



Olga Rincón,
Gerente PeopleMatters

En los últimos años, las Direcciones de Recursos Humanos han acompañado al negocio en la puesta en marcha de decisiones que han marcado el rumbo y el cambio de muchas organizaciones, convirtiéndose en una dirección “estratégica” y de aportación de valor en muchos y distintos contextos, de crecimiento, de reorganización, de control, de reducción, etc., diseñando y ejecutando planes complejos y técnicamente excelentes.

Muchos equipos de Recursos Humanos han conseguido los resultados esperados, incluso han ido más allá, pero lo que ha caracterizado a las que más éxito han tenido, es el profundo conocimiento del negocio, de su negocio y de cómo funciona en “mi” organización.

Hace ya algunos años, David Ulrich definió distintos los roles a adoptar por los profesionales de gestión de personas para contribuir a que sus empresas y “sus directivos” superen con éxito los retos de un entorno cada vez más competitivo. Son muchas las organizaciones que, aprovechando procesos de organización y reorganización, han transformado sus áreas adoptando diferentes roles:

- **Coach:** inspirando, ayudando y entrenando a los directivos en su día a día, para ayudarles a seguir trabajando y construyendo en este entorno y estar preparados para lo que el futuro depare.
- **Arquitecto:** ayudando a convertir y transformar las ideas de nuestros directivos en acciones concretas que permitan sobrevivir en tiempos difíciles y permanecer en el futuro.
- **Diseñador:** definiendo e implantando nuevos procesos que reconduzcan el comportamiento de los empleados con

Liderazgo



el fin de conseguir una mayor adaptación a la situación actual de incertidumbre y cambio, buscando crear un mayor compromiso con la compañía y el proyecto y paliando efectos como la desmotivación, el estrés, la sobrecarga de trabajo, etc.

- **Facilitador:** asegurando que los cambios que la compañía necesita para poder responder al hoy y al mañana, se están produciendo y que el equipo cuenta con las capacidades necesarias para ser todavía más eficientes.
- **Líder:** asumiendo un papel activo en la puesta marcha de las iniciativas de recursos humanos, siendo un ejemplo a seguir y cumpliendo con los compromisos que la situación económica y el negocio requiere.

Son muchas las empresas que han revisado sus estructuras organizativas de recursos humanos en función de estos roles, en tres funciones claves: centros de servicios



El conocimiento del negocio, un aspecto diferencial en los profesionales de RR.HH.

compartidos (muy operativos con un rol de diseñador pero sobre todo implantador), centros de excelencia (especialistas en procesos y con un rol de arquitecto y diseñador) y *business partners* (responsables de implantar procesos en distintos negocios, gestionar el día a día y con un rol de coach y facilitador). Además, los directivos (en las distintas estructuras) deben jugar un rol de líder, coach y facilitador. Según un reciente estudio, el 49% de las grandes organizaciones han revisado y/o adaptado sus modelos organizativos a este tipo de estructura.

Todos los roles a adoptar son clave, sin duda, y su puesta en acción ha llevado a posicionar a la Dirección de Recursos Humanos como un socio estratégico dentro de muchas organizaciones. Pero quizá y en toda esta vorágine a la que nos hemos enfrentado, hemos dejado de lado un rol, desde mi perspectiva, clave: “el experto en negocio”, el

conocer muy bien el negocio y entender cómo se lleva a cabo en esta organización.

Un rol que no es nuevo; son muchos los directivos de Recursos Humanos que proceden del negocio y han pasado a ocupar puestos de primer nivel en la Dirección de Recursos Humanos, que aportan un conocimiento y un “saber hacer”, en el terreno, “estratégico” para la función. Son también muchas las compañías que han diseñado planes de inmersión en el *core business* con programas formativos, de desarrollo, de movimientos horizontales que han permitido pisar el terreno y conocer el negocio y sus procesos, lo que en algunos sectores más duros se denomina “pisar el barro”, “al pie del cañón”, etc.

Seguro que son muchos los profesionales de Recursos Humanos que se sienten identificados con frases como: >

> “ya vienen los de Recursos Humanos con un proyecto en el que han invertido una fortuna, pero yo lo que necesito es que vengan por aquí y vean que lo que necesito de verdad” o “estos de Recursos Humanos se pasan el día en la sede corporativa, con buena calefacción y buen aire acondicionado y no tienen ni idea de qué pasa a 2.000 Km. donde estamos 10 personas de la compañía”.

Conocer el negocio, entender cómo funciona, cuáles son las particularidades de nuestra compañía respecto a otras compañías del sector, nos va a permitir, entre otras cosas:

- Definir soluciones desde el negocio y para este negocio, y no adaptar las soluciones a las que definimos en laboratorio, en ocasiones con el negocio, a cada negocio.
- Ganar en credibilidad, el refranero español lo ilustra muy bien, “cocinero antes fraile” y eso no implica haber tenido que pasar por el negocio exclusivamente, tener programas de inmersión y/o rotación en distintas unidades de negocio puede ser suficiente.
- Hablar el mismo lenguaje, ayuda mucho a que la comunicación sea mucho más fluida
- Una participación mucho más activa en la reflexión estratégica del negocio, que nos permite anticiparnos y empezar a diseñar soluciones que recojan desde su planteamiento la necesidad “real”.
- Asegurar que todas las acciones que Recursos Humanos pone en marcha son medidas a través de indicadores, que ayuden a entender el valor añadido de las mismas y nos posicionen como un servicio diferencial con una aportación estratégica concreta.

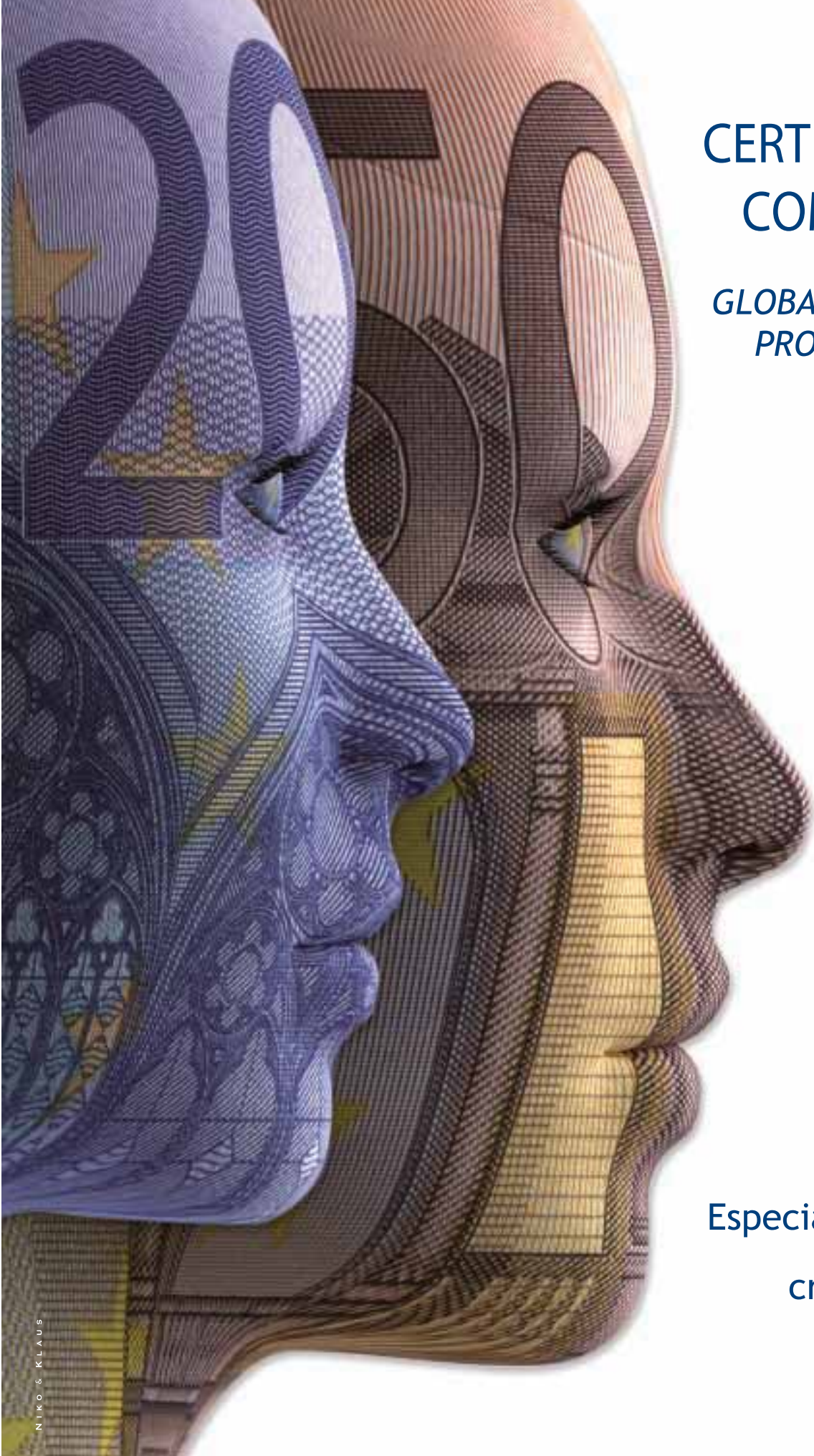
Si queremos contribuir a las decisiones estratégicas y liderar, debemos hablar el idioma de quien toma las grandes decisiones en nuestra organización

No basta con medir la disminución de coste, las inversiones que se van a producir por las disminuciones de plantilla, la reducción en procesos de selección o formación, o la eficiencia de hacer externalizar o internalizar distintos procesos de gestión de personas, ya que no son sólo políticas operativas lo que queremos realizar en el futuro sino participar de las decisiones estratégicas, para lo cual, se deberá de tener presente el retorno de la inversión de estas decisiones de Recursos Humanos. El HR Big Data va a facilitar mucho el camino, pero aun así conocer los ratios de negocio clave nos va a ayudar a sacar mucho más partido todavía.

Si queremos contribuir a las decisiones estratégicas y liderar, debemos hablar el idioma de quien toma las grandes decisiones (y no tan grandes) en nuestras organizaciones, manejando ratios económicos en los que sustentar nuestros planteamientos e incluso anti-

parlos, debemos trabajar aún más la visión de negocio y el conocimiento del negocio. Debemos salir más a la “calle”, “pisar más el terreno”, “abandonar” las sedes corporativas, meternos en el negocio y conocer a las personas y el trabajo que hacen para que el negocio sea una realidad.

El contexto económico nos está poniendo encima de la mesa muchos retos complicados pero también muchas oportunidades donde la necesidad más urgente es acompañar a nuestros directivos en el proceso de transformación. Lo que funcionó ayer, no sabemos si funcionará hoy y menos si será aplicable al mañana, y esto exige formas de actuar, cuando menos, más eficientes que nos permitan estar preparados y ser más competitivos y esto pasas por conocer muy bien el negocio y cómo se hace aquí y como está cambiando, desde el conocimiento del negocio, ¿un nuevo rol?, sí el “experto en negocio”. ■



CERTIFICACIÓN EN COMPENSACIÓN

*GLOBAL REMUNERATION
PROFESSIONAL (GRP®)*

Especialízate en un área
crítica de futuro.



NIKO & KLAUS