

## OBSERVATORIO DE COMPENSACIÓN



## ¿Qué debe hacer un profesional de RR.HH. para hablar el mismo lenguaje que el negocio?

Susana Marcos,  
Socio de Peoplematters.

**E**s un hecho: Recursos Humanos es una de las primeras funciones de *staff* que sufre recortes cuando las cosas se ponen difíciles. Podemos negarlo, asumir que es inevitable o actuar para mejorar su capacidad de impacto y credibilidad ante la organización. Esto no se consigue simplemente haciendo más con menos o lanzando un nuevo programa –el enfoque tradicional–, sino recomponiéndola por entero, cambiándola desde lo más profundo.

Existen varias piezas del puzzle de la recomposición:

**1. No deje para mañana lo que hubiera podido hacer ayer.** La actuación habitual de RR.HH. es reactiva, pero el mundo de los negocios no espera. Los nuevos programas de gestión de personas deberían diseñarse, no cuando “parece” que hacen falta, sino incluso antes, cuando el entorno da señales de

movimiento (demográfico, económico, social...) y es necesario liderar el cambio.

**2. Demuestre el valor de la inversión.** Como en todas las funciones *staff*, RR.HH. tiene que probar sistemáticamente y con argumentos (datos y resultados) el retorno de sus inversiones y eliminar a tiempo las no rentables. Probablemente, de esta forma no esté a expensas de los recortes presupuestarios más o menos arbitrarios que puedan venir de Financiero.

**3. Gane la batalla a su competencia.** Desde RR.HH. se puede trabajar como una función de apoyo y cooperación con otras áreas de la compañía, pero para ser realmente una ventaja competitiva es imprescindible compararse con otras organizaciones con las que la nuestra se enfrenta en el terreno de los productos/servicios y en el del talento, y hacerlo mejor, anticipándose a sus movimientos y consiguiendo un desempeño superior también gracias a las prácticas de gestión de personas.

**4. Todo por una cultura de rendimiento.** Si la Dirección y los accionistas esperan que su compañía esté entre las primeras de su sector, Recursos Humanos tiene que invertir el 80 por ciento de sus recursos en el 20 por ciento de los programas (los que seguro marcan una diferencia significativa en resultados), y descartar el resto (que serán una buena idea, ¡pero no un imperativo de negocio!).

**5. Sepa por qué hace las cosas.** Pregúntese si los directivos serían capaces de describir la estrategia de RR.HH. de su compañía y por qué es así considerando la estrategia del negocio y las condiciones económicas, de mercado, normativas o sociales. Si no son capaces será quizá porque no tiene sentido de o para el

Para que RR.HH. hable el mismo lenguaje que la Dirección, debe asumir total responsabilidad, arriesgar, aprender y, sobre todo, aportar pruebas de que su función tiene un impacto claro en la productividad y la rentabilidad del negocio)

## Prácticas

negocio o, simplemente, porque no existe. En cualquiera de los casos, la consecuencia será que RR.HH. no aporte valor alguno.

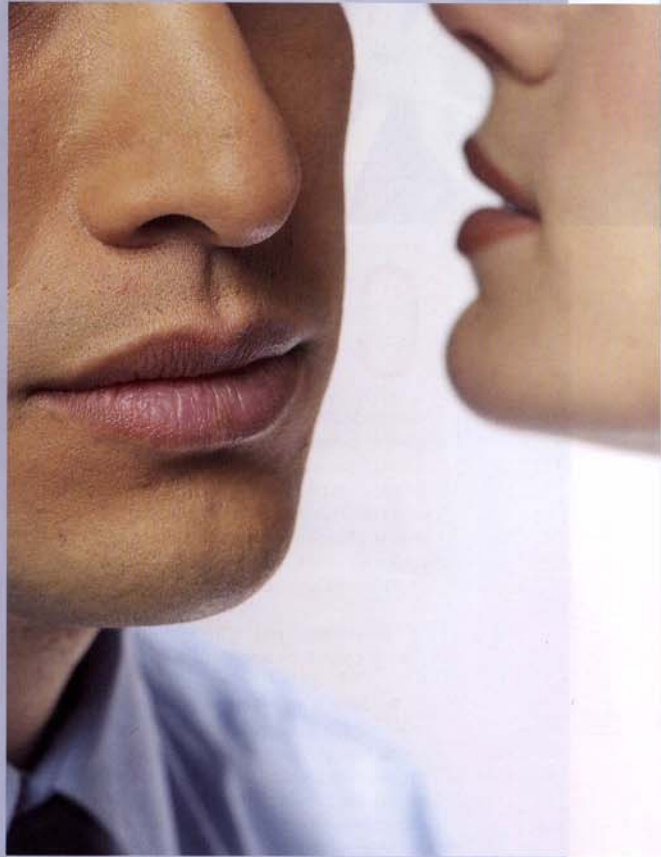
**6. Si una herramienta no es valorada por los managers, deje de perder el tiempo.** No se trata de poner en práctica iniciativas adecuadas a los ojos de RR.HH. A menudo pensamos que son los *managers* los culpables de que no se hagan las evaluaciones a tiempo, de que no se acuda a las sesiones de formación... Pero pregúntese el valor real que tiene para ellos y quizá encuentre las razones por las cuales muchos de los programas de RR.HH. "no funcionan".

**7. Entre dos puntos, la distancia más corta viene determinada por una recta.** Trate de encontrar la conexión que existe o puede existir entre las actuaciones de RR.HH. y las condiciones del negocio (crecimiento de ventas-necesidad de reclutamiento; incremento de la tasa de empleo-necesidad de programas de retención y *employer branding*; expansión internacional-necesidad de gestionar la expatriación; diversificación de negocio-necesidad de definir nuevas estructuras salariales; adquisición de una nueva compañía-programa de integración del capital humano...). Entienda en qué pueden cambiar y anticipese.

**8. El salto desde el control hacia el asesoramiento.** El papel de administrador, policía o confesor proporciona a Recursos Humanos cierta capacidad de ejercer poder sobre los demás, pero sólo en el mejor de los casos no se convierte en despótico o tiránico. Aunque para muchos éste es el mejor de los mundos, actuar con un papel de apoyo, asesoramiento y educación hacia los directivos suele tener mejores resultados a largo plazo.

**9. Comprométase con la línea sobre el nivel de servicio que proporciona.** Si la línea pudiera elegir entre comprarle sus servicios de RR.HH., desarrollarlos por sí misma o contratarlos a un tercero, asegúrese de que su propuesta es la elegida. Para ello, llegue a acuerdos de nivel de servicio con ella y asegúrese de cumplirlos para que no vaya a "comprarle a otro".

**10. Incorpore un equipo repensado.** Es muy positivo que los empleados de Recursos Humanos tengan un perfil que demuestre su conocimiento y experiencia en los distintos procesos de gestión de personas. Pero esto no es más que el principio. Un equipo que pueda



hablar de tú a tú a la Dirección debe poseer un conocimiento significativo del negocio y sus finanzas, estar tecnológicamente instruido, ser capaz de asumir riesgos y un entusiasta de las métricas.

Si quiere hablar el mismo lenguaje que la Dirección, asuma total responsabilidad, arriesgue, aprenda rápida y anticipadamente y, sobre todo, aporte pruebas de que Recursos Humanos tiene un impacto claro y directo en la productividad, el crecimiento y la rentabilidad del negocio. )

Información elaborada por:

peoplematters