



JORGE HURTADO
FOUNDER PARTNER DE BRAIN GLOBAL



ECONOMÍA / SOCIEDAD

LA GRAN OPORTUNIDAD DE LO ESTRATÉGICO

La situación actual a nivel global es, cuando menos, diferente: pandemia global, subida de los costes energéticos, ruido mediático, crisis de deuda soberana... Este tipo de escenarios se han repetido a lo largo de la historia de la humanidad y, sin duda, remueven los cimientos de toda sociedad.

A nivel empresarial y de Management se está dando en Estados Unidos el fenómeno "¡La gran renuncia!" (*the great resignation*, como la han llamado en USA). Sin duda, esta ola llegará a otros países con menor o mayor intensidad, ya que cuatro de cada cinco personas están quemadas en su trabajo.

Los líderes empresariales han de tomar conciencia para saber qué ocurre con esos profesionales que abandonan sus organizaciones, pero más preocupante es tener claro qué hacer con los que no se atreven a dejar sus compañías y se quedan dentro de las mismas con un conflicto interno de valores, principios y sueños personales.

Además de la situación descrita, se suma en el mundo de los negocios lo que Richard Rumelt (Profesor de Harvard Business School) ha llamado *atractor*. "Un estado atractor proporciona una sensación de dirección para la evolución futura de una industria. No hay garantía de que este estado llegue a ser, pero representa un tirón como la fuerza de la gravedad".

Estamos en un momento similar al que se dio con la Revolución Industrial del siglo XIX. Mientras entonces surgían al mismo tiempo la máquina de vapor, la manufactura del hierro, la manufactura química, la aparición de la máquina-herramienta y las fábricas, hoy en día estamos asistiendo a la colisión de cinco *mega atractores* definidos por Javier Recuenco: la masificación de los espacios hiperpersonales (VR, AR, Digital Signage, Metaverso), Megatrends tecnológicos (AI, VR, Blockchain, IoT, Saas...), Agenda 2030, Customer Centricity y Crunching Business



“
El objetivo del trabajo debería estar centrado en entender y saber cómo son las personas que conforman las organizaciones
”

Models (Ciclos de modelos de negocio y disrupción ultracortos, transformación de modelos maduros, capacidad de gestión en entornos VUCA).

Ante esta situación de vértigo, buena parte de los actuales modelos de gestión de personas proceden de una realidad empresarial surgida en los años 70 y 80 en EE.UU. Es innegable que desde entonces el mundo ha cambiado mucho y muchas veces. A ese cambio le han acompañado las empresas y las áreas que la conforman, pero la gran pregunta es si los RRHH han sido y son una de ellas. Es más, ¿si alguien que se jubiló como profesional de los RRHH en los años 80 se incorporara hoy en una de las grandes organizaciones empresariales, notaría algún cambio?

Tenemos ante nosotros un cruce de caminos importante. Ese cruce conduce a dos destinos, uno estratégico y otro táctico ¿Hacia cuál queremos dirigirnos? La pregunta no deja de ser retórica, pero lo que no resulta tan obvio es qué vamos a hacer para tomar el camino correcto.

Hasta ahora la función/profesión de RRHH se ha dedicado a explicar el presente y el pasado, a crear procesos y procedimientos para controlar, igualar y medir ratios que han evolucionado de una manera amplia y compleja como, por ejemplo, la productividad.

En la nueva era de los datos podemos decir que los que tenemos dentro de los departamentos de RRHH sólo nos sirven para seguir conduciendo y mirando por el espejo retrovisor. Mientras Finanzas, Marketing y Negocio miran hacia adelante y definen el camino, RRHH se empeña en seguir anclado en el pasado. Este camino nos lleva irremediamente a lo táctico. Y lo táctico pinta poco en época de transformación, de cambio constante y de incertidumbre creciente. Si desde la gestión del recurso más valioso de cualquier organización no se ofrece información que empuje hacia adelante a las cuentas de resultados, la justificación de la existencia de RRHH pierde mucho peso.

¿Qué espera el negocio de RRHH? ¿Ser especialistas en procesos y procedimientos? ¿Qué pague bien la nómina? La respuesta es clara, el objetivo del trabajo debería estar centrado en entender y saber cómo son las personas que conforman las organizaciones. Cuando se da esta respuesta nos vienen a la mente palabras como "intuición", "yo creo", "a mi me han dicho" ... y toda esa cadena de sesgos que hacen del mundo de la gestión de personas un auténtico ejercicio de azar ¿De verdad que nos vamos a conformar con esto? ¿Es lo único que RRHH puede aportar al negocio?



Hay un mundo abstracto e intangible donde se esconden las respuestas al porqué hay negocios que se hunden y otros que florecen. Ese mundo es el del comportamiento humano, y ahí reside el Santo Grial. Al final, si nos paramos a pensar, las personas no dejamos de tener unos parámetros de configuración. Esos parámetros son aspectos tales como: el umbral mínimo de seguridad psicológica, nuestra preferencia cultural, el tipo de retos que perseguimos, el tipo de compañeros que necesitamos, la clase de jefe que nos hace crecer y aporta... Esas preferencias, respetadas al 100%, son lo que hace de nosotros personas completas. El problema es que los seres humanos somos contextuales y los ecosistemas empresariales en los que vivimos pueden suponer un freno o acelerador a todos esos parámetros que nos definen y nos mueven.

Convertir en datos el comportamiento humano, entregarlo al negocio en forma de acciones concretas, de planes de acción lógicos y activables, en indicadores vivos que nos permitan ver si vamos por el camino adecuado, en acciones personales que respeten la individualidad y no traten a la gente como masa, ya que en la masa se diluye el talento y eso es algo que vamos a necesitar, y mucho, en el futuro... ¿Y si esa fuese la verdadera función de RRHH? ¿Y si todo esto pudiésemos medirlo?

Estos tiempos de volatilidad e incertidumbre acelerada brindan la oportunidad a RRHH de convertirse en un área estratégica a través de la predicción de situaciones futuras y la generación de planes de acción basados en datos cualificados y, lo más importante para el negocio, cuantificados con el recurso más valioso, **las personas**.