

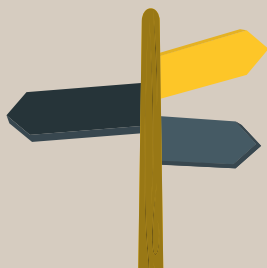
Santi García

RECURSOS HUMANOS: ¿DÓNDE ESTAMOS? ¿ADÓNDE VAMOS?



Claves para una función
de Personas con
impacto estratégico

Libros de Cabecera Temáticos



RECURSOS HUMANOS: ¿DÓNDE ESTAMOS? ¿ADÓNDE VAMOS?

Santi García

¿Dónde está Recursos Humanos? ¿Adónde va?

En un mundo marcado por la saturación informativa, la incertidumbre constante y la fatiga emocional, el papel de Recursos Humanos nunca ha sido más relevante ni más desafiante. Este libro invita a los directivos de esta función esencial a detenerse, reflexionar y replantear el impacto que pueden tener en sus organizaciones.

Para liderar el bienestar, la salud y la productividad de las personas, primero es necesario escapar del ruido y la vorágine que nos rodea. Sin una pausa para pensar, es fácil caer en soluciones superficiales, modas pasajeras o respuestas que no se adaptan a la realidad única de cada empresa. Este libro te ofrece herramientas y preguntas críticas para entender mejor dónde estás, hacia dónde vas y cómo puedes marcar una diferencia real.

Con un enfoque práctico y reflexivo, Santi García te ayudará a interpretar señales contradictorias del entorno, desarrollar pensamiento crítico y diseñar estrategias que aporten verdadero valor diferencial. Si buscas inspirar, liderar y transformar la función de Recursos Humanos en tu organización, este libro es tu compañero de ruta.

Es momento de detenerse, pensar y redescubrir el potencial transformador de tu función.

Libros de Cabecera
Temáticos

www.librosdecabecera.com

Más información
aquí:



THEMA: KJMV2
ISBN: 978-84-128796-8-1



Recursos Humanos: ¿dónde estamos?, ¿adónde vamos?

Claves para una función de
Personas con impacto estratégico

Santi García

Libros de Cabecera

Temáticos

www.librosdecabecera.com

Barcelona – Madrid

1ª edición: febrero 2025

© 2025 Santiago García García

© 2025 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, 7º G

08007 Barcelona (España)

www.librosdecabecera.com

Santiago García García ISNI: 0000 0000 4105 0216

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Editora: Virtuts Angulo

Diseño interior de la colección: Nèlia Creixell

Diseño de la cubierta: Nèlia Creixell, ilustración adaptada de storyset/Freepik

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-128796-8-1

eISBN: 978-84-128796-9-8

THEMA: KJMV2

Depósito Legal: B 1648-2025

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España – *Printed in Spain*



Este libro ha sido impreso en papel Torraspapel Coral Book natural de noventa gramos, procedente de bosques y plantaciones correctamente gestionados, certificado por FSC.

valor

Del lat. tardío *valor*, -ōris.

1. m. Grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.
2. m. Cualidad de las cosas, en virtud de la cual se da por poseerlas cierta suma de dinero o equivalente.
3. m. Alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase.
4. m. Subsistencia y firmeza de algún acto.
5. m. Fuerza, actividad, eficacia o virtud de las cosas para producir sus efectos.
6. m. Rédito, fruto o producto de una hacienda, estado o empleo.
7. m. Equivalencia de una cosa a otra, especialmente hablando de las monedas.
8. m. Cualidad del ánimo, que mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a arrostrar los peligros.
9. m. Persona que posee o a la que se le atribuyen cualidades positivas para desarrollar una determinada actividad. Es un joven valor de la guitarra.
10. m. Fil. Cualidad que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables.

Real Academia Española: *Diccionario de la lengua española*

La crisis consiste precisamente en que lo viejo muere y lo nuevo no puede nacer: en este interregno se producen los fenómenos extraños más diversos.

-Antonio Gramsci

Ahora es el momento de comprender más, para que temamos menos.

-Marie Curie

Los privilegios producen oportunidades, y las oportunidades confieren responsabilidades. Por tanto, un individuo tiene opciones.

-Noam Chomsky

A quienes nos precedieron
A quienes nos sucederán

—

Todos los datos son del pasado

Índice

Introducción: Cuando lo revolucionario es hacer las cosas con sentido	13
Primera parte: ¿Quiénes somos? ¿De dónde venimos?	29
1. Recursos Humanos: un invento del siglo XX	31
2. Roles y habilidades de Recursos Humanos para el siglo XXI	47
3. Nuevas formas de organizar la función	67
4. Algunas asignaturas pendientes	87
Segunda parte: ¿Dónde estamos? ¿Adónde vamos?	103
5. Los retos de ser una función estratégica	105
6. Los retos del trabajo del conocimiento	129
7. Los retos de compartir la gestión de personas con los <i>managers</i>	153
8. Los retos de la inteligencia artificial	175
9. Los retos de gestionar personas en una sociedad diferente	199
Epílogo: Forjando el futuro	221
Referencias	235

INTRODUCCIÓN

Cuando lo revolucionario es hacer cosas con sentido

¿Por qué este libro?

«Es momento de hacer volar por los aires Recursos Humanos y construir algo nuevo».

Corría el mes de julio de 2015. Este texto, acompañado de un dibujo de una bomba con la mecha encendida, ocupaba el centro de la portada del número de aquel mes de la Harvard Business Review. Solo por aquella frase y aquella ilustración daban ganas de comprar la revista. ¿Qué contenido revolucionario se escondería detrás de aquella portada?

El artículo central llevaba el sugerente título *Why We Love to Hate HR... and What HR Can Do About It*. Según su autor, el profesor de Wharton Peter Cappelli, a la función de Recursos Humanos le costaba seguir el ritmo al que evolucionaban las estrategias de negocio de las empresas. Sin embargo, según Cappelli, los líderes del área tenían una gran oportunidad de demostrar el valor que Recursos Humanos podía aportar a las organizaciones si hacían bien varias cosas básicas.

Para empezar, en lugar de esperar a que los dirigentes de la empresa les indicasen qué problemas abordar, Recursos Humanos debería ser quien, de una manera proactiva, mostrase a esos directivos qué temas relacionados con la gestión de personas debían considerar importantes y cuáles no. En segundo lugar, debían proporcionar respuestas eficaces y oportunas a los desafíos concretos a que se enfrentaban sus empresas a corto plazo.

Además, era esencial que la función aprovechara mejor los datos de los empleados para obtener una comprensión más profunda del capital humano de la organización y su impacto en el negocio. Tam-

bién necesitaba hacer un esfuerzo por convertir las decisiones de talento en decisiones de negocio, empezando por cuantificar sus costes y beneficios.

Finalmente, era importante que la función fuera capaz de distinguir qué iniciativas podían imponer y cuáles nunca prosperarían sin el respaldo de los líderes de la compañía, para no perder tiempo en programas con pocas probabilidades de salir adelante o tener un impacto.

Esta era toda la revolución.

Ya contábamos con que una publicación como la Harvard Business Review no iba a ofrecer a sus lectores una guía para asaltar las estructuras de poder, incumplir políticas y sabotear procesos para colapsar la función de Recursos Humanos en sus empresas, pero, ¿qué menos que algunos consejos a los líderes del área sobre cómo llevar a cabo una «voladura controlada» para evitar quedar atrapados en un derrumbamiento que, según lo que transmitía aquella portada, parecía inminente?

El caso es que, una década más tarde, los consejos de Cappelli me parecen mucho más revolucionarios de lo que me parecieron entonces. Es la revolución de hacer las cosas con sentido.

Piénsalo por un momento. Te propongo que pares un minuto y valores en una escala del cero al diez en qué medida en tu empresa (o en una empresa que conozcas bien) la función de Recursos Humanos cumple cada una de las cinco condiciones que el profesor Cappelli planteaba en su artículo:

- ¿Sois vosotros quienes marcáis la agenda en vuestro ámbito de competencia (la gestión de personas)?
- ¿Ofrecéis respuestas eficaces y oportunas a los desafíos a que se enfrenta vuestra empresa en el corto plazo?
- ¿Utilizáis bien los datos para saber más sobre vuestra organización y sus personas?
- ¿Cuantificáis los costes y beneficios de vuestras decisiones?
- ¿Evitáis perder el tiempo en cosas inviables o que no aportan valor?

Ahora pregúntate: ¿cuánto más valor podría haber aportado la función a la organización si desde 2015 la respuesta a estas cinco preguntas hubiera sido un sí rotundo? ¿Cómo de diferente sería hoy la organización?

Siempre es arriesgado generalizar, pero, cuando observo a mi alrededor, veo que muchos profesionales del área vivís atrapados en una espiral de urgencias, cambios de prioridades, reuniones superfluas y un sinnúmero de *inputs* que compiten por vuestra atención. Hacéis muchas cosas, tantas que vuestra agenda a veces es una verdadera pesadilla, pero la cuestión no es cuántas cosas hacéis, sino si hacéis las cosas correctas, en el momento correcto y de la manera correcta. El problema es que es muy difícil que ni siquiera os planteéis estas preguntas mientras corréis de un lado a otro como pollos sin cabeza.

Para navegar las complejidades de nuestro tiempo es imprescindible que prestemos atención y hagamos un esfuerzo por comprender qué nos está pasando, pero difícilmente lo conseguiremos corriendo desorientados, ni en ese estado continuo de saturación informativa y fatiga física, mental y emocional que nos provoca la vorágine en que vivimos inmersos. Es cierto que no es un mal exclusivo de las áreas de Recursos Humanos sino una epidemia extendida en el mundo corporativo, pero que los profesionales de la función sufráis este mal supone un doble problema. Por supuesto, es un problema para quienes lo sufrís en primera persona, pero también puede ser un problema para vuestras organizaciones. En principio, Recursos Humanos debería liderar la respuesta de la empresa frente a una situación que afecta negativamente al bienestar, la salud y la productividad de sus trabajadores, pero para eso los profesionales del área necesitáis ser los primeros en sacar la cabeza del maremágnum en que muchos estáis sumidos.

Si no conseguís parar y pensar, es complicado que imaginéis nuevas hipótesis, logréis separar la señal del ruido, toméis buenas decisiones y, en último término, aportéis un valor diferencial a vuestras organizaciones. Ante la dificultad de interpretar las numerosas señales —a menudo contradictorias— que recibís del entorno, es fácil

que acabéis copiando soluciones que ya están utilizando otras organizaciones que tomáis como referentes, sin pensar que esas soluciones no tienen por qué funcionar igual de bien en vuestras empresas; o que caigáis deslumbrados por el *brillibrilli* de la última moda en el mundo del *management*.

Esto es para lo que me gustaría que sirviese este libro al que te doy la bienvenida. Para ayudaros a las personas que trabajáis en Recursos Humanos a parar y pensar. ¿Dónde estamos? ¿Adónde vamos? Unas preguntas respecto al presente y el futuro de la función que es muy posible que ya se estén haciendo algunas personas en vuestras organizaciones. ¿Dónde están estos de Recursos Humanos? ¿Dónde se han metido? ¿Adónde van?

Sea cual sea el rol que juegues en la función, espero que el libro te dé ideas para contribuir a que el área de Recursos Humanos o Personas (en adelante utilizaré de manera indistinta ambos términos) aporte más valor a tu empresa y te ayude a abordar desde nuevas perspectivas y con pensamiento crítico algunos temas sobre los que a veces no pensamos lo suficiente. Por ejemplo, ¿Para qué cambiarle el nombre al departamento si vamos a seguir haciendo lo mismo? ¿Qué sentido tiene implantar un nuevo enfoque de gestión si la tecnología que lo hace posible no está suficientemente madura o puede cambiar mañana? ¿Está equilibrado el tiempo que dedicamos a explorar, aprender y reflexionar y el que dedicamos a sacar adelante nuestro trabajo del día a día en un mundo que no para de cambiar?

Estructura del libro

¿De dónde venimos?

En busca de señales y tendencias que indiquen cuál puede ser el futuro de Recursos Humanos, en la primera parte del libro examinaremos la evolución de la función desde su origen hasta la época actual. En el primer capítulo veremos cómo esta área funcional, un invento de principios del siglo XX, se desarrolló durante sus prime-

ros cien años de vida a medida que los departamentos conocidos primero como de Personal y luego como Recursos Humanos fueron asumiendo nuevas responsabilidades como consecuencia de una serie de cambios en el entorno que transformaron de manera profunda el mundo de la empresa y del trabajo, y de la evolución que, en paralelo, iban experimentando disciplinas como la ingeniería industrial, la psicología, la gestión empresarial, la economía o el derecho.

Pero la historia no acaba aquí. Aunque para las áreas de Recursos Humanos de algunas compañías es como si el tiempo se hubiera parado con el cambio de siglo o incluso antes, en otras empresas la función ha seguido evolucionando. Así, algunas compañías han *vaciado* la función de determinadas tareas que tradicionalmente caían dentro de su ámbito de competencia a través de su automatización, externalización, devolución a los *managers* o delegación en los empleados. Sin embargo, también hay empresas donde la función ha ganado relevancia y donde la alta dirección entiende que su aportación es esencial para la competitividad y el éxito estratégico de la compañía.

¿Qué futuro le espera entonces a Recursos Humanos? Una posibilidad es que la función se acabe diluyendo en el sistema operativo de las compañías, cada día más tecnificado, pero también podría tener por delante una oportunidad única de jugar ese papel estratégico que durante mucho tiempo ha reivindicado. Todo dependerá del valor que sea capaz de aportar a las organizaciones en un escenario radicalmente diferente al que marcó su nacimiento y desarrollo en el pasado siglo.

Roles y habilidades de Recursos Humanos para el siglo XXI

En el segundo capítulo nos centraremos en cómo han evolucionado los roles y las habilidades que las empresas demandan de sus profesionales de Recursos Humanos. Para ello, analizaremos los resultados de las cinco últimas rondas del Human Resources Competency Study (HRCS), realizadas por la Universidad de Michigan y la

consultora RBL entre 2002 y 2021. Veremos que las empresas tienden a dar menos importancia a lo que los profesionales de la función saben hacer y más a lo que realmente hacen, pero, sobre todo, a su capacidad de tener un impacto en la organización.

Las organizaciones esperan que los profesionales del área participéis de manera más activa en la definición y ejecución de estrategias de negocio, y que impulséis una gestión de personas más basada en evidencias, aprovechando el mayor volumen de datos disponible y la capacidad de las nuevas soluciones tecnológicas para explotar estos datos. También os piden que construyáis relaciones de calidad con los *managers* de línea, unos actores clave en el ámbito de la gestión de personas, particularmente en un contexto que requiere respuestas rápidas y próximas al terreno. Asimismo, veremos que hoy en día los profesionales del área necesitáis desarrollar una visión sistémica para manejar situaciones complejas, para lo cual debéis prestar más atención a los cambios del entorno y, en particular, a las tendencias emergentes en el mercado de trabajo, pero sin perder nunca de vista lo que sucede dentro de la organización. Aunque tal vez lo más destacable sea la constatación de que el impacto de la función en los resultados de negocio no depende tanto de las habilidades ni del desempeño individual de sus profesionales como de la capacidad colectiva del área para dar respuesta a los desafíos concretos a que se enfrenta la empresa, aportar valor a sus *stakeholders*, ganarse su confianza, y contribuir a la construcción de las capacidades organizativas de las que depende su éxito estratégico.

Nuevas formas de organizar la función

Ante este descubrimiento de que el comportamiento colectivo del área tiene más impacto en los resultados del negocio que la suma del desempeño individual de sus profesionales, y entendiendo que las estructuras organizativas de las empresas son artefactos que condicionan los comportamientos grupales, en el tercer capítulo analizaremos los nuevos modelos de organización para la función —que en los últimos años varias firmas de consultoría han plantea-

do como alternativa a la tría clásica de HR Business Partners, centros de excelencia y unidades de servicios compartidos—, y destilaremos varios principios de diseño organizacional comunes a estas nuevas propuestas.

En primer lugar, estos nuevos diseños buscan un mayor alineamiento entre la estructura organizativa de la función, la estrategia de negocio y las particularidades de los mercados donde compite la empresa. Para ello, algunas de estas propuestas ofrecen un catálogo de arquetipos aplicables en distintos escenarios, mientras que otras aportan principios y criterios para el diseño de una organización de Recursos Humanos a la medida de la situación y las necesidades concretas de cada compañía.

Un segundo aspecto común de estos modelos es que tratan de favorecer respuestas ágiles y una reasignación rápida de capacidades y recursos ante nuevas necesidades difíciles de anticipar. El tercer rasgo de estos nuevos diseños organizativos es una mayor apertura y colaboración. En esta línea, varios de ellos propugnan la eliminación de los silos que pueden apartar a Recursos Humanos del resto de la organización, pero también de los que puedan existir dentro de la propia función. Además, defienden una mayor participación de profesionales que no pertenecen a la función —y a veces ni siquiera a la organización— en proyectos y procesos de gestión de personas, una tendencia que también se ve reflejada en un mayor empoderamiento de *managers* y empleados.

En cuarto lugar, en la mayoría de estos nuevos modelos la tecnología destaca como un elemento clave de la arquitectura de recursos de la función. Finalmente, detectamos una tendencia hacia una mayor adaptabilidad y heterogeneidad de las estructuras organizativas de las áreas de Personas para dar respuesta a las distintas necesidades que pueden tener diferentes grupos de trabajadores, de manera que la función puede organizarse de diferentes formas en distintas unidades de negocio de la empresa, o incluso crear unidades específicas para gestionar determinados segmentos estratégicos de talento.

Dónde estamos

Cerraremos la primera parte del libro con el capítulo cuarto, donde repasaremos los resultados de un sondeo que hicimos en Future for Work Institute en el que más de 1000 profesionales de Recursos Humanos compartisteis vuestra visión del presente y el futuro de la función en vuestras empresas. Una primera cosa que nos llamó la atención fue la práctica unanimidad entre los participantes sobre cuál debería ser el futuro del área en vuestras compañías. Este consenso podía ser resultado de un proceso de *groupthink*, pero también revelar la existencia de unos principios comunes para el desarrollo de la función, consecuencia de una serie de cambios en el macroentorno, en el mercado de trabajo, y en las dinámicas empresariales que afectan a la mayoría de los empleadores.

Por otro lado, las diferencias entre ese futuro preferible y cómo los participantes valorabais la situación actual de la función en vuestras compañías nos revelaban cuatro asignaturas pendientes comunes a muchas empresas. En primer lugar, muy pocos participantes considerabais Recursos Humanos una función ágil y poco burocrática. En segundo lugar, la mayoría sentíais que no conseguíais sacarle partido a las oportunidades que os ofrecían los avances tecnológicos. En tercer lugar, percibíais la necesidad de hacer un mejor uso de datos y analíticas en la toma de decisiones. La cuarta asignatura pendiente tenía que ver con que en muchas empresas Recursos Humanos todavía se centraba más en los procesos que en la aportación de valor. Finalmente, aunque de manera indirecta, el sondeo revelaba una quinta área de mejora en forma de importantes diferencias de opinión entre directivos y no directivos sobre la situación actual de la función en vuestras empresas, unas discrepancias que eventualmente podían interferir en el desempeño colectivo del área y, en consecuencia, en su impacto en los resultados de negocio.

Los retos de ser una función estratégica

En la segunda parte del libro examinaremos en detalle cinco desafíos a que se enfrentan las áreas de Personas en muchas compañías y que representan otras tantas oportunidades para aportar valor y

moldear el futuro de la función. Para empezar, en el capítulo cinco analizaremos cómo, en un entorno de crisis múltiples e inestabilidad constante, la función se enfrenta al desafío y la oportunidad de evolucionar hacia un papel más estratégico. Una oportunidad que puede aumentar a medida que se generaliza el uso de soluciones de inteligencia artificial en las empresas, ya que la accesibilidad y el efecto igualador de esta tecnología puede hacer que las personas se conviertan en el factor que más las puede diferenciar de sus competidores y (ahora sí) en su activo más valioso.

En relación con qué es lo que determina que una función sea o no estratégica, veremos que a menudo asociamos la condición de *estratégica* de la función a su grado de participación en la ejecución del plan estratégico de la empresa, olvidándonos de que para ser de verdad estratégicos necesitamos algo más: pensamiento estratégico, lo cual significa anticipar, imaginar qué puede suceder en el futuro, para después decidir qué hacer ante esos posibles escenarios. Solo entonces estaremos en disposición de hacer planes, es decir, pensar cómo y cuándo vamos a hacer eso que hemos decidido hacer, y aquí argumentaremos por qué es recomendable que las áreas de Personas de las empresas tengan su propia estrategia. Finalmente, exploraremos cómo la complejidad, el modelo de negocio, las características de los trabajadores y la realidad de los mercados laborales donde compite cada compañía modulan el potencial de la función para tener un impacto en su estrategia de negocio.

Los retos del trabajo del conocimiento

En el sexto capítulo examinaremos cómo Recursos Humanos puede contribuir al éxito estratégico de muchas empresas adaptando sus sistemas de gestión de personas a las peculiaridades de los denominados trabajos del conocimiento. Además de ser cada vez más comunes en las organizaciones, son trabajos complejos, por lo que, en general, son más difíciles de gestionar. Su complejidad también hace que el desempeño de las personas que los realizan sea más variable que el de las personas con trabajos rutinarios, con lo que

es más crítico acertar en los procesos de selección y crear contextos laborales que favorezcan que esas personas den lo mejor de ellas en su trabajo. Asimismo, es importante crear y mantener entornos de aprendizaje continuo, un factor clave no solo para la productividad sino también para la empleabilidad, la atracción y la vinculación de esta clase de trabajadores. Todo esto en un contexto de *guerra por el talento*, donde muchas empresas reconocen tener dificultades para atraer y construir relaciones duraderas con este tipo de profesionales.

Los trabajos del conocimiento, además, suelen encajar mal en las estructuras, métodos y sistemas de control tradicionales de las empresas, muchos de ellos pensados para gestionar unos trabajos y unos trabajadores muy diferentes. Por este motivo, cada día más empresas deciden experimentar nuevas fórmulas para aprovechar el potencial de esta clase de trabajadores, como sistemas para capturar su conocimiento, para que no se pierda cada vez que una de estas personas deja la empresa; modelos de organización del trabajo *flow-to-work*, al estilo de los que utilizan desde hace años muchas firmas de servicios profesionales, donde a las personas se las clasifica por niveles de conocimientos y habilidades que les cualifican para participar en determinados proyectos; o mercados internos de talento que hacen posible un emparejamiento rápido de las capacidades de las personas con proyectos, puestos vacantes y otras oportunidades de carrera. Terminaremos el capítulo examinando los retos y oportunidades que os plantea a los profesionales de la función otro fenómeno directamente asociado al incremento en la demanda de trabajadores del conocimiento: el auge del trabajo *freelance*.

Los retos de compartir la gestión de personas con los *managers*

En el capítulo siete exploraremos un tercer desafío: el reparto de roles y responsabilidades en materia de gestión de personas con los *managers* de línea. Desde hace años, observamos un proceso de «devolución» por el que los *managers* asumen un rol más activo en

este ámbito. En este contexto, las nuevas formas de trabajo, como el teletrabajo o los métodos ágiles y las estructuras basadas en equipos autónomos, plantean nuevos retos para estos líderes, que deben actuar como conectores entre sus equipos y diversos *stakeholders*, además de facilitar el alineamiento de los objetivos del grupo con la estrategia de negocio.

Otro aspecto destacable es el impacto de los *managers* en la experiencia de los empleados, dada su capacidad de influir en las emociones de las personas de sus equipos y, por consiguiente, en su vínculo con la organización y su desempeño. Los *managers*, además, juegan un rol esencial identificando y respondiendo a las necesidades individuales de los empleados, así como en la creación de un ambiente de seguridad psicológica en sus equipos, dos aspectos centrales cuando se trata de gestionar equipos diversos. Asimismo, hablaremos de su papel clave en los procesos de transformación, al actuar como mediadores entre la estrategia y la operativa, y por su influencia en las interpretaciones que las personas hacen de los cambios que experimenta la organización y su entorno, algo fundamental no solo para el éxito de estas iniciativas, sino también para la configuración de la cultura de la empresa.

Entre los desafíos que este proceso de «devolución» plantea a las áreas de Personas de las empresas destacaremos dos. Por una parte, hace falta que los *managers* estén adecuadamente capacitados y equipados para asumir estas responsabilidades. Por otra, es necesario encontrar fórmulas para asegurar la coherencia de las decisiones y comportamientos de los distintos *managers* sin caer en una burocratización excesiva. En este sentido, la llegada de la inteligencia artificial al mundo del trabajo es una gran oportunidad para rediseñar los roles de estos líderes, liberarles de tareas rutinarias e incrementar el valor que aportan desde su responsabilidad más importante: la gestión de personas.

Los retos de la inteligencia artificial

En el capítulo octavo profundizaremos en los desafíos que los avances en el campo de la inteligencia artificial plantean a los profesio-

nales de la función. Ante las disrupciones que está provocando este cambio tecnológico, las áreas de Personas de las empresas necesitan proporcionar a sus organizaciones instrumentos que posibiliten cambios de rumbo rápidos cuando así lo exigen las circunstancias. Por ejemplo, sistemas de establecimiento de objetivos dinámicos, mecanismos que favorezcan el aprendizaje continuo, o herramientas que faciliten una asignación ágil de los conocimientos y habilidades de las personas a las tareas donde pueden aportar más valor en cada momento. También pueden contribuir con el diseño de estructuras retributivas flexibles, capaces de adaptarse a los vaivenes que pueden producirse en los salarios de mercado de ciertos perfiles, o con la adopción de medidas defensivas para proteger a determinados empleados frente a los cantos de sirena que pueden llegarles de otras empresas.

La IA, además, hace posibles nuevas soluciones de autoservicio, permite que los profesionales del área se centren en actividades de mayor valor añadido, contribuye a decisiones sobre personas mejor informadas y de mayor impacto, e incluso puede favorecer la adopción de nuevos modelos organizativos para la función, más abiertos y dinámicos. No obstante, el principal motivo por el que los líderes de la función necesitan prestar atención a esta nueva tecnología no es tanto por su capacidad de automatizar y agilizar ciertos procesos de gestión de personas, como por su potencial para transformar los trabajos de muchas personas. Aquí, desde Recursos Humanos se puede preparar a los empleados para los cambios que se avecinan, fomentar una cultura del aprendizaje continuo y desarrollar métodos de evaluación que distingan la contribución humana de la aportación de la IA. También se puede aportar valor facilitando transiciones no traumáticas para los empleados afectados por posibles reestructuraciones, o rediseñando ciertos roles para aprovechar mejor las capacidades que nos hacen únicos a los humanos.

Por último, las empresas deberían reflexionar sobre en qué medida la manera en que incorporan la IA en sus organizaciones contribuye a una prosperidad y bienestar compartidos, un reto ante el que las áreas de Personas tienen la oportunidad de erigirse en unas defen-

soras comprometidas de un uso ético y socialmente responsable de esta nueva tecnología.

Los retos de una sociedad diferente

Ya en la recta final, en el noveno capítulo, examinaremos los desafíos que algunos cambios que está experimentando la sociedad plantean para la gestión de las personas en las organizaciones. La sociedad ha cambiado y los ciudadanos (sobre todo las nuevas generaciones, aunque no solo) esperan otras cosas de las empresas, empezando por aquellas con las que muchas personas habitualmente tienen más relación: sus empleadores. Por ejemplo, estamos en un momento en el que, de la misma manera que los consumidores prestamos cada vez más atención a la sostenibilidad de las marcas que compramos y los inversores dan cada vez más importancia al cumplimiento de criterios ESG a la hora de valorar operaciones de inversión, empleados y candidatos tienen más en cuenta en sus decisiones de carrera el impacto social y medioambiental de las organizaciones para las que trabajan, o para las que podrían trabajar.

Ante esta evolución de los valores sociales, cada día más empresas deciden asumir su responsabilidad por su impacto total en el mundo y actuar en consecuencia. En algunos casos lo hacen por convicción, en otros por obligación. De cualquier manera, son buenas noticias. Y también lo son para las áreas de Personas. La evolución hacia modelos empresariales más sostenibles y socialmente responsables plantea la necesidad de abordar, desde una nueva perspectiva, el cuidado de la parte de la sociedad con que las empresas tienen mayor relación: sus empleados. Por ejemplo, las empresas necesitan gestionar el desafío del bienestar de sus empleados desde una perspectiva holística que equilibre los aspectos prácticos y emocionales del liderazgo y facilite la construcción y mantenimiento de una fuerza de trabajo resiliente, comprometida y productiva, y aquí desde Recursos Humanos se puede aportar mucho. También veremos cómo muchas personas, ante el vacío que les han dejado otras instituciones en las que sienten que ya no pueden confiar, buscan en sus empleadores un refugio de confianza. Asimismo,

hablaremos del importante rol que los profesionales del área pueden jugar ayudando a las personas de sus organizaciones, particularmente aquellas con un mayor nivel de *engagement*, a distanciarse psicológicamente de sus trabajos para que puedan mantener sus niveles de energía y dedicación en unos entornos laborales altamente exigentes.

Cerraremos el capítulo analizando cómo estos cambios que ha experimentado la sociedad no solo están cambiando lo que las personas esperan de sus empleadores, sino también el lugar que el trabajo ocupa en sus vidas. En concreto, cómo la conciliación entre vida y trabajo se ha convertido en una condición innegociable para muchas personas a la hora de elegir un empleo, y por qué los profesionales de Recursos Humanos deben tener muy presente esta circunstancia en sus decisiones.

Forjando el futuro

El libro concluye con una llamada a los profesionales del área de Personas que desean aportar valor a sus organizaciones en un escenario convulso como el actual, donde la sensación de vivir en un estado de crisis permanente, la elevada incertidumbre, la competencia de los medios digitales para secuestrar nuestra atención, la abundancia de información falsa, la necesidad de adaptación continua a un mundo en constante cambio, se están cobrando un peaje en la salud y el bienestar de mucha gente.

En el ámbito laboral, con frecuencia hay que sumar prioridades contradictorias, poca claridad sobre las tareas a realizar, falta de *feedback* y reconocimiento, sobrecarga de trabajo, problemas a los que nunca nos hemos enfrentado antes, procedimientos a los que no encontramos mucho sentido, poca autonomía y recursos para cambiar las cosas y, por si todo esto fuera poco, los efectos de una paranoia de la productividad que hace que muchos líderes desconfíen del rendimiento laboral de sus equipos o, simplemente, si están trabajando todo el tiempo que deberían trabajar. Una obsesión que, como reacción, ha dado pie a un *teatro de la productividad* que hace que las personas pasen más tiempo del que deberían delante de sus

ordenadores, para evitar que sus jefes y colegas piensen que no están trabajando lo suficiente, y que, en cierta manera, convierte esta paranoia en una profecía autocumplida.

Por otro lado, como nos han dicho miles de veces que en una situación de caos lo último que debemos hacer es quedarnos paralizados, sentimos que necesitamos hacer algo, lo que sea. Así que hacemos y hacemos, convencidos de que lo importante es no quedarnos parados, sino hacer cosas, muchas cosas. Intentamos hacer cada vez más, y que nuestros equipos hagan más, y, al final, esto deriva en un estado de hiperfatiga del que tenemos preocupantes evidencias en forma de aumentos de las tasas de absentismo y rotación, y de los casos de estrés, ansiedad, depresión y *burnout* entre los trabajadores. Nos olvidamos de que para navegar las complejidades de nuestro tiempo es imprescindible que prestemos atención y hagamos un esfuerzo por comprender lo que nos está pasando.

¿Dónde estamos? ¿Adónde vamos?

Son dos preguntas clave para orientar esta necesaria reflexión. Parecen sencillas, pero las respuestas no siempre son evidentes. Requieren tiempo y espacio para pensar, algo que a menudo se posterga en el estado de confusión y emergencia continua que se respira en muchas organizaciones. Necesitamos parar. Parar y pensar, pero no de cualquier manera. Por esta razón, el libro concluye con una invitación a los profesionales del área de Personas para que prioricen el desarrollo de su pensamiento crítico y lo empleen de manera sistemática ante las nuevas situaciones y dilemas a que se enfrentan hoy en día.

¿Comenzamos?



El autor

Santi García (A Coruña, 1965) es cofundador de Future for Work Institute, un observatorio independiente sobre el futuro del trabajo, asesor de varias organizaciones, conferenciante y profesor invitado en diversas universidades y escuelas de negocios. Anteriormente, durante más de veinte años, trabajó en consultoría y como directivo de Recursos Humanos en empresas de varios sectores en Europa, África y Oriente Medio.

Licenciado en Derecho, MBA por IESE, y con un Diploma de Estudios Avanzados por la Universidad Politécnica de Catalunya, es autor de los libros *La resiliencia de las organizaciones* (Libros de Cabecera, 2022), *El arte de dirigir personas hoy* (Libros de Cabecera, 2016) y coautor junto a Jordi Serrano de *El ocaso del empleo* (Libros de Cabecera, 2013). Desde 2006 escribe sobre tendencias en el mundo del trabajo y la gestión de personas en su blog www.santigarcia.net, por el que ha recibido varios premios.

www.linkedin.com/in/santiagogarcia



Libros de Cabecera Newsletter

Si te gusta el mundo de la empresa, quieres progresar profesionalmente, o simplemente, necesitas ponerte al día, inscríbete en la newsletter de **Libros de Cabecera** y te informaremos de nuestras novedades y de eventos con los autores.

Escanea este código QR para acceder a la inscripción:





Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

Libros de Cabecera pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, a cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: editorial@librosdecabecera.com
También en Twitter: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)

Sigue leyendo en:

<https://www.librosdecabecera.com/recursos-humanos-donde-estamos-adonde-vamos>

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.