

La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades

SIMON L. DOLAN
ESADE

MARIO RAICH
ESADE

Resumen

El presente *paper* trata del futuro de los recursos humanos (RH) y su gestión en el tercer milenio. Muchos expertos en recursos humanos afirman que la gestión de los recursos humanos es una profesión en transición, dada la necesidad de demostrar un valor añadido a la organización (por ejemplo, Dolan *et al.*, 2007; Dolan *et al.*, 2008; Schuler y Jackson, 2006). En el siglo XXI están surgiendo nuevas tendencias para reflejar la creciente presión de que son objeto los recursos humanos y mostrar el valor añadido que aportan a los resultados de la empresa. En consecuencia, cada vez se presta mayor atención a la racionalización de las prácticas convencionales en materia de recursos humanos. Paralelamente, se están desarrollando nuevas tendencias. El presente *paper* contiene una selección de nuevas tendencias que han sido identificadas como fundamentales para que los recursos humanos contribuyan a mejorar la eficacia empresarial en el siglo XXI.

Palabras clave

Recursos humanos, gestión, eficacia, prácticas, roles, formas de
partenariado, conciliación.

Abstract

This paper is about the future of Human Resources and Human Resources Management in the 3rd Millennium. Many Human Resources scholars claim that Human Resource Management is a profession in transition, given the necessity to demonstrate added value to the organization (e.g., Dolan et al., 2007; Dolan et al, 2008; Schuler & Jackson, 2006). New trends are emerging in the 21st century to reflect the growing pressures on Human Resources to show their added value to the bottom line. Consequently, focus is intensifying on streamlining conventional Human Resources practices; at the same time, new trends are developing. The present paper focuses on selected new trends that have been identified as imperatives for Human Resources contribution to corporate effectiveness in the 21st century.

Keywords

Human resources, management, efficiency, practices, roles, forms of
partnership, conciliation.

1. Introducción

Empresas de todo el mundo están involucradas en una intensa campaña para aumentar la productividad y ganar la batalla por la competitividad internacional. En consecuencia, la atención se centra en la intensificación de las estrategias de gestión convencionales, como la racionalización de las operaciones, la investigación y el desarrollo, las tecnologías de la información, el desarrollo de productos, planes de marketing innovadores y, por supuesto, la mejora de la gestión de los recursos humanos. En consecuencia, los directivos de recursos humanos son cada vez más importantes para la empresa.

Sin embargo, una gestión eficaz de los recursos humanos requiere una comprensión profunda de qué tendencias parecen estar surgiendo en un mundo complejo y volátil, y cuál debería ser su enfoque para ayudar a la empresa a ser más eficaz.

El presente *paper* trata del futuro de los recursos humanos y su gestión en el tercer milenio. Muchos expertos en recursos humanos afirman que la gestión de los recursos humanos (GRH) es una profesión en transición, dada la necesidad de demostrar un valor añadido a la organización (por ejemplo, Dolan *et al.*, 2007; Dolan *et al.*, 2008; Schuler y Jackson, 2006). En el siglo XXI están surgiendo nuevas tendencias para reflejar la creciente presión de que son objeto los recursos humanos y mostrar el valor añadido que aportan a los resultados de la empresa. En consecuencia, cada vez se presta mayor atención a la racionalización de las prácticas convencionales en materia de recursos humanos. Paralelamente, se están desarrollando nuevas tendencias. El presente *paper* contiene una selección de nuevas tendencias que han sido identificadas como fundamentales para que los recursos humanos contribuyan a mejorar la eficacia empresarial en el siglo XXI. Entre ellas destacan:

- La aparición de nuevos roles para los recursos humanos (por ejemplo, los de *partner* empresarial/consultores internos, agentes del cambio) (Ulrich, 1997; Ulrich y Borockbank, 2005), y especialmente pensadores estratégicos capaces de relacionar la estrategia empresarial con las actividades y las políticas de recursos humanos (Schuler, Jackson y Storey, 2000; Valle *et al.*, 2000).
- Nuevas formas de partenariado, en particular en el ámbito de relaciones laborales (De Silva, 1997).
- La creciente preocupación por la globalización en las estrategias y operaciones diarias en materia de recursos humanos para ayudar en las *joint ventures* internacionales.
- La creciente preocupación por la conciliación de la vida laboral y personal (humanización del lugar de trabajo, conflictos entre el trabajo y la vida familiar, flexibilización del horario, trabajo a distancia, etcétera).
- Programas diseñados para hacer frente a los cambios demográficos (es decir, la diversidad, la escasez de mano de obra, los trabajadores con una ocupación más reducida...) (Raich y Dolan, 2008).
- La presión constante para llevar a efecto la descentralización y llevar a cabo fusiones y adquisiciones (Dolan, Belout, y Balkin, 2000), y las importantes presiones de que son objeto los departamentos de re-

cursos humanos para demostrar su utilidad a la organización (auditorías de recursos humanos y otros instrumentos de autoevaluación) (Dolan y Belout, 1997).

- Innovaciones en la atracción y la retención de talentos. En una economía del conocimiento, identificar, fomentar y desarrollar dicho talento se está convirtiendo en una de las tareas más importantes en una empresa (Dolan, et al., 2007).

En este *paper* se tratarán muchas de esas cuestiones, aunque no exactamente con las mismas denominaciones. Asimismo, pretende estudiar los cambios de significado de la «gestión de las personas en una organización». Las hipótesis que se lanzan sobre futuros desarrollos se basan en un libro que los autores han publicado recientemente (Raich y Dolan, 2008a y 2008b).

2. El cambio de la gestión de personal a la gestión de recursos humanos

El papel cada vez más importante de la gestión de recursos humanos se refleja en la transformación de la gestión de personal, que pasa de ser una función centrada en el bienestar del empleado a una gestión de personas que se ajusta a objetivos organizativos e individuales y ofrece a los empleados recompensas intrínsecas y extrínsecas. Por lo tanto, lejos de estar marginada como en el pasado, ahora la función de la gestión de recursos humanos se reconoce como un aspecto central de los negocios, su rendimiento y aportación se integran en la estructura de gestión y el objetivo pasa de ser simplemente el garantizar que se cumpla un trabajo, al objetivo más ambicioso de conseguir un compromiso.

En consecuencia, la gestión busca la flexibilidad e intenta emplear prácticas de recursos humanos para recompensar el diferente rendimiento de formas distintas. Además, la comunicación de los objetivos y aspiraciones de los directivos (es decir, la visión) adquiere una nueva importancia (De Silva, 1997).

Lo que separa o distingue la GRH de la función de personal tradicional es su integración dentro de la gestión estratégica y el interés en utilizar los recursos humanos para conseguir objetivos de gestión estratégica. La GRH busca eliminar el rol del mediador; enfatiza la estrategia y la planificación en lugar de la resolución de problemas y la mediación, por lo que la cooperación de los empleados se consigue a través de programas de cultura cor-

porativa (Dolan y García, 2002), paquetes remunerativos (Gómez-Mejía y Balkin, 1992), cohesión de equipo y desarrollo gerencial para empleados centrales (Lawler, 2000), mientras que los empleados periféricos se mantienen a una cierta distancia (Dolan y Lingham, 2008).

3. El impacto de los recursos humanos en la gestión de los cambios tecnológicos, la diversidad de los trabajadores y las relaciones en el lugar de trabajo

En los últimos años varios cambios han sido responsables de que se preste más atención a las relaciones de empleo dentro de las organizaciones. El primero es el impacto de la globalización, que ha cambiado de forma considerable las formas de gestionar las empresas y de realizar el trabajo. Las compañías han recurrido a diversas medidas para mejorar la eficacia y la competitividad, basadas no en sueldos bajos y recursos naturales, sino en innovación, habilidades y productividad como formas de mejorar la calidad y reducir los costes. Puesto que la productividad y la calidad se han convertido en consideraciones principales para la competitividad, la calidad y formación de los trabajadores se han convertido en factores cruciales. La reducción del tiempo de vida de los productos ha acentuado la necesidad de tener empleados con múltiples habilidades y fáciles de formar. Las habilidades de los empleados se han vuelto determinantes importantes no sólo de la flexibilidad, la productividad y la calidad, sino también de la *empleabilidad*, la inversión y la habilidad para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado (De Silva, 1997; Zhang et al, 2008 [en prensa]).

Un segundo desarrollo que ha dirigido la atención a las relaciones en el lugar de trabajo es la tecnología. Por una parte, la gestión de la tecnología es posible sólo a través de personas, y cómo se las gestiona y forma afecta al éxito de esta transferencia. La tecnología también está desplazando trabajos tradicionales y creando nuevos trabajos que requieren habilidades diferentes. La informática, cuyo límite de potencial para producir cambios no se conoce, está ejerciendo un importante impacto sobre la estructura de las organizaciones, la naturaleza y localización del trabajo y la forma en la que se organiza. En las sociedades del futuro, la información y el conocimiento serán cruciales para la competitividad, de hecho, ya lo son (Dolan y Acosta-Flamma, 2006).

La tecnología ya está facilitando los cambios en las estructuras organizativas, creando organizaciones más horizontales. Esto ha dado lugar a una gestión que se realiza menos por órdenes y supervisión, y más a través de

un énfasis en la cooperación, en compartir ideas y en la comunicación, con un enfoque más participativo a la gestión de las personas (Dolan, García y Richley, 2006). La tecnología moderna ahora hace posible que aspectos del trabajo se realicen fuera de la empresa, por ejemplo, desde casa, e incluso más allá de las fronteras nacionales. El trabajo a tiempo parcial está aumentando especialmente debido a la entrada de más mujeres en el trabajo y su preferencia, en algunos casos, del trabajo a media jornada.

Los países en vías de desarrollo también están sintiendo el impacto de estos cambios. Un tercer factor son los cambios que ocurren en la mano de obra, en distintos grados, tanto en economías de mercado industrializadas como en economías en vías de desarrollo. Muchos países han presenciado el surgimiento de un colectivo de trabajadores con mayores niveles de formación y habilidades que antes, que necesitan ser gestionados de forma diferente a la que hasta ahora se ha empleado para supervisar a los trabajadores, especialmente a los obreros. Esto adquirirá más importancia en el futuro como resultado del crecimiento del sector de los servicios y las industrias basadas en el conocimiento. Las habilidades de un empleado son, por lo tanto, un tema sobre el que convergen los intereses de los empleadores y los empleados, y el desarrollo profesional del empleado ofrece ahora mayores ventajas mutuas tanto para los empleadores como para los empleados.

Por lo tanto, hay una mayor necesidad de formas de gestión cooperativas y participativas. Además, muchas situaciones de trabajo que están apareciendo no encajan dentro de las relaciones de trabajo tradicionales y, por este motivo, Dolan et al (2006) proponen un esquema para rediseñar la cultura. Las empresas están diferenciando, cada vez más, entre los trabajadores periféricos, es decir, aquellos cuyo trabajo puede ser realizado por especialistas externos contratistas, y los trabajadores centrales. El número cada vez mayor de empleados temporales y de media jornada en las industrias de servicios de rápida expansión, algunas de las cuales experimentan picos de actividad (hoteles, líneas aéreas, tiendas), requieren una mano de obra flexible. Por lo tanto, en lugar de a un único grupo de trabajadores, estamos dirigiéndonos hacia estos grupos diversos, cada uno de los cuales tiene distintas condiciones contractuales y ha de gestionarse de forma diferente. Según los indicios, al principio del próximo siglo menos de la mitad de la mano de obra de los países industrializados tendrá un trabajo a jornada completa dentro de la empresa tal y como lo entendemos ahora (De Silva, 1997).

Estas tendencias no estarán confinadas a los países altamente industrializados, sino que aparecerán también en las economías de rápido creci-

miento a medida que suben los costos, aumenta la competitividad y más mujeres participan en la actividad económica. Según De Silva (1997) las implicaciones para los RH en la gestión de las relaciones laborales pueden dividirse en dos categorías:

- Un mayor énfasis en la resolución de problemas de relaciones laborales a través de medios externos a la organización (es decir, la intervención de terceras partes, el papel del estado, las leyes y reglamentos)
- Condiciones de trabajo que eran apropiadas para tareas repetitivas, clasificaciones de trabajos más delimitadas y trabajadores menos formados han de reemplazarse por una nueva estructura; la noción de la estandarización, que en el pasado era aceptable tanto para los sindicatos como para las empresas porque representaba estabilidad y relaciones a largo plazo, han de ser reemplazadas por contratos de trabajo más innovadores en los que la flexibilidad y la movilidad laboral dicta la esencia de los contratos individualizados. Esto quiere decir que la cobertura de los empleados por contratos estándar que ofrecen horas fijas y remuneración fijada por la ley o por acuerdos negociados colectivamente tendrá que ser ampliada para incluir nuevos esquemas. Por ejemplo, ya se está produciendo un importante cambio en muchas compañías Norteamericanas y de Europa occidental hacia un sistema de *compensación por incentivos*.

4. Competencias de los recursos humanos en un mundo internacional y global

La globalización desempeña un importante papel en el desarrollo de la gestión de recursos humanos en muchos países. A medida que se eliminan las barreras económicas entre los países, las compañías que desean participar en un ámbito internacional necesitan entender la importancia de tener un sistema eficaz de GRH a través de toda la organización. Hay muchos factores y obstáculos a los que se enfrentan las compañías internacionales que operan de forma global. Estos obstáculos incluyen los requerimientos gubernamentales, las restricciones legales, los factores sociales y culturales, los objetivos corporativos, las relaciones laborales y las diversas necesidades de los clientes.

Los *partnerships*, las alianzas y las *joint ventures* también se están volviendo cada vez más comunes. Pueden adoptar muchas formas: el inter-

cambio técnico y la explotación mutua de derechos de patente, la coproducción, los vínculos de venta y distribución, los programas conjuntos de desarrollo de productos, o la creación de *joint ventures* cuyo capital se distribuye entre los socios nacionales o internacionales. Independientemente de la motivación que lleve a la creación de *joint ventures* internacionales o de los recursos utilizados, las compañías reúnen diferentes especializaciones estructurales o funcionales y necesitan operar bajo diferentes características organizativas que se erigen sobre el valor compartido o lo añaden. Dentro de este contexto hay muchos temas organizativos que requieren la atención directa de los departamentos de recursos humanos. De acuerdo con Schuler (2000), estos temas pueden categorizarse como temas de nivel organizativo y temas de nivel individual/grupal.

- Nivel organizativo: Relaciones entre empresas matrices, relaciones entre empresas matrices y *joint ventures* internacionales, relación entre las *joint ventures* internacionales y el contexto ambiental; características de la empresa matriz.
- Nivel individual/grupal: Empleados que aprenden y comparten conocimiento relevante; empleados que tienen las competencias adecuadas para la *joint venture* internacional; empleados que adoptan los comportamientos y actitudes adecuados; empleados con los niveles de motivación requeridos para el rendimiento y para el compromiso con las organizaciones; individuos atraídos para formar parte de la *joint venture* internacional.

Con el fin de aumentar las probabilidades de éxito de la *joint venture* internacional (o de reducir las probabilidades de fracaso), las actividades de recursos humanos pueden enfocarse tanto a temas individuales como a temas organizativos/de grupo. Esto puede incluir políticas y prácticas asociadas con análisis ambiental, estructura organizativa, diseño, estrategia, valores, misión y cultura, planificación de recursos humanos, diseño y análisis de trabajo, contratación, selección y orientación, etcétera (Cyr, 1995, Zhang et al, 2008).

5. Vínculos entre la efectividad de los recursos humanos y la efectividad organizativa

La gestión de los recursos humanos como función dentro de las organizaciones se encuentra en una encrucijada. Un artículo publicado en la

revista *Fortune* (Stuart, 1996) instaba a abolir el departamento de RH echándolo por tierra. La idea central del artículo era que los directores de RH eran incapaces de describir su contribución al valor, salvo en términos de tendencias y aspiraciones, imposibles de cuantificar. Stuart sugería subcontratar las actividades de transacción y conformidad (los beneficios) y devolver otras funciones como la formación y la evaluación a los directores, a quienes, en su opinión, realmente correspondían.

Los directores que lean este artículo podrían preguntarse si realmente la GRH sirve de algo. A los departamentos de GRH se les requiere cada vez más que demuestren su contribución en el lenguaje de los negocios y parecen haber surgido cinco métodos para hacerlo. Estos métodos se pueden etiquetar con las 5 Cs para medir el impacto de la GRH:

- La **Conformidad**: evalúa si la organización está cumpliendo las obligaciones legales con respecto a la relación entre empleador y empleado.
- Control de **Costes**: los sueldos siguen siendo el mayor gasto operativo en muchas organizaciones; en aquellas en las que predomina el trabajo de oficina representan hasta el ochenta por ciento. La gestión eficaz del activo humano incluye controlar los costes de rotación de personal, absentismo, y de las lesiones y enfermedades ocupacionales (Becker et al, 2001).
- Auditorías **Culturales**: las organizaciones muy eficaces intentan influir en las capacidades de los empleados no sólo a través de la selección y la formación, sino a través del desarrollo de una cultura adecuada para buscar un rendimiento óptimo (Dolan, Gracia y Richley, 2006). La evaluación continua de la distancia entre los valores de los empleados y el valor corporativo puede servir para garantizar a los altos directivos que el comportamiento de los empleados está en línea con los objetivos estratégicos de la compañía. Cuanto menor sea la distancia, más se compartirán los valores, lo cual es una indicación de que los empleados están integrándose en la compañía.
- Expectativas del **Cliente**: los departamentos de RH tienen muchas partes interesadas con sus expectativas respecto a los productos y servicios. Entre estas partes interesadas se incluyen directores, empleados, sindicatos, jubilados, etcétera. El grado en el que se cumplen las expectativas de estas partes interesadas es otra medida de la efectividad de la GRH (Dolan y Belout, 1997).
- **Contribución**: cuando se les pide que evalúen su contribución, muchos directores de RH describen actividades como el número de

aprendices o de nuevas contrataciones, en lugar de los resultados. Estudios empíricos han establecido vínculos entre ciertos procesos y prácticas de RH y el rendimiento organizativo (Kay y Luxx, 1999).

6. Camino al futuro: la gestión de las personas durante y después de la gran transformación¹

En esta época de rápido desarrollo de la inteligencia artificial resulta bastante útil recordar aquello que es específico de las personas. Habilidades como la creatividad, la capacidad emprendedora, la inventiva, la diversidad de recursos, el humor, las emociones, los sentimientos y la conciencia, parecen, hasta ahora, algo específicamente humano. Pero si miramos a un futuro no tan lejano esto podría cambiar, según algunos pioneros como Kurzweil (2005), la inteligencia artificial podría no sólo alcanzar a la inteligencia biológica sino superarla. Pero, ¿llegará algún día la inteligencia artificial a tener todas las características humanas? ¿Qué podría significar esto para la gestión de las personas en las organizaciones?

No hace tanto la pregunta de quiénes eran las «personas» de una organización era de bastante fácil respuesta: *los directivos y los empleados o mano de obra*. Con la emergente economía del conocimiento el significado se amplió para incluir a los trabajadores del conocimiento y los talentos. Hoy estamos sumidos en la guerra por los talentos. El significado de «personas» de la organización se ha ampliado a todas las personas involucradas en las actividades de la compañía. Hoy en día separamos a los «empleados centrales» o personal permanente, de las partes interesadas, de los trabajadores contratados por obra o trabajadores temporales. Cada vez más trabajo estandarizado o rutinario se subcontrata y delega a trabajadores contratistas. Sin embargo, con el fin de generar una sinergia entre todas estas partes interesadas, se necesita un enfoque nuevo e innovador.

La guerra por el talento también puede incluir en el futuro la guerra por la automatización. Tenemos un número cada vez mayor de máquinas y robots automatizados que realizan trabajos rutinarios y estandarizados, así como trabajos pesados. Hay una necesidad creciente de robots no industriales de última generación en hospitales y residencias de ancianos, para

1. Esta sección se basa totalmente en el último libro de los autores: Raich & Dolan: *BEYOND - Business and Society in Transformation*. Palgrave-Macmillan, 2008. El libro especula sobre lo que depara el futuro para los negocios y la sociedad, así como las implicaciones que tendrá sobre la gestión de las personas en las organizaciones.

ocuparse de las personas mayores y para lugares donde han ocurrido catástrofes. Japón está a la vanguardia del desarrollo de los robots. Allí las máquinas automatizadas y los robots compiten cada vez más con los trabajadores humanos. Los agentes y entidades virtuales reemplazarán pronto a los trabajadores del conocimiento, a los expertos e incluso a los ejecutivos. Por lo tanto, en el futuro, el significado de «personas» de una organización abarcará a una amplia variedad de categorías (véase la figura 1).

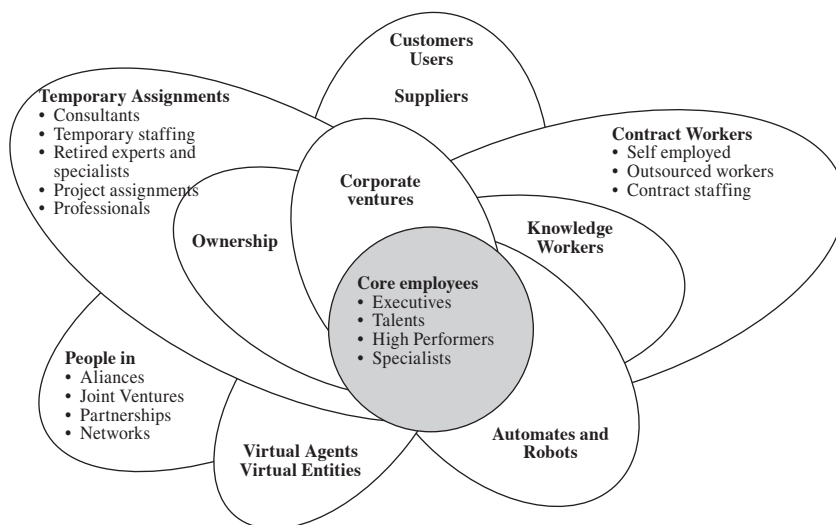


Figura 1: Personas en el ecosistema de la compañía.

El significado de «organización» también está evolucionando desde la entidad legal claramente definida que crea productos y servicios organizada sobre la base del clásico valor de la gestión de la cadena de suministro (producción, distribución y atención al cliente) con el apoyo de la financiación, el *marketing*, las ventas y los recursos humanos, a algo difuso y borroso con un alcance, una creación de valor, un modelo de negocio e incluso un propósito cambiantes. Todo esto ha sucedido hasta ahora dentro de un contexto relativamente estable y consistente. Pero el propio contexto está a punto de cambiar. Esto llevará a cambios drásticos en la organización. Puede que pronto veamos estructuras dinámicas que existirán en el mundo real y en el mundo virtual con agentes y entidades virtuales que formarán parte de ellas.

Es importante entender lo que está sucediendo con el contexto. Está teniendo lugar un importante cambio de paradigma. Estamos entrando en la tercera y última fase de la «Gran Transformación» de la cultura humana. La velocidad de esta transformación está aumentando con un factor 100. La primera fase duró alrededor de un millón de años. Empezó cuando los humanos controlaron el fuego y ha durado hasta hace unos diez mil años. Era la «cultura antigua». Esta fase se basaba principalmente en la vida y la supervivencia.

Luego, con el principio de la agricultura y la domesticación de los animales, que llevó a la creación de pueblos y ciudades, empezó la «cultura de la dominación». En esta fase todo estaba basado en el poder, el control y la propiedad, el compañerismo de la cultura antigua fue sustituido por la dominación masculina y la diosa femenina fue sustituida por dioses masculinos. Fue un período de grandes descubrimientos y un gran progreso técnico. Los metales reemplazaron a la piedra y empezó una inmensa creación de riqueza. Por otra parte, los inventos se convirtieron en armas que se utilizaron para la lucha por más poder y propiedad.

En la última parte del siglo pasado, con el desarrollo de la informática, las personas empezaron a aventurarse en la realidad virtual. Nació la «cultura virtual». Durará alrededor de un siglo debido al factor 100. La transformación se acelerará hasta alrededor de la mitad del siglo XXI. Luego llegaremos a la Singularidad I, el momento en el que la inteligencia artificial superará a la inteligencia biológica. Y pronto llegaremos a la Singularidad II, cuando las entidades virtuales se volverán independientes de sus amos biológicos.

6. El contexto está cambiando: los directivos tienen que abrir los ojos ante este nuevo mundo

Actualmente la humanidad se enfrenta a varias amenazas existenciales, todas ellas vinculadas entre sí y todas con implicaciones para los negocios y los directores:

- **Un estilo de vida insostenible.** El mundo desarrollado está usando ya más recursos de los que puede ofrecer la Tierra. Pero si todos los países en vías de desarrollo también llevaran este estilo de vida, necesitaríamos los recursos de cinco planetas como la Tierra para mantener nuestro nivel de vida. Definitivamente necesitamos desarrollar nuevas formas de vida.

- Cada año tenemos **ochenta millones de personas más** en nuestro planeta además de los 6.500 millones existentes. Esto equivale a la población de Alemania. Es decir, que necesitamos espacio, comida, agua, educación, trabajos, etcétera, para los ochenta millones de personas que se añaden cada año.
- El **deterioro y destrucción de los ecosistemas** que nos proporcionan los recursos necesarios para sobrevivir (aire, agua, comida y cobijo) está creciendo a un ritmo cada vez más rápido.
- El noventa por ciento de los **1.500 millones de jóvenes** (entre doce y veinticuatro años) viven en países en vías de desarrollo, la mayoría carece de futuro y de esperanzas. Todos sueñan con emigrar a los países desarrollados.
- El **cambio climático** no sólo producirá grandes daños a través de desastres atmosféricos, también aumentará la pérdida de tierra fértil, la escasez de agua y se producirán desastres por falta de alimento. Además, en las próximas décadas, habrá al menos cincuenta millones de personas desplazadas, debido principalmente al cambio climático.
- Podemos esperar que haya más tensiones que lleven a **conflictos armados y ataques terroristas** en el futuro próximo; conflictos en los que se usarán armas de destrucción masiva, especialmente las basadas en la biotecnología y la nanotecnología.
- Nos enfrentaremos a todo tipo de **problemas relacionados con la energía**. El cenit del petróleo, es decir, el momento en el que habremos usado la mitad de todas las reservas de petróleo disponibles, se está acercando. Los precios del petróleo se dispararán. Los fallos en el sistema eléctrico llevarán a un número cada vez mayor de apagones. Veremos cómo aumentan los precios de las energías debido a la especulación.
- Se calcula que la inversión necesaria para que la **infraestructura** (energía, transporte, carreteras, puentes, agua y alcantarillado, etcétera) siga funcionando es de nada menos que quince billones de euros.
- La mayoría de la población del mundo vivirá en ciudades. En las próximas décadas presenciaremos el rápido crecimiento de las **megaciudades**, con una población de más de diez millones de personas y que llegarán a superar con mucho los treinta millones de personas. Esto llevará a una mayor presión sobre la infraestructura y el medio ambiente y provocará crecientes tensiones sociales. De acuerdo con las Naciones Unidas, más de mil millones de personas viven ahora

en barrios marginales. Si no se producen cambios radicales, ese número podría duplicarse en treinta años.

- Estamos presenciando el principio del **desarrollo de una realidad virtual**, que pronto tendrá un importante impacto sobre la educación y la forma en la que trabajamos y vivimos. Nos permitirá vivir varias vidas en paralelo, con implicaciones y retos sin precedente.

La situación es mucho más grave de lo que estamos dispuestos a admitir. Esto viene del hecho de que muchos problemas diferentes están ocurriendo en distintos lugares al mismo tiempo y están conectados entre sí. De este modo el pensamiento lineal y enfocado y el pensamiento analítico que eran instrumentos para el desarrollo de nuestra cultura no son adecuados para gestionar la crisis en la que estamos. Si continuamos negando los hechos y continuamos centrándonos en problemas individuales no evitaremos un desastre global. Es importante comprender que ya no podemos detener la Gran Transformación. Ya está en marcha y lo único que podemos hacer es influir sobre ella. Si tenemos éxito, habrá un «nuevo mundo»; si no, volveremos a la Edad de Piedra.

7. Conclusiones

La gestión de recursos humanos como profesión ha experimentado una tremenda evolución. Al igual que los otros directores, en el siglo xx los directores de recursos humanos se dedicaron a mejorar la eficiencia. Aún es necesario mejorar la eficiencia, pero centrarse únicamente en ella llevará a cualquier director del siglo xxi a un desastre absoluto. Se está produciendo un cambio cada vez mayor hacia el valor y la eficacia a través de las culturas. Aunque esta tendencia es evidente, sigue habiendo millones de directores de recursos humanos en el mundo que persiguen la eficiencia en lugar de la creación de valor. En los inicios del siglo xxi se necesita que el personal de RH asuma roles más estratégicos en sus compañías. Sin embargo, estudio tras estudio se nos muestra que, habitualmente, muchos directores de RH socavan ese esfuerzo otorgando más importancia a las actividades que a los resultados. La efectividad tiene que ver con el valor añadido. En el campo de la gestión de las personas, el departamento de RH no debería medirse por lo que hacen sino más bien por lo aportan, esto no se refiere sólo al valor que proporcionan a los empleados y encargados, sino también a los beneficios que aportan a inversores y clientes.

Por el cambio drástico que se ha producido en los negocios en general, la globalización y el cruce de culturas además del avance tecnológico, incluso la realidad denominada «personas» u «organizaciones» está transformándose. Gestionar a personas se está convirtiendo en un reto cada vez mayor y más atractivo, retener y motivar a estos talentos ya no será sólo la responsabilidad del departamento de recursos humanos. Como en la «formación del formador», los profesionales de recursos humanos tendrán que formar a cada uno de los directores para que puedan gestionar el talento en su respectivo equipo o unidad.

Otro asunto tiene que ver con cómo debería estructurarse la organización de los recursos humanos para satisfacer las necesidades del siglo XXI. Ulrich et al (2005) afirman que distintas personas tienen que ofrecer distintos tipos de recursos humanos y que diferentes organizaciones necesitan una proporción diferente de componentes y recursos humanos, por lo que el análisis de las necesidades del negocio y la subsiguiente alineación de los recursos humanos son vitales. Hay muchos académicos y personas dedicadas a los recursos humanos por todo el mundo que debaten sobre nuestra habilidad para ofrecer los mejores recursos humanos, el mejor liderazgo, talento o rendimiento de las personas. Es difícil encontrar denominadores comunes claros, puesto que los estudiosos analizan estos temas desde perspectivas distintas y con objetivos distintos. Sin embargo, hay considerables puntos en común y temas que, al combinarse, ofrecen una estrategia para una actuación de primera calidad.

Consideramos que en lo que queda del siglo XXI se producirá un nuevo cambio que tendrá importantes implicaciones en la gestión de las personas. La hoja de ruta de este cambio se resume en la tabla 1.

1975	2000	2025	2050	2075
RH clásicos	Gestión de personas y talentos eGRH	RH virtuales	Metaverso	Era cibernética. Singularidad I y II
Trabajo = tiempo y presencia	Trabajo = resultados	Trabajo = valor creado	Trabajo = actividad significativa con reconocimiento financiero	Trabajo = actividad significativa que crea valor para la sociedad

Personas = Directores + empleados o mano de obra	Personas = Ejecutivos, conocimiento, habilidad, experiencia, talentos	Personas = Personas en el ecosistema de la compañía y agentes virtuales	Personas = Personas en el ecosistema de la compañía + agentes virtuales y entidades virtuales	Personas = Ciborgs que gestionan las entidades económicas, crean valor para la sociedad y actividades significativas en el metaverso
Obtención Retención Nivelación Gestión y dirección de personas	Guerra por los talentos Interés en altos potenciales Uso del ordenador y la intranet para RRHH básicos (eGRH) RH estratégicos	Gestión de personas desde la realidad virtual Aparición de entidades virtuales	Trabajo y vida en muchos universos Gestión de personas a través de principios y valores «insertados en el <i>hardware</i> ». Entidades y directores virtuales	
	IBM. HP, Cisco, etc. Compañías Virtuales	Gestión del trabajo y el rendimiento en el 3 ^{er} milenio	Realidades virtuales individuales Muchos mundos	Los ciborgs son la nueva elite. Son los «amos» del Metaverso
Primer, segundo y tercer mundo	Países desarrollados y en vías de desarrollo	Nuevas formas de vida. ¡El modelo presente no es sostenible! Ej. China = EE. UU.	Tribus virtuales	«Ciborgocracia»

Tabla 1: Hoja de ruta para la gestión de las personas en el futuro.

Referencias bibliográficas

- BECKER, B.; ULRICH, D. y HUSLIED, M. (2001) *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press.
- DOLAN, S. L. y BELOUT, A. (1997) «Assessing Human resource Effectiveness: The Emergence of the Stakeholder Approach», *The HRM Research Quarterly*, vol. 1 (1).
- CYR, D. J. (1995) *The Human Resource Challenge of International Joint Venture*, Westport: Quorum Books.

- DE SILVA, S. (1997) «The Changing Focus of Industrial Relations and Human Resource Management». Paper presented at the ILO Workshop on Employers' Organizations. Turín, Italia, 5-13 de mayo. El texto íntegro del *paper* puede consultarse en: <<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srsirhrm.htm>>
- DOLAN, S.L.; BELOUT, A. y BALKIN D. (2000) «Downsizing without downgrading: learning how firms manage their survivors», *International Journal of Manpower*, vol. 21 (1), 34-46.
- DOLAN, S.L.; GARCIA, S. y RICHLEY, B. (2006) *Managing by Values: A Corporate Guide to Living, being Alive, and Making a Living in the 21st Century*, Houndmills, Palgrave Macmillan.
- DOLAN, S.L. y ACOSTA-FLAMMA, C. (2006) «Values and propensity to adopt new HRM web-based technologies as determinants of HR efficiency and effectiveness: a firm level resource-based analysis». En: Braun, M.; Mohler, P-Ph. (eds.) *Beyond the Horizon of Measurement*, Mannheim, ZUMA, 85-104.
- DOLAN, S.L., VALLE, R., JACKSON, S.E. y SCHULER, R. (2007) *La gestión de los recursos humanos: ¿Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación?*, 3ª ed., McGraw Hill.
- DOLAN, S.L., SABA, T., JACKSON, S. y SCHULER, R.S. (2008) *La Gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 4ª ed., Pearson Education.
- DOLAN, S.L. y GARCIA, S. (2002) «Managing by Values: Cultural Re-design for Strategic Organizational Change at the Dawn of the 21st Century», *Journal of Management Development*, vol. 21 (2), 101-117.
- DOLAN, S.L. y LINGHAM, T. (2008) *Fundamentals of International Organizational Behaviour*, Sara Books.
- GOMEZ-MEJÍA, L.; BALKIN, D. (1992) *Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance*, South Western.
- KAY, I.; LUSS, R. (1999) *Creating Superior Returns to Shareholders through Effective Human Capital Management*. The Watson Wyatt Human Capital Index. V. también: Human Capital Index, *Linking Human Capital and Shareholder Value*.
- KURZWEIL, R (2005) *The Singularity is Near*, Penguin Books.
- LAWLER, E.E., III (2000) *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*, Jossey-Bass.
- RAICH, M.; DOLAN, S.L. (2008a) *Beyond: Business and Society in Transformation*, Palgrave-Macmillan.
- RAICH, M.; DOLAN, S.L. (2008b) *Más allá*, TECSUP y Profit.

- SCHULER, R.; JACKSON, S.E. (2006) *Human Resource Management – International Perspective*. Mason, OH: Thomson.
- SCHULER, R.S.; JACKSON, S. y STOREY, J. (2000) «HRM and Its Link with Strategic Management». En: Storey, J. (ed.) *Human Resource Management*, capítulo 7, International Thomson.
- SCHULER, R.S. (2000) «HR Issues in International Joint Ventures and Alliances». En: Storey, J. (ed.) *Human Resource Management*, capítulo 16, International Thomson.
- STUART, T.A. (1996) «Taking on the Last Bureaucracy People Need People –But Do They Need Personnel? It's Time for Human Resources Departments to Put Up or Shut Up», *Fortune*, 15 de enero.
<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1996/01/15/207172/index.htm>
- ULRICH, D. (1997) *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press.
- ULRICH, D. y BOROCKBANK, W. (2005) *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press.
- VALLE, R., MARTIN, F.; ROMERO, F.M. y DOLAN, S.L. (2000) «Business Strategy, Work Processes and Human Resource Training: Are They Congruent?», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, 283-297.
- ZHANG, Y.; DOLAN, S.L.; LINGHAM, T.; ALTMAN, Y. (2008) «International Strategic Human Resource Management: A Comparative Case Analysis of Spanish Firms in China», *Management and Organization Review* (en prensa).