

Las empresas con mejores resultados saben que entre sus ventajas competitivas está su estrategia de talento y en ellas el CEO y el DRH son el tándem perfecto para alinear objetivos y propósitos a través de una propuesta de valor al empleado retadora y diferenciada. Sin embargo, en una gran mayoría de organizaciones ese entendimiento aún no se ha producido y su ausencia no sólo hace peligrar el estatus quo de la función sino también, y lo que es más peligroso, la sostenibilidad futura del negocio. Por ello urge que acerquen posturas, que el DRH escuche -y sobre, todo, lea entre líneas- lo que su CEO necesita de él, y que éste reconstruya su liderazgo dejándose en el camino prejuicios, certezas y una parte de su ego.

**CARLOS PELEGRÍN FERNÁNDEZ**, Senior Advisor, consejero y profesor de ESADE.


# ¿QUÉ LE PEDIRÍAS A TU DIRECTOR DE RRHH?

**A**sistimos a un momento donde la profundidad y velocidad de los cambios están removiendo muchos de nuestros paradigmas de gestión. Un mundo donde la capacidad de aprendizaje y de adaptación parecen el mejor salvoconducto hacia el futuro. Ese contexto, unido a la explosión de la inteligencia artificial y el “big data”, supone una gran oportunidad de contribución de las direcciones de personas a la cuenta de resultados de las compañías. Así, en las economías más avanzadas y en los mercados más competitivos (como USA o, más en concreto, las empresas GAFAS) la función de RRHH ocupa un lugar muy relevante en los Comités de Dirección y es una pieza clave en el despliegue y la implantación de la estrategia.

Sin embargo, en nuestro entorno más cercano todavía hay quien piensa que la gran contribución de la función es cumplir con los procedimientos administrativos (con la nómina y política retributiva como protagonistas) y ser garante de la paz social.

Afortunadamente en las últimas fechas vengo percibiendo un cambio de tendencia con la que algunos buenos amigos que son presidentes o CEOs de sus empresas me han planteado la necesidad y criticidad de contar con profesionales de RRHH que les ayuden a llevar su compañía a un siguiente escalón.

Amigos que se han dado cuenta de que, en distintos estadios de desarrollo de sus negocios, contar con un área o un servicio de ges-



**Si queremos contar con un/a Director/a de RRHH que marque de verdad la diferencia, tendremos que asumir que su opinión ha de influir en la estrategia, siendo así un área que forma parte del core de la compañía más que un mero staff especialista •**

tión de personas y organización que les ayude a marcar la diferencia puede ser la garantía de que sus proyectos se consoliden o alcancen aquellas metas con las que sueñan. De las conversaciones con ellos he sacado las siguientes conclusiones:

- **El director/a de RRHH que demandan ha de empaparse cuanto antes del negocio.** Esa es la base fundamental sobre la que se construye todo lo demás. Y no se trata únicamente de que pueda contar de manera superficial en qué consiste la actividad de la empresa y sus principales ratios y magnitudes, sino de entender de verdad el modelo de negocio, el entorno competitivo y las palancas para mejorar el desempeño de la empresa de forma sostenible.

## Cuando se dice que el DRH ha de conocer el negocio no se trata únicamente de que pueda contar de manera superficial en qué consiste la actividad de la empresa y sus principales ratios y magnitudes, sino de entender su entorno competitivo y las palancas para mejorar su desempeño de forma sostenible ●

- **Nuestro/a candidato/a ha de establecer una relación de confianza con los responsables de los distintos negocios o áreas de la empresa.** Al liderar una función transversal ha de ser proactivo a la hora de construir esas relaciones y hacerse visible en los centros de trabajo y en los encuentros más relevantes. Pero esa cercanía con sus colegas no quiere decir “compadreo” sino todo lo contrario, lo que necesita es el aprecio y el respeto de la mayoría, de modo que ocupe un espacio de influencia que le dé la posibilidad de retar a los gestores sin dañar la relación a largo plazo.
- **Necesitará una visión estratégica que le permita imaginar la organización del futuro,** ayudando a su presidente a “poner las luces largas” en los proyectos y en la toma de decisiones. Esto es especialmente crítico a la hora de abordar negociaciones sindicales o de fijar políticas de gestión del talento, porque las decisiones que se tomen (o no se tomen) hoy van a condicionar seriamente nuestro futuro. También por la credibilidad o el descrédito que nos otorga el que el proyecto que hemos compartido se vaya cumpliendo (con sus lógicos ajustes en función del mercado).
- **Tendrá que colaborar con el CEO en la construcción de la historia de cambio o evolución de la compañía.** Tiene que saber “contar historias” porque las palabras construyen realidades. Se incluye aquí ayudar a la revisión de misión, visión y valores para que sean verdaderas columnas sobre las que apoyar el crecimiento de la empresa, y comunicar, comunicar y comunicar desde un extremo a otro de la compañía, de forma atractiva, y apoyándose mucho en la línea ejecutiva y en las nuevas tecnologías, esa historia compartida y los avances que se van consiguiendo. Este aspecto cobra especial importancia con las nuevas hornadas de trabajadores, que buscan organizaciones con propósito en las que enrolarse.
- **Ha de velar por la meritocracia en la empresa.** Algo aparentemente sencillo: “Que a los mejores les vaya mejor y a los peores les vaya peor (la segunda parte es tan importante como la primera)”. Ésta es probablemente la contribución más relevante de la función de RRHH, pero claramente la más complicada porque en ocasiones tendrá que enfrentarse al CEO o a otros ejecutivos a sus propias contradicciones en este ámbito, y también porque no es fácil mantener la propia objetividad, por lo que es fundamental apoyarse en medidas y herramientas de valoración, como la 9BOX, los 360°, los datos objetivos de negocio o algún assessment puntual. Como me decía un presidente recientemente: *“Necesito a alguien que me ayude a encontrar a los mejores en la compañía y a hacerlos crecer”*.
- **Será el fiel de la balanza entre los intereses “de la empresa” (como el ahorro de costes o la rentabilidad) y los “de los trabajadores” (como las mejores condiciones económicas o de trabajo),** fomentando la creación de espacios de interés compartido (como el crecimiento a largo plazo, o la continuidad y competitividad de la empresa). En un mundo globalizado encontrar espacios de interés común es imprescindible para asegurar la sostenibilidad del negocio. Esta contribución del DRH puede llegar a ser la más importante en función de la tipología o el momento de la empresa (como sucede en situaciones de crisis o cuando, por ejemplo, una empresa automovilística se replantea dónde producir un nuevo modelo).
- **Promoverá el mejor liderazgo dentro de la empresa.** Todos sabemos que las personas no se van de las compañías sino de los jefes. Contar con buenos líderes es básico a la hora de fidelizar el mejor talento. Profesionales que sean capaces de sacar lo mejor de sus equipos, de crear un ambiente de colaboración y de ilusión por lo que hacemos, o de dejar que los miembros de su equipo se

## 10 “HITS” DE GESTIÓN DE PERSONAS EN LAS EMPRESAS DE ÉXITO

**1. Son capaces de reclutar a los mejores**, poniendo en marcha mecanismos de selección y políticas de marca como empleador realmente atractivas, y de involucrar a directivos de distintas áreas en los procesos de selección, asegurando que se evitan sesgos como el de reclutar personas que son como sus futuros jefes, como sucede en Google.

**2. Crean espacios de desarrollo** (formales e informales) que promueven y facilitan el aprendizaje de forma continua. Con itinerarios a medida, con el uso de múltiples recursos formativos y experienciales, y apoyándose en recomendadores que aprovechan la información de la persona y de la empresa para establecer un plan personalizado.

**3. Velan para que la cultura y los valores de la empresa se mantengan vivos** y se transmitan de generación en generación.

**4. Mantienen viva la orientación hacia unos costes ajustados y la simplificación de las estructuras**, asegurando así la competitividad del negocio.

**5. Tienen una sensibilidad especial hacia las personas**, produciendo de forma continua experiencias diferenciales para el empleado o sus familias que suponen un elemento clave en su fidelización.

**6. Establecen modelos retributivos y de incentivos que promueven el alto rendimiento**, como sucede en empresas como NETFLIX con su filosofía de menos personas, mejor pagadas, más exigidas.

**7. Utilizan de forma intensiva la tecnología para ofrecer servicios de RRHH atractivos**, sencillos y digitales.

**8. No eluden su labor de árbitros o mediadores en los conflictos y en las negociaciones** que surgen en la empresa.

**9. Construyen relaciones de confianza con los distintos grupos de interés** (en especial con sindicatos, directivos y empleados), que permiten llevar a cabo proyectos que aseguren la adaptación de la empresa a los nuevos retos sin conflicto o falta de comunicación, y evitar el desgaste permanente del CEO o presidente.

**10. Miden de forma sistemática los indicadores de su actividad funcional**, al tiempo que su impacto en el negocio.

Y todo es posible porque existe una relación de confianza mutua entre CEO y director/a de Personas y Organización, en la que cada uno ocupa su espacio y contribuye al progreso de la compañía. Como sucede con la Dirección Financiera, RRHH ha de ser un garante de la consecución de los resultados a largo plazo, pero también de los valores y cultura corporativos, apoyando a su presidente en ese empeño y evitando su sobrexposición. El departamento está para ayudar a “que las cosas pasen”, como diría un buen amigo y exjefe mío.

Si las empresas más rentables de nuestro entorno han apostado por esta aproximación en la gestión de sus equipos, ¿por qué a la hora de buscar profesionales que la lideren en algunos casos nos empeñamos en aferrarnos a viejos paradigmas? Probablemente porque, como le sucede a alguno de mis amigos, cada vez tienen más claro lo que necesitan, pero no siempre están dispuestos a asumir lo que supone en términos de cambio cultural o en cuanto a ceder algunos espacios de gestión que hasta ahora les eran privativos. O quizá porque, en el fondo, todavía no hemos comprendido de manera profunda que, como ya predijo McKinsey a finales de los noventa, vivimos en la era del talento, donde gestionar de forma profesionalizada y con base numérica los intangibles de la empresa es lo que marca la diferencia en una gran parte de industrias. Sea por lo que sea, cada día que esperamos a dar el paso más nos alejamos de la competitividad.

involucran en proyectos que les hagan crecer. Para asegurar que esto sucede, los DRH medirán sistemáticamente el clima laboral y el compromiso de sus empleados en cada unidad organizativa, y lo complementarán con otras herramientas como evaluaciones 360°, que permitan valorar de forma obje-

tiva el desempeño de cada responsable de personas.

- **Se involucrará en los proyectos de simplificación de procesos y de digitalización necesarios para ser competitivos**, siendo ésta una contribución esencial no sólo por

## Se abren muchas oportunidades a la hora de contribuir al negocio y de hacer más eficientes los servicios de RRHH aprovechando las capacidades que hoy nos da la tecnología •

la aportación que supone al ahorro de costes no productivos en la compañía sino por lo que significa en términos de aportación de valor y de adaptación de nuestra oferta a lo que demanda el mercado.

- **Formará parte de comunidades o participará en foros donde se compartan y analicen las tendencias y las mejores prácticas,** siendo capaces de adaptar a la cultura y contexto de su empresa aquellas que puedan contribuir a marcar la diferencia.
- **Incorporará la analítica avanzada y la inteligencia artificial a su modelo de trabajo.** Se abren muchas oportunidades a la hora de contribuir al negocio y de hacer más eficientes los servicios de RRHH aprovechando las capacidades que hoy nos da la tecnología. Imaginemos, por ejemplo, ser capaces de tener un indicador adelantado de absentismo, o de la rotación no deseada, a la hora de planificar las necesidades de reclutamiento en nuestro negocio. En casos de empresas intensivas en mano de obra (como el handling o las empresas de seguridad) puede marcar la diferencia. Igualmente, las aplicaciones de la IA son cada vez mayores; desde los bots al reconocimiento facial, el potencial es increíble.
- **Construirá un cuadro de mando que permita seguir la evolución de los principales indicadores de gestión de personas,** tanto a nivel de compañía como de departamento o de responsable de cada área. Sólo de esta manera pasaremos “de las musas al teatro”, midiendo la gestión y analizando su contribución al negocio. Como sucede con las ventas o con la producción, es necesario contar con KPIs que nos permitan analizar la tendencia y los resultados de nuestras iniciativas.

- **Como no puede ser de otra manera, el Director de Personas será un ejemplo de las conductas que promueve en su entorno,** evitando aquello de “hijo mío, haz lo que yo diga, no lo que yo haga” que todos hemos vivido en alguna ocasión. No hay mejor forma de promover un comportamiento que practicarlo en primera persona. Si uno prescribe austeridad en las estructuras no puede acumular grasa en su organización o ser quien cuenta con más becarios en el departamento.

Estos son algunos de los requisitos que imaginan mis amigos a la hora de incorporar a profesionales de RRHH en sus empresas, si bien a algunos (lo confiesen o no) les gustaría que además sean personas que se alineen sin gran cuestionamiento con sus ideas y proyectos (las del CEO o presidente). Y esto me evoca una pregunta: *“¿Es realista pensar que alguien que cumpla con los requisitos anteriores sea al mismo tiempo un seguidor ciego de los objetivos empresariales que se le planteen y un mero implantador de ideas de otros?”*. La respuesta parece clara: *“Es difícil, por no decir imposible”*. Por eso, si queremos contar con un/a director/a de RRHH que marque de verdad la diferencia, tendremos que asumir que su opinión ha de influir en la estrategia (en el modelo de negocio), siendo así un área que forma parte del core de la compañía más que un mero staff especialista. Y su papel será todavía más relevante a la hora de definir de la mano del negocio cómo llevar a cabo la implantación de esa estrategia.

En definitiva, contar con un/a buen/a profesional en el departamento de RRHH nos puede facilitar enormemente la implantación de la estrategia de negocio: atrayendo y fidelizando al mejor talento, promoviendo la simplificación y agilidad de las organizaciones, poniendo en marcha proyectos de cambio con los negocios, llegando a acuerdos con los sindicatos a largo plazo, velando por mantener unos costes siempre ajustados, fijando esquemas de compensación motivadores y ligados a resultados, o acelerando los procesos de transformación en los que todos estamos ahora inmersos (tanto digitales como de modelos de gestión). Todo eso y mucho más, como hemos visto en este artículo, es el potencial que podemos liberar. ]