

## DESAYUNOS PROFESIONALES OPEM UNIVERSIDADES

# EL ENFOQUE ANALÍTICO, EL RETO DEL DEPARTAMENTO DE RRHH PARA ADQUIRIR MÁS RELEVANCIA ESTRATÉGICA

Verónica del Río, Consultora de comunicación y periodista especializada en Recursos Humanos y gestión empresarial.



“Si RRHH fuera capaz de entender que sus ‘intangibles’ se pueden tangibilizar –es decir, medir- y trabajara de una forma mucho más analítica y cuantitativa, adquiriría la relevancia estratégica que aun hoy no tiene y podría liderar la revolución digital que las organizaciones necesitan llevar a cabo”. Con esta reflexión comenzaba Rogelio Iglesias, HR Director de Konica Minolta Business Solutions Spain, su intervención en el desayuno profesional “La Gestión del talento desde la perspectiva de diferentes modelos de empresa: diversos contextos en los que resolver los mismos retos” organizado

recientemente por OPEM Universidades en las instalaciones del grupo ASV en Alicante, y en el que se dio cita un grupo de directores de RRHH: José Andrés Sánchez Bueno, ASV; Javier Andreu, TM Inmobiliaria; Juan Antonio Martínez, Terrapilar; Aida Ferri, Melia; Inmaculada Briones, Interactiva Ibergest; Susana Cotilla, Ecisa; Esther Blat, CHM Infraestructuras; Patricia Montoro, Instituto Bernabeu, Alicia Gil, Vissum y Carmen Berbegal, Actiu; coordinados por José Antonio Carrión, Director de Programas de Opem Universidades y Paula Soriano, Directora de OPEM.

## EN EL INTERIOR...

### RETO 1:

Relevancia estratégica y adaptación al negocio.

PAG. 2

### RETO 2:

Evolucionar de lo operativo a lo estratégico.

PAG. 3

### RETO 3:

Demostrar el valor de los procesos de RRHH a la organización.

PAG. 4

### RETO 4:

Procesos sencillos, transparentes y objetivos.

PAG. 5

# RETO 1: RELEVANCIA ESTRATÉGICA Y ADAPTACIÓN AL NEGOCIO

El DRH de Konica Minolta fue el encargado de hacer la introducción y aprovechó su tiempo para realizar esa primera llamada de atención y, sobre todo, invitar a la acción: *“La oportunidad de conquistar más relevancia estratégica para el departamento de RRHH no está perdida, todo lo contrario, está mucho más al alcance de nuestra mano de lo que podamos a priori pensar. ¿Qué le preocupa a nuestro CEO? La cuenta de resultados. Recursos Humanos tienen una oportunidad maravillosa porque aporta valor a ella; el único problema es que no lo estamos midiendo. Y no lo hacemos primero, porque creemos que es complicado, pensamos que trabajamos*



**Rogelio Iglesias,**  
DRH de Konica Minolta

*con Big Data -millones de datos- cuando la realidad es que lo hacemos con Small Data -miles de datos-. Y segundo, porque creemos que necesitamos herramientas complejas y tampoco es así; muchas veces es suficiente con un Excel. Si conseguimos cambiar esta percepción y tomamos conciencia de que lo que hacemos se puede tangibilizar, más éxito tendremos dentro de la organización”.*

Una necesidad de adaptarse a un entorno de negocio y números que, pese a las diferentes tipologías de compañías que se dieron cita en este encuentro, fue rápidamente compartida por todos, tal y como manifestaba Alicia Gil, de Vissum: *“Uno de los problemas que hemos tenido en el área de RRHH y que ha hecho que no nos tomen en serio en las organizaciones es no adecuarnos al lenguaje del negocio. Hemos*



*insistido demasiado en hablar de lo nuestro, de lo soft, y necesitamos cambiar y adaptarnos al lenguaje de negocio si queremos que Dirección General y Dirección Financiera nos entiendan”.*

*“Eso no significa renunciar a nada -añadía Iglesias-. Lo importante en una empresa son las personas, el talento, lo único que tenemos que hacer es medir y cuantificar su impacto. Pasar de decir ‘perdemos mucho dinero por hacer una mala selección’ a ‘hemos perdido XXX euros por el fallo en la incorporación de este profesional’. Porque perfectamente lo podemos cuantificar: anuncios, materiales, tiempo de los procesos de selección, dedicación de las personas que han participado en ello, formación, on boarding... ¿acaso no podemos pasar todo eso a variables numéricas? Y si pensamos*



**José Andrés Sánchez,**  
Director Corporativo de Gestión de  
Personas, Grupo ASV



**Alicia Gil,**  
Responsable de RRHH de Vissum

*en formación, ¿qué pasaría si en lugar de medir la satisfacción con el formador lo que midiéramos fuera el impacto en el rendimiento de una persona antes y después de la misma, y lo cuantificáramos numéricamente?”. En esta línea, José Andrés, ASV, explicaba cómo en su caso habían conseguido sacar adelante proyectos clave de cultura organizacional y transformación digital, que en un principio se habían quedado parados por cuestiones económicas: “Office 365 era una iniciativa que lanzamos para transformar la organización. Conseguimos relanzarlo traduciendo las ventajas que iba a suponer su implantación en términos de ROI: hicimos un piloto para identificar nuevos comportamientos que se iban a generar con su uso, y los cuantificamos en términos de ahorro de jornadas de trabajo. Así lo presentamos y así fue como nos lo aprobaron”.*

# RETO 2: EVOLUCIONAR DE LO OPERATIVO A LO ESTRATÉGICO

“Si queremos que en la organización haya una mentalidad correcta de gestión de personas, nos corresponde a RRHH enseñar, dar ejemplo y actuar como espejo”

Javier Andreu, Grupo TM Inmobiliaria



Ante la pregunta de cuál es el motivo por el que RRHH pierde el foco estratégico también hubo coincidencia de opiniones. Javier Andreu, Grupo TM Inmobiliaria señalaba: “El problema es que vivimos básicamente en lo operativo, en la gestión más que en la estrategia, y dedicamos la mayor parte de nuestro tiempo a hacer micromanagement”. A lo que Patricia Montoro, Instituto Bernabéu, sumaba: “Es verdad, a veces nos implicamos demasiado en ese nivel de micromanagement, y eso nos resta capacidad para aportar el valor que la empresa requiere de nuestro departamento. Recursos Humanos está para dotar a la compañía de las herramientas necesarias para la gestión del talento, no para hacer micromanagement; eso es labor de los mandos intermedios”.



Javier Andreu,  
Director de Personas, Grupo TM Inmobiliaria

¿Cómo, entonces, virar el rumbo? “Si desde RRHH queremos ocupar un rol diferente en la compañía tenemos que conseguir que los mandos intermedios hagan más”, indicaba José Andrés, ASV. “Tenemos que contar con una sólida base de directivos y mandos intermedios que sean realmente los gestores

de actividad, para poder nosotros dedicarnos a lo que nos toca: diseñar estrategia, supervisar y apoyar a la Alta Dirección” –completaba Javier Andreu, Grupo TM Inmobiliaria-

La clave de nuestra aportación de valor no está en gestionar hacia abajo sino en influir hacia arriba. Solo si conseguimos liberarnos de ese micromanagement y generar capacidad de influencia en la Dirección de la compañía, podremos hacer planes estratégicos que nos generen un mejor posicionamiento”.



Esther Blat,  
Dirección RRHH, Organización y Comunicación, CHM Infraestructuras

Y eso requiere, primero, en opinión de Esther Blat, CHM Infraestructuras, “generar un cambio de mentalidad porque el problema es que, en general, los mandos intermedios piensan que esa no es su labor sino función de RRHH”; y, de Javier Andreu, Grupo TM Inmobiliaria: “Si queremos que en la organización haya una mentalidad correcta de gestión de personas, nos corresponde a RRHH enseñar, dar ejemplo y actuar como espejo”. Y segundo, como señalaban Inmaculada Briones, Interactiva Ibergest: “Quien mejor conoce a los equipos son quienes



Patricia Montoro,  
Directora de Recursos Humanos,  
Instituto Bernabéu

los dirigen. Hay que capacitar y dar a los mandos las herramientas suficientes para que puedan asumir la responsabilidad y ejercerla como corresponde”, y Patricia Montoro, Instituto Bernabéu: “Y darles la autoridad y la potestad suficiente”.

Dejar hacer... porque, como señaló Rogelio Iglesias, “en RRHH nos apropiamos de muchas cosas y procedimientos. Nuestra tarea es diseñarlos, pero luego hay que delegarlos...”. “Las herramientas son de los mandos intermedios”, concluía Inmaculada.



Inmaculada Briones,  
Dirección de RR.HH. y Dpto. Jurídico,  
Interactiva Ibergest

# RETO 3: DEMOSTRAR EL VALOR DE LOS PROCESOS DE RRHH A LA ORGANIZACIÓN

Este enfoque mucho más pragmático y estratégico con el que planteaban abordar la función puso sobre la mesa una necesidad pareja a la de alinearse con el lenguaje y prioridades de la Dirección, y que está muy en línea con el reto de sumar a los mandos intermedios a la gestión de RRHH: la de demostrar el valor y la utilidad de los procesos de recursos humanos al resto de la organización. *“Otro gran reto que tenemos en el seno de la organización es conseguir que vean la importancia de lo que decimos y, sobre todo, la utilidad de lo que hacemos”, afirmaba Esther Blat, DRH de CHM Infraestructuras, quien citaba la evaluación del desempeño como uno de los principales caballos de batalla: “Por ejemplo, la evaluación del desempeño es esa herramienta estupenda, muy bonita, muy bien planteada desde un punto de vista teórico y de RRHH, pero que, desde la perspectiva práctica, muchos directivos que la tienen que aplicar no se la creen, no la encuentran valor y dudan de su eficacia”.*



**Susana Cotilla, Directora de Personas de Ecisa,** por su parte, identificaba también la complejidad añadida de la idiosincrasia de cada sector como otro de los obstáculos con los que RRHH tiene que lidiar, y que repercute directamente en la percepción de valor por parte de los empleados. Y puso otro ejemplo: *“Construcción es un sector difícil donde hay aspectos de la gestión de talento que son más complicados de implantar que otros. Es un sector donde todo está muy enfocado a la producción y donde cuesta mucho avanzar en aspectos más ‘soft’. Y no solo por un tema de Alta Dirección, sino incluso también por la acogida por parte de los empleados. Nosotros, por ejemplo, hemos empezado a implantar la retribución flexible y el seguro de salud, y nos hemos encontrado con una muy baja acogida por parte de los empleados a pesar de ser algo beneficioso para ellos. Esto nos indica que no*

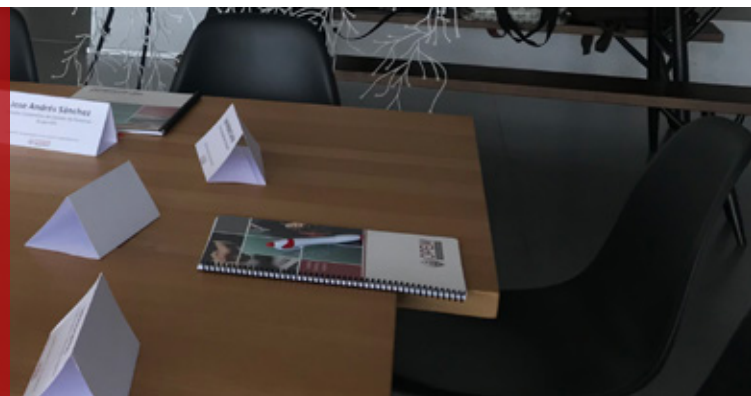
*todo son procesos o herramientas, sino que también hay que trabajar la cultura”.*



**Susana Cotilla,**  
Directora de Personas de Ecisa

**“ Otro gran reto que tenemos en el seno de la organización es conseguir que vean la importancia de lo que decimos y, sobre todo, la utilidad de lo que hacemos.**

Esther Blat, DRH de CHM Infraestructuras



# RETO 4: PROCESOS SENCILLOS, TRANSPARENTES Y OBJETIVOS

Estos ejemplos sirvieron a los asistentes para reflexionar acerca de replantear la simplificación y objetivación de los procesos, y redefinir su foco para mejorar su eficacia, como paso imprescindible para ganarse la percepción de valor por parte no solo de la Dirección sino también de los equipos.



Juan Antonio Martínez,  
Director de RRHH de Terrapilar

Juan Antonio Martínez explicaba su caso al frente de la dirección de RRHH en Terrapilar: “El problema de los sistemas de evaluación del desempeño es que en algunas empresas, tal y como estaban planteados, ‘permitían’ que algunos mandos premiaran más a sus más cercanos... Nosotros hemos tratado de erradicar esto implantando un sistema donde existen objetivos por cada puesto y la valoración del desempeño se realiza sobre comportamientos concretos previamente establecidos, lo que da lugar a muy poca subjetividad y aporta sencillez a quien lo tiene que aplicar. Al mismo tiempo, hemos implantado la retribución salarial variable. Esto nos ha ayudado a equilibrar mucho más la gestión de la plantilla en una empresa donde el 50% tiene más de 50 años y mucha antigüedad; y el otro 50% no supera los 30 años. Ahora contamos con un sistema más equilibrado y objetivo, porque se prima el desempeño y el potencial frente a la antigüedad; además de más razonable y eficaz porque la subida salarial va ligada a los resultados de la compañía: si la empresa gana, los empleados ganan”.

Caso similar de composición de plantilla al que vive Carmen Berbegal en Actiu, y que le llevaba a plantear: “El sistema tiene que



servirnos para identificar a los empleados que más aportan, esos que son tan buenos que no queremos que se nos vayan, y para conseguir fidelizarlos. En nuestro caso, hemos otorgado la responsabilidad de la decisión y gestión de las subidas salariales en los delegados. Ellos son quienes van a identificar, diferenciar y premiar a los miembros de sus equipos en función de su contribución. Y solo así conseguiremos fidelizarlos”. Y que apostillaba Rogelio Iglesias: “Ahí está la clave: en ser capaces de reconocer y pagar a la gente por lo que aporta y contribuye a que la empresa consiga resultados; y para eso necesitamos sistemas que midan, sean objetivos y aporten máxima transparencia. Porque además así conseguimos brindar herramientas que son fáciles de aplicar”.

Una máxima transparencia que ayuda también a que cada cual sepa a qué atenerse, porque como reflexionaba Alicia Gil: “Hablamos a menudo de potencial pero, ¿tenemos capacidad en nuestras empresas para hacer crecer a todos los que quieren crecer y al nivel que quieren crecer? A lo mejor no... y por eso creo que, más allá de los sistemas generales, la gestión de expectativas es vital. Hemos de conseguir alinear lo que la empresa quiere, necesita y puede ofrecer, con



Carmen Berbegal,  
Directora Responsabilidad Corporativa  
y Personas, Actiu

las expectativas individuales de los empleados. Así conseguiremos una plantilla equilibrada y con ganas, porque si fichamos a los mejores pero no les podemos asegurar el crecimiento que desean, lo que vamos a conseguir es un equipo frustrado y desmotivado”. Y también Aida Ferri Responsable RRHH en Meliá Sol Pelicanos: “Transparencia y explorar y ofrecer oportunidades de desarrollo más allá de la carrera vertical (que no podemos asegurar a todo el mundo), a través de, por ejemplo, otras vías como la movilidad geográfica, que es lo que utilizamos nosotros. En todo caso, para mí la clave es que quede muy claro desde el inicio y el empleado conozca las oportunidades que la empresa puede ofrecer desde la misma bienvenida”.



Aida Ferri,  
Responsable RRHH en Meliá Sol Pelicanos

En conclusión, abordar una gestión multidireccional, que brinde respuestas tanto a las necesidades de los de ‘arriba’ como a las de los de ‘abajo’, parece ser el camino imprescindible para transitar en la evolución y la mejora del posicionamiento de RRHH y el vehículo sobre el que realizarlo se sustenta sobre cuatro ruedas: sencillez, transparencia, objetivación y medición.