



# LA HOJA DE RUTA DE RRHH PARA 2021

La casuística de la estrategia empresarial de 2021 es bien diferente a la de ejercicios anteriores. La pandemia nos ha demostrado que el largo plazo necesita siempre de un plan B a corto y medio y, sobre todo, de capacidad de adaptación “a lo que venga”. Recursos Humanos está en un momento complejo y retador al que tiene que enfrentarse habiendo hecho unos deberes previos: pensar cuál es su nueva hoja de ruta para aportar valor en cada proceso y actuar en consecuencia.

REDACCIÓN ORH

**R**ecursos Humanos ha de tener más impacto en el negocio, pero ¿cómo? La función ha evolucionado mucho pero no lo suficiente, según afirma el 11% de los participantes en un reciente estudio de Deloitte. El problema está en la propia estructura de los departamentos. Como afirmó Marcos Sanz, “muchas áreas de RRHH parecen más piezas desintegradas que una función integrada. Creo que con esta transformación tenemos el riesgo que no se unan, sino que se desintegren más”. Y el problema añadido es el del caladero de los profesionales que nutren las áreas RH, porque “no sale del mercado tan fácilmente. Hay quien dice que la función tal y como la conocemos ha tocado techo y muchos piensan que es necesario un cambio fundacional que revise por completo las capacidades de los profesionales, la organización del área y su modelo de relación con el negocio”.

Sea cual sea el discurso, lo diferente en realidad ha de ser el qué ha de asumir RRHH y cómo ha de hacerlo. La nueva hoja de ruta tiene tres ejes:

- Activar la función de personas en la línea.
- Integrar las nuevas formas de trabajar.
- Extender la influencia de RR.HH.

Y todo ello manteniéndose como una función integrada, con todas las capacidades alineadas y sintonizadas.

Para los asistentes a la sesión esta hoja de ruta es útil aunque no nueva, ya que, como apuntó María del Pilar Pérez, Chief People Officer de Engie, “cada empresa está en un momento diferente de su recorrido. Todo lo que tiene que ver con tecnología y con digitalización se lleva trabajando desde hace tiempo, pero ahora la necesidad se ha acelerado. Y lo ha hecho en un contexto con muchos distractores que, como sucede con los cambios legislativos, nos imponen la urgencia y nos fuerzan a seguir en una dirección diferente a la que necesitamos”.

## ACTIVAR LA FUNCIÓN DE PERSONAS EN LA LÍNEA ]

Las áreas de RRHH deben de extender su influencia y liberarse de una vez de esa función reguladora para pasar a tener influencia de verdad en la organización, en centrarse en saber, incluso, cómo se consigue dinero y negocio, como afirmó el director de PeopleMatters, “debería extender tanto su influencia como para poder llegar a decir cómo será la empresa del futuro”. Ese salir al negocio implica, además, estar en el comité de dirección. “Estar en el negocio

es que te llamen para las decisiones importantes porque éstas se anclan en personas de verdad”.

¿Qué va primero, la digitalización del departamento de RRHH o la descentralización de la función? “La descentralización pasa necesariamente por la digitalización -zanjó Carlota Ruiz, DRH de Alantra-. Los managers tienen que empezar a ser más responsables y autónomos y nosotros, desde RRHH, darles las herramientas necesarias para que se desempeñen en su rol gestor de personas”. En ese intercambio, si se le pide al negocio que se digitalice, Recursos Humanos ha de hacerlo también. Y no sólo para poder planificar y ejecutar esa transición con conocimiento de causa técnica y tecnológica sino también para adquirir autonomía. “Ya no sirve pedir a los departamentos de TI que nos ayude, tenemos que conocerla, optimizarla y defenderla nosotros mismos”, reconoció Alejandro Grande, DRH de Grupo Dia.

Compañías como Mahou, por la casuística de su negocio, ponen el énfasis en aspectos que permitan dotar a la organización de las capacidades de talento que necesita y en modificar el estilo de liderazgo para atraer a candidatas que quieren ser seducidos con retos cortos, y proyectos a realizar con autonomía y responsabilidad. “Venimos de un mundo donde la especialización era muy importante y ahora necesitamos más polivalencia y transversalidad -explicó Antonio Pajuelo, su Director de Talento-. Estamos haciendo campañas en ambos conceptos con la idea de que la transversalidad se aplica a proyectos que no pertenecen a una sola dirección de negocio y que normalmente están liderados desde RRHH, mientras que la polivalencia implica formar al profesional en una línea de negocio distinta. Creemos que abriendo la espita de la polivalencia tendremos una plantilla más flexible para poder adaptarnos a lo que vaya viniendo”. El punto de partida es siempre tener claro el mapa de capacidades y competencias de los colaboradores, pero lo complejo empieza cuando hay que extrapolar a futuro. “En ese viaje necesito que el negocio me acompañe”, reconoció Carlota Ruiz, DRH de Alantra.

La descentralización es como la experiencia de usuario, hay que vivirla desde el lado de quien la recibe. ¿Por qué habría de recibirla el negocio como una oportunidad? Sencillamente, viendo que le aporta soluciones para tomar decisiones en materia salarial, de desarrollo o de evaluación. Adolfo Pellicer, country manager de Workday Iberia, habló en primera persona de la tecnología como el principal facilitador de una delegación de tareas más ágil, más eficiente y más productiva.



ADOLFO PELLICER,  
WORKDAY



**// Una vez que controlemos la pandemia necesitaremos recuperarnos de forma consciente, aprovechando las oportunidades para emerger más fuertes y ser más ágiles //**



ANTONIO PAJUELO,  
MAHOU



**// El reto en términos de tecnología de RRHH no solo se encuentra en que Personas y Organización no suele ser la prioridad en términos de inversión, sino que los niveles de adopción con resultados efectivos a nivel usuario suelen ser bajos //**



MARÍA DEL PILAR PÉREZ,  
ENGIE



**// La necesidad de agilizar la digitalización convive con muchos distractores que, como sucede con los cambios legislativos, nos imponen la urgencia y nos fuerzan a seguir en una dirección diferente a la que necesitamos //**

No obstante, descentralizar no significa desentenderse y por eso, “aunque se deleguen algunas tareas, la responsabilidad de velar por una correcta gestión de personas, con todo lo que ello implica, sigue siendo y siempre será de RRHH”.



**ALEJANDRO GRANDE,**  
GRUPO DIA



**// Ya no sirve pedir a los departamentos de TI que nos ayuden con la tecnología, tenemos que conocerla, optimizarla y defenderla nosotros mismos //**



**JOSEP TURA,**  
CEREALTO SIRO FOODS



**// Un debate interesante es cómo los líderes nos sentimos al dar poder a las personas; las empoderamos, pero luego nos molesta si se equivocan //**



**RAFAEL CUBERO,**  
TECNATOM



**// Aunque se deleguen algunas tareas, la responsabilidad de velar por una correcta gestión de personas, con todo lo que ello implica, sigue siendo y siempre será de RRHH //**

recordó el gerente de RR.HH de Tecnatom, Rafael Cubero.

Este primer reto de descentralización pasa por digitalizar, formar en gestión de personas y distribuir información y decisiones sobre personas. "Para que los mandos puedan asumir este rol hay que formarles y distribuir la información necesaria de forma transparente para

que tomen ellos las decisiones sobre personas. No se trata de trasladarles trabajo sino decisiones. Si no activamos esa gestión de las personas con más transparencia y distribución de las responsabilidades, no vamos a tener tiempo nunca para elevar nuestra función", explicó Marcos Sanz.

### **INTEGRAR LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR ]**

Para abordar el segundo eje el compañero necesario son las nuevas formas de trabajo, la flexibilidad y la capacidad de las organizaciones para construirse a sí mismas. Hay que adoptar un modelo de organización líquida o extendida para que los procesos fluyan y los equipos se autogestionen, hay que integrar el teletrabajo y nuevos los modelos de relación laboral y hay que actualizar las políticas de gestión para dar flexibilidad, autonomía y agilidad al negocio. Y todo eso en un entorno de más con menos.

En Cerealto Siro Foods, Josep Tura, su Chief People & Organization, lo saben bien, después de haber aplicado un recorte de plantilla del 40%. "Tenemos que lograr el equilibrio entre no perder el foco en las personas y que ello no sea visto como un obstáculo para la adaptación". Su incursión en el mundo agile es reciente pero intensa, con un retorno potente en términos de aceleración en su adaptación al cambio. Su principal reflexión va más allá de la complejidad de los nuevos modos de trabajar sino en "cómo los líderes nos sentimos al dar poder a las personas; las empoderamos pero luego nos molesta si se equivocan".

No obstante, la consolidación del trabajo híbrido es sólo la punta del iceberg del cambio. Tras ella emergen prioridades asociadas a los procesos de gestión del talento que ya estaban sobre la mesa antes de la crisis sanitaria y que ahora son inputs necesarios para acelerar el cambio de modelo.

Adolfo Pellicer, Director general de Workday Iberia incluyó entre ellos la diversidad, la inclusión y el sentido de pertenencia, el *reskilling*, la optimización y la identificación de gaps formativos y de competencias, la desintermediación y el autoservicio, y por supuesto una experiencia del empleado atractiva, homogénea e hiperpersonalizada. "Una vez que controlemos la pandemia necesitaremos recuperarnos de forma consciente, aprovechando las oportunidades para emerger más fuertes y ser más ágiles". Pero esto exige que la inversión en los departamentos de Talento tenga que crecer para que sus profesionales puedan crear un nuevo

escenario de gestión. Las nuevas formas de trabajar no son solo una cuestión de voluntad para cambiar usos y costumbres. El teletrabajo ha fluido con mucho de contingencia y poco de estrategia y la adaptación de los procesos RH al mundo virtual se ha hecho tirando, mayoritariamente y como siempre, de recursos internos. *“El reto en términos de tecnología de RRHH no solo se encuentra en que Personas y Organización no suele ser la prioridad en términos de inversión, sino que los niveles de adopción con resultados efectivos a nivel usuario suelen ser bajos”,* admite el director de Talento de Mahou.

**EXTENDER LA INFLUENCIA DE RR.HH. ]**

Y, por último, respecto al tercer y último eje, el director de PeopleMatters habló de extender la influencia de la función pensando en paralelo en el medio y en el largo plazo. *“Lo que tenemos que pensar es qué tipo de personas vamos a necesitar en 5 años y cómo podemos llegar a ellas, y además tenemos que ser capaces de anticipar los riesgos de no tener a las personas adecuadas. En esta ecuación entran los nuevos elementos motivadores de las generaciones más jóvenes y también de los desenganchados: el propósito ahora tiene tanto o más valor que el salario”.*

El nuevo mantra es, pues, *“menos operativa y más estrategia”,* aunque todos los participantes coincidieron en la necesidad de aportar decisiones basadas en una visión equilibrada del negocio y de las personas que sólo puede hacer Recursos Humanos. *“Hay una parte de los que nos dedicamos a esto que no está en las escuelas”,* resumió el responsable de Recursos Humanos de Cerealto Siro Foods. Y ello porque trabajar con personas siempre implica hacerlo también sobre la cultura. El binomio personas-negocio es terreno de Recursos Humanos y por eso Rafael Cubero, gerente de RRHH de Tecnatom, quiso recordar que *“el área de personas debe ser la responsable de liderar los procesos de cambio cultural, siempre con el objetivo de dirigir a la organización hacia donde el negocio necesita. Para lograrlo, debe dirigir equipos que integren personas de las áreas de áreas de operaciones para que toda la organización empuje en la misma dirección. Con el liderazgo de RRHH, el acompañamiento del negocio y el apoyo del Comité de Dirección, la influencia de RRHH será más efectiva”.*

**CONCLUSIÓN ]**

La ruta propuesta no es un proyecto a un año y cuanto antes se empiece, antes Recursos Humanos estará en mejor posición para influir.



**CARLOTA RUIZ,**  
ALANTRA



**// Los managers tienen que empezar a ser más responsables y autónomos y nosotros, desde RRHH, darles las herramientas necesarias para que se desempeñen en su rol gestor de personas //**



**MARCOS SANZ,**  
PEOPLEMATTERS



**// Muchas áreas de RRHH parecen más piezas desintegradas que una función integrada. Creo que con esta transformación tenemos el riesgo que no se unan, sino que se desintegren más //**

Ante nosotros tenemos una realidad, la pandemia, que continúa instalada en nuestras vidas y sus efectos, aun cuando escampe, permanecerán. Los retos de la función RH crecerán con la misma dinámica con la que el cambio va a presidir nuestro hoy y nuestro mañana. ]

**Participantes**

**Josep Tura**  
Chief People & Organization de Cerealto Siro Foods

**Antonio Pajuelo**  
director de Talento de Mahou

**Carlota Ruiz**  
DRH de Alantra

**María Pilar Pérez**  
Chief People Officer de Engie

**Alejandro Grande**  
DRH de Grupo Dia

**Rafael Cubero**  
gerente de RRHH de Tecnatom

**Marcos Sanz**  
director de PeopleMatters

**Adolfo Pellicer**  
Country Manager de Workday Iberia

**Susana Marcos**  
CEO de PeopleMatters

**Soledad Gamerman**  
directora de Marketing y Comunicación de PeopleMatters

**Maite Sáenz**  
directora de ORH