalmente diferentes, transformar sus procesos y adaptar el contexto organizativo al futuro. En definitiva, las cuatro grandes tendencias identificadas por la firma.

El acceso a la función está escasamente regulado y en España no existe ni una cultura desarrollada de asociacionismo, ni colegios profesionales específicos que permitan aglutinar a quienes se dedican a esta tarea. Sólo



en la actualidad el acceso a la profesión empieza a hacerse por el camino de titulaciones académicas específicas.

Adicionalmente, los Departamentos de Recursos Humanos precisan el apoyo y asesoramiento de proveedores de servicios externos, un sector con escasas barreras de entrada y para el que tampoco existen procesos claros de regulación profesional.

No hay referencias claras, y son necesarias. La dificultad de conciliar la sostenibilidad de las empresas en entornos de competencia extrema con el compromiso de los empleados, pone el foco sobre los profesionales de Recursos Humanos.

Se hace preciso en este contexto elevar el listón de las exigencias a la función, pero también dotarla del rigor necesario para hacerla incuestionable. En otras palabras, Recursos Humanos debe empezar a desenvolverse en un mundo nuevo, desconocido hasta el momento, el de la normalización.

En el número de julio y agosto de 2015 de esta misma revista, se anunciaba la creación de un Comité Técnico de Normalización que permita que expertos españoles representativos de todos los campos implicados participen de manera activa en el desarrollo de normas que establezcan los estándares necesarios, en un trabajo

La creación de un Comité Técnico de Normalización en AENOR permitirá que expertos españoles representativos de todos los campos implicados participen de manera activa en el desarrollo de normas que establezcan los estándares necesarios, en un trabajo que tiene un marcado e imprescindible carácter internacional

que tiene un marcado e imprescindible carácter internacional. También se hacía referencia de manera acertada a los beneficios que ese proceso puede aportar a empresas y profesionales, y por ende a la sociedad en su conjunto.

Por ello, no vamos a enumerarlas de nuevo. Pero sí es necesario insistir en algunos elementos fundamentales, no tanto para que esta normativa se desarrolle, sino para que acabe implantándose de manera generalizada en las organizaciones españolas.

Liderazgo proactivo

En primer lugar, es necesario un liderazgo efectivo para que estos trabajos tengan cabida en la agenda de las empresas. No tanto para que se haga con rigor, que está asegurado gracias a la participación de entidades como AENOR, amén de otras instituciones, sino para generar la sensibilidad

necesaria en la Alta Dirección y en los máximos responsables funcionales hacia esta necesidad.

Un liderazgo que compatibilice los muy diversos intereses de instituciones, organismos, compañías, etc., presentes en el sector, acostumbrados hasta el momento a seguir su propio camino. Este liderazgo debe tener en cuenta que la normalización no parece encontrar hueco en las prioridades de los Directores de la función, llámense de Recursos Humanos, Personas o Talento.

En el libro *Recursos Humanos y Globalización: desafíos para las multinacionales en el próximo quinquenio*, 24 altos directivos reflexionan sobre cuáles serán, están siendo ya, las preocupaciones que deberán enfrentar en su trabajo. Y éstas, de manera casi unánime, oscilan entre la obligación de gestionar el elemento *soft* de la gestión de los empleados, como ►►

RECURSOS HUMANOS



► adecuar el talento, las competencias y el adecuado enfoque motivacional o cultural al negocio, con el manejo de las herramientas *hard* tradicionales vinculadas al diseño de un marco estratégico de relaciones laborales que mantenga bajo control los costes.

Desde otro enfoque, un texto que recoge las aportaciones no sólo de directivos, sino de otros actores del negocio, *Experiencias en la dirección y gestión de Recursos Humanos*, trata de identificar cuáles son mejores prácticas de afrontamiento desde diferentes áreas funcionales, pero no se reflexiona sobre la posibilidad de diseñar y aplicar estas prácticas desde el paraguas de la normalización.

Llegados a este punto, cabe preguntarse si merece la pena dedicar valiosos recursos, en términos de tiempo y de dinero, a definir unas reglas de juego globales cuando los principales actores no parecen demandarlas. Curiosamente, quienes más han apostado, si bien tímidamente hasta ahora, por introducir en el mercado acreditaciones de prácticas de gestión humana son algunas entidades del ámbito de consultoría, con resultados obviamente muy limitados, como corresponde a esta ausencia de demanda. Y, sin embargo, en otros países de nuestro entorno esta situación ya

Cuando la movilidad de personas se generaliza y las fronteras geográficas se difuminan es cuando más necesario es demostrar la capacidad para establecer políticas competitivas en relación con las personas

ha sido superada. Precisamente cuando los negocios adquieren un tono claramente internacional, cuando la movilidad de personas se generaliza y las fronteras geográficas se difuminan es cuando más necesario es demostrar nuestra capacidad para establecer políticas competitivas en relación con las personas.

En este escenario, los jugadores implicados son otros muchos, más allá de los directivos de Recursos Humanos. Aquí y ahora es donde la Alta Dirección de las organizaciones debe demostrar que está realmente comprometida con la necesidad de dotar a todas las políticas que tienen que ver con los empleados del enfoque de calidad y la importancia que tienen. Porque esto va a redundar en beneficios como la mejora de la

calidad directiva, de la valoración que las plantillas hacen de sus compañías y del reconocimiento social que se busca desde otros ámbitos.

Lo verdaderamente sorprendente es que a estas alturas existen procesos de normalización u obligaciones de auditoría en casi todos los demás ámbitos de la empresa, como el de la calidad, la seguridad, la financiera, la prevención de riesgos, etc. y la gestión de personas en las empresas españolas no dispone de procesos similares, máxime cuando el discurso generalizado llama la atención sobre lo estratégico en la aportación de valor de esta función.

En definitiva, este liderazgo debe tener un carácter proactivo, una visión global y de largo plazo, abierta a todos los grupos de interés del sector, porque de su éxito depende que la función consiga dar un salto cualitativo.

Gestión global

La Asociación Española de Directores de Recursos Humanos (AEDRH), que aglutina de manera muy representativa a esos responsables, participa de manera activa en el Comité Técnico de Normalización mencionado anteriormente. En el seno de la AEDRH se creó



en 2013 una Comisión de Certificación que ya está reflexionando sobre cómo afrontar el proceso posterior de implantación del documento que se logre, amén de difundir estos trabajos entre sus cerca de 500 asociados.

Se hace también imprescindible una mirada hacia modelos externos. El campo de trabajo en España sobre la normalización en gestión de Recursos Humanos es prácticamente virgen. Por otra parte, las empresas españolas se están abriendo a la internacionalización y precisan homogeneizar sus prácticas con las de otros países, de la misma manera que los trabajadores intercambian sus residencias y se

generan ambientes laborales de enorme diversidad.

Por otro lado, de la misma manera que apostamos por la normalización de las prácticas de gestión, lo hacemos por la certificación de los profesionales. Comentábamos arriba las escasas barreras de entrada a las distintas especialidades funcionales en este ámbito, que perjudican de manera notable la calidad de algunas intervenciones y desprestigian la imagen de la profesión.

En otros países, sobre todo del mundo anglosajón, existen entidades certificadoras que prestigian la profesión, pues exigen periodos de formación

continua y reciclaje, y aseguran la ejecución de las responsabilidades laborales. En Estados Unidos, por ejemplo, son referencia el *Society of Human Resource Management (SHRM)*, o el *Human Resource Management Institute (HRMI)*, pero es posible encontrar entidades similares en Canadá (*Canadian Council of Human Resources Association –CCHRA–*) o en el Reino Unido, el *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*.

No escapa a nadie que la posesión de un certificado que acredite un estándar profesional es sobre todo una garantía para las organizaciones que debe redundar en retornos tanto tangibles como intangibles, en términos de calidad del servicio prestado o satisfacción de los empleados.

También abogamos por la necesidad de desarrollar algún tipo de código que regule comportamientos, de la misma manera que en otras profesiones. Promovidos principalmente por colegios corporativos o profesionales, se han desarrollado códigos éticos o deontológicos que identifican unos modelos de conducta asumidos por los miembros de esa profesión.

Normalización, liderazgo, certificación y código de conducta son los cuatro pilares que permitirán mejorar de manera estratégica la forma de dirigir personas en las organizaciones.

Es un modelo de ganar – ganar en el que las empresas, que tantos esfuerzos dedican a la búsqueda de una diferenciación en las mentes de sus clientes, pueden asegurar a sus empleados prácticas acordes con un buen hacer y alineadas con resultados positivos tangibles. Los profesionales, cualquiera que sea su especialidad funcional o su nivel jerárquico, podrán afrontar su trabajo con el suficiente rigor para lograr el reconocimiento que ahora no obtiene con facilidad, además de adoptar nuevas competencias. Y los empleados, se verán beneficiados por una gestión basada en procesos transparentes. ▀