

LOS RETOS DE RECURSOS HUMANOS

LAS PERSONAS SON EL CENTRO

Vivimos de lleno la que se ha dado en llamar la “Era del Cliente”, una estrategia empresarial que pone a la persona (consumidor, ciudadano, paciente) en el centro de las organizaciones.

Pero si dentro de una organización hay alguien experto en poner el foco en las personas, ese es el departamento de Recursos Humanos, cuya labor ha sido, es y seguirá siendo, que los empleados estén en el centro.

El objetivo de este encuentro era poner en común los retos a los que se enfrentan los directivos de RRHH y las herramientas que se necesitan para afrontarlos.



PARTICIPARON EN EL DEBATE



Juan José Valle-Inclán
Director de Personas y Valores de
Mediapost.



Juan Pedro Vegas Rodríguez
HR Business Partner Spain de Daiichi
Sankyo.



Beatriz Miguel Martínez
Directora de Talento, Desarrollo y
Compensación de EVO Banco.



David Barroeta
Director de Personas de Opticalia.



Laura Castro
Responsable del Área de Formación
de Quirón Prevención.



Rubén García
HR Director Spain, Ireland, Africa & Asia
de Tradecorp International.



Carmen García
Directora Corporativa de Atracción de
Talento y Movilidad de Grupo SantaLucía.

EL DEPARTAMENTO DE RRHH

La evolución de las empresas impacta de manera directa en la forma en la que los profesionales de RRHH realizan su trabajo. En un momento de transformación digital, de cambios en el mercado de trabajo y de evolución de los modelos de negocio, la primera pregunta que se puso sobre la mesa fue el papel del Departamento de Recursos Humanos en la empresa actual. La conclusión general fue que se trata de un departamento cada vez más vinculado a la toma de decisiones estratégicas de la empresa, aunque aún queda camino por recorrer.

En el ámbito financiero en el que se mueven empresas como EVO Banco, un entorno caótico y cambiante, **la gestión de las personas es un factor fundamental para mantenerse en el tiempo**. La percepción desde el sector farmacéutico es muy parecida, también un entorno con mucha incertidumbre en el que han optado por trabajar sobre todo la parte estratégica, lo que les ha acercado mucho a la parte de negocio.

En el caso de compañías que han tenido mucho crecimiento, con fusión o adquisición de empresas que han supuesto la entrada de un número importante de empleados, RRHH ha pasado de ser “push” a ser “pull”, asumiendo distintos papeles como **integrador de todas estas personas, gestor de esta diversidad y responsable último de elaborar e implantar una identidad corporativa que sea común a toda la compañía**. Esta es la razón de que participe en la toma de decisiones que repercuten directamente sobre personas, estructuras, culturas, políticas, etc.

Otra fórmula adoptada en este tipo de empresas ha sido la democratización de la función de RRHH, haciendo partícipes a todos los empleados de parte de la gestión, y por extensión de la responsabilidad de este área. Esta iniciativa ha posicionado a RRHH no cerca o alrededor del negocio, sino completamente dentro del mismo.

Y finalmente el tipo de gestión adoptado por empresas como Opticalia, cuyo modelo de negocio es de franquicias y en donde el Departamento de RRHH no selecciona directamente a todo el personal de la compañía, pero sí es responsable de establecer e implantar una política de RRHH que sea común a todos los empleados, sin tener el poder ejecutivo que este departamento tiene en las compañías “clásicas”. Es probable que esta sea una nueva tendencia de organización empresarial, una red de empresas que se unen y que mantienen en determinadas áreas cierta independencia respecto al resto.

Como consecuencia de este nuevo papel del área de RRHH, han aparecido también **nuevos retos**, como la gestión de la diversidad cultural o generacional, el replanteamiento de la experiencia de empleado o la actualización de la imagen de los propios departamentos de recursos humanos; todos ellos se repasaron durante el encuentro.

LAS HERRAMIENTAS: PERSONAS Y TECNOLOGÍA

De una empresa a otra los ritmos y las herramientas para afrontar estos retos son diferentes, pero al final la tecnología es un punto de debate inevitable. Y, como estamos entre profesionales que gestionan personas, inmediatamente surge en la conversación **la importancia del individuo frente a la máquina.**

Es innegable que vivimos un momento de transformación digital, pero las herramientas y las tecnologías tienen que adaptarse a las personas y a los procesos. Para esto son especialmente útiles los entornos y las herramientas compartidas, que utilizan en todas las empresas presentes en este debate.

En medio de toda la tecnología de la que disponemos, se hace un llamamiento a poner en valor la herramienta más valiosa que tenemos: **el cerebro.** Hay una serie de tareas, mecánicas y repetitivas, que están destinadas a desaparecer porque las harán las máquinas. Donde realmente van a ser necesarias las personas es en el pensamiento estratégico, seleccionar qué información se necesita y cuál no, y en función de ese conocimiento tomar decisiones. Actualmente es una importante carencia en las empresas, ya que todo el mundo está presionado por los calendarios, los objetivos, los resultados... Y no se valora el trabajo intelectual.

También es importante en lo que se refiere a la tecnología, tener claro lo que se quiere conseguir de ella. Un primer objetivo es **dotarse de una serie de herramientas que faciliten el trabajo;** la tecnología ha ayudado a RRHH a digitalizar muchas funciones, agilizar procesos, recopilar datos, hacer análisis, etc.

Un segundo objetivo, más cercano a la gestión de personas, sería utilizar la tecnología para **conectar con los empleados** y conectar las áreas de negocio entre sí. Que la gente sienta que las herramientas sirven para mejorar su experiencia, que les conecta con la compañía y que ellos mismos se impliquen en la cocreación de proyectos.

Esta implicación se puede conseguir a través de la tecnología, pero surge aquí otro elemento imprescindible en la motivación de los equipos: **el líder.**

EL LIDERAZGO VISTO DESDE RRHH

“Yo me considero tremendamente afortunado, porque mi directora constantemente me está retando, me plantea desafíos y me pide ideas, quiere que innove”. Esta fue la respuesta de Juan Pedro Vegas Rodríguez, HR Business Partner Spain de Daiichi Sankyo, cuando se les preguntó por los tipos de liderazgo en las empresas.

Dentro de la necesidad detectada por todos de involucrar a los equipos y conseguir que todos y cada uno de los empleados se sienta motivado para aportar, es también unánime la opinión de que **cualquier iniciativa es inútil si no se tiene la colaboración de la dirección**.

El mejor valorado es sin duda **el liderazgo colaborativo**, alineado también con la experiencia de empleado. A veces es verdad que la idea de un liderazgo colaborativo choca con la realidad de la junta directiva; muchas veces cuesta que se impliquen. La solución es no proponer iniciativas extremas: cuando se quiere sacar adelante un proyecto se pueden hacer equipos multidisciplinares, otros equipos de toma de decisiones... Sin llegar a crear una estructura que pueda incomodar a la persona o las personas que dirigen la compañía.

La realidad en las empresas es que surgen herramientas tecnológicas y procesos nuevos continuamente, pero la transformación interna de las compañías va a un ritmo más lento. Hay que adaptar las estructuras de las compañías a los cambios, y esto lleva un tiempo, además de que hay que hacerlo con cuidado para no generar desconfianza en la gente, ya que reacciones contrarias a los cambios se pueden encontrar en todos los niveles de la empresa. Aquí de nuevo la figura del líder como gestor de estas situaciones es fundamental.

Otra figura que está teniendo buenos resultados es el **líder coach**, con el que los empleados se sienten más cómodos y más acompañados. En muchos casos se asocia al papel del “entrenador deportivo”. ¿Por qué la gente responde bien a estas iniciativas? Generalmente **los objetivos se cumplen cuando las personas obtienen un beneficio personal**. Algo que es bueno para la empresa tiene que ser algo que también ayude a las personas. Un líder que ayuda a resolver conflictos, por ejemplo, al final consigue que el ambiente de trabajo sea más relajado y la gente se vaya a casa tranquila.

Las iniciativas tienen que dirigirse hacia las necesidades de los empleados, y ahí es donde RRHH tiene mucho que decir. Es fundamental saber qué tipo de liderazgo se quiere implantar, ¿el tipo coach? ¿el ejecutor? Más que desarrollar un tipo de líder concreto lo que hay que darles es **una caja de herramientas** para que pueda adaptarse a lo que cada situación requiere. RRHH tiene que plantearse qué tipo de liderazgo necesita y mostrar a la gente qué estilo de liderazgo tiene que aplicar en cada situación. Lo primero es enseñar a los responsables de equipo a identificar qué situaciones tienen, después a identificar su estilo personal y finalmente se les da las herramientas para gestionar distintas situaciones.

Rubén García, HR Director Spain, Ireland, Africa & Asia de Tradecorp International, puso sobre la mesa un concepto bastante olvidado en el tema del liderazgo, que es la **“Política”** dentro de la compañía, cómo se manejan las relaciones personales, la gestión del poder, las redes de influencia: *“Muchas empresas se encuentran con que tienen buenos profesionales que son buenos líderes pero no saben manejar la política de la empresa y fracasan en la compañía, y otras personas que sin tener unas características profesionales destacadas, saben manejar estas relaciones y triunfan. La Política es un elemento importantísimo dentro de las organizaciones, conocer las relaciones dentro de las organizaciones, detectar los liderazgos informales, la competencia, etc. Una buena gestión de la política de la empresa puede impulsar determinados proyectos, detectar liderazgos o comportamientos tóxicos y ponerles frenos”*.



LA EXPERIENCIA DE EMPLEADO

La figura del líder no es la única que está viviendo una importante evolución. La influencia de tendencias de negocio o de marketing llega también al Departamento de RRHH y hace que estos profesionales se replanteen muchas de sus funciones.

Es el caso por ejemplo de la casi omnipresente “Experiencia de Cliente”, en lo que nos ocupa aquí vinculada a la **experiencia de empleado**. En ese caso son los departamentos de Marketing los que están animando a los responsables de RRHH a que se impliquen, que desarrollen modelos de experiencia de empleado que sean simétricos a los de experiencia de cliente, y la respuesta en general por parte de RRHH ha sido diferente dependiendo de las empresas y los sectores.

Aquí los propios departamentos de RRHH tienen que ponerse al día y aprender del mundo del marketing cómo hacer propuestas más atractivas y ligadas a mejorar la experiencia de empleado para conseguir impactar más y mejor. Este también es un reto a conseguir.

La propia imagen de este departamento se vería reforzada, según admiten todos los presentes, si se hiciera un poco más de **marketing de RRHH**: vender su labor, darse a conocer, preparar propuestas que resulten atractivas, posicionar, en fin, el área dentro de la empresa. David Barroeta, Director de Personas de Opticalia, lo expresó gráficamente con un ejemplo: *“Antes en los restaurantes la cocina se escondía, y ahora este espacio se abre al público. En las organizaciones ha pasado lo mismo con el departamento de RRHH. La cocina tiene un valor en sí misma, su trabajo da valor a toda la compañía y hacerla visible nos va a hacer ganar credibilidad. RRHH ha estado durante mucho tiempo encerrado en su “cocina”, y ahora mismo en la medida en que seamos capaces de abrirnos e implicar a las personas de la organización, haremos cosas con mejores resultados. Hay que preguntar a las personas, saber si lo que proponemos les ayuda o no, les sirve o no”*.

CUIDAR A LOS CANDIDATOS

La atención por el empleado empieza mucho antes de que la persona se integre en la organización; ya en el proceso de selección los departamentos de RRHH tratan de ser cuidadosos con la experiencia que el candidato recibe de su relación con la empresa.

Todos los responsables tienen claro que el proceso de selección no empieza cuando buscas a una persona para un puesto concreto, sino que empieza mucho antes, con la puesta en valor de la compañía y la creación del **employer branding**. Esto permitirá conectar de otra manera, conectar con las aspiraciones de la gente, comunicar de otra forma. Es un reto para RRHH que en los próximos años va a ser cada vez más importante, sobre todo en determinadas profesiones y en determinados sectores.

Carmen García, Directora Corporativa de Atracción de Talento y Movilidad de Grupo Santalucía lo describió así: *“Es importante hacer ruido antes, que se sepa que estás en un proceso de búsqueda, potenciar los aspectos buenos, que se conozca nuestra propuesta de valor. Y en eso nos puede ayudar de nuevo el área de Marketing, que nos enseñen a vendernos, a comunicar lo que aporta departamento y a asumir más papel de negocio”*.

En la relación con el candidato es también positivo intentar **aportarle valor**, darle en todo momento feedback, incluso si no resulta elegido, ya que de esta forma podrá llevarse información sobre su candidatura, sobre su proceso... elementos que pueden ayudarle en otros procesos de selección. Es importante la transparencia, serlo durante todo el proceso. Eso también beneficia al branding de la empresa.

Beatriz Miguel Martínez, Directora de Talento, Desarrollo y Compensación de EVO Banco, cree que *“con los candidatos tiene que surgir un enamoramiento, que las dos partes se quieran. En nuestros procesos de selección, cuando llegamos a las últimas ternas, yo solo indago en si el candidato nos quiere. Si está seguro, si cree que puede aportar, si le gusta lo que ha visto desde fuera de nosotros. Así se evita que luego cuando se incorpore se dé un encontronazo y no se cumplan sus expectativas, lo que provoca que la persona se marche”*.

LA FORMACIÓN COMO HERRAMIENTA DE MOTIVACIÓN

El último de los retos del que se habló durante el encuentro fue la Formación, cómo desde RRHH se puede **motivar a los empleados con una oferta formativa que les resulte atractiva y útil.**

Para Laura Castro, Responsable del Área de Formación de Quirón Prevención, *“lo primero es conectar con los intereses personales de la gente, porque si no lo haces, si no es algo que ellos necesiten o que responda a sus expectativas, no lo van a hacer. También son muy útiles las metodologías analógicas, ya que no todo el mundo tiene la competencia digital para utilizar las herramientas tecnológicas. Tiene que haber una mezcla de todo”.*

Se presentaron diferentes fórmulas utilizadas en las empresas, como las herramientas informales, por ejemplo las comunidades de conocimiento, los entornos personales de aprendizaje en los que cada uno escoge la formación que más le interesa. Pueden tener una hoja de ruta y que la empresa ponga a su disposición distintos materiales (bibliotecas digitales, cursos virtuales, etc.) que cada empleado utilice como quiera.

Juan José Valle-Inclán, Director de Personas y Valores de Mediapost , explicó que en su empresa *“hemos creado tres figuras: el Formador, el Mentor y el Coach. Y se interrelacionan los unos con los otros. Este ha sido un avance muy importante para la gente de Formación, porque ya no es que venga alguien de fuera a darme la formación, puedes crear fórmulas combinadas con gente de fuera y de dentro de la empresa”.*

Añadió que *“por supuesto es importante la selección de temas, conocer las necesidades y los intereses de tu gente, incluso que sean ellos los que hagan las propuestas, que pidan temas, incluso que desarrollen sus propios contenidos”.*

Fue una opinión común a todos que fórmulas existen muchas pero **cada uno tiene que encontrar su mejor opción.** Otro reto de RRHH.

WE HOPE TO SEE YOU SOON.



BE PART OF OUR FAMILY



[iKNspain](#)



[iKN_Spain](#)



[iKN_Spain](#)



[iKN Spain](#)



[iKN Spain](#)