



# CÓMO ENFOCAR LA RECURSOS HUMANOS

**SUSANA MARCOS** Managing Partner - CEO de Peplematters

La **Gestión de Recursos Humanos** es un enfoque estratégico para administrar el valioso recurso que son las personas y cuyo objetivo último es ayudar al negocio a conseguir un crecimiento sostenido y sostenible a través de las que emplea. Los responsables de **RRHH** tienen la tarea de solucionar problemas y proporcionar orientación y dirección para otros trabajadores. Sus funciones incluyen responsabilidades como:

- Reclutamiento y selección: búsqueda, atracción, contratación y asignación de nuevo talento
- Aprendizaje y desarrollo: impulsar permanente la formación y el desarrollo profesional de todos los empleados
- Retribución y recompensa: asegurar una política retributiva competitiva y equitativa que apoye la estrategia de negocio y la cultura deseada
- Experiencia del empleado: favorecer un entorno donde los empleados puedan prosperar, crecer y desarrollarse, y sentir el apoyo y el reconocimiento de los demás.
- Estrategias de fidelización: acciones estratégicas para retener el talento, especialmente, el clave.
- Cumplimiento: garantizar que la organización actúe dentro de la normativa laboral.

La función de **RRHH** nació con un carácter meramente administrativo, poniendo el foco en procesos básicos como la nómina o la gestión de la plantilla. Pero hoy en día esto no es en absoluto suficiente. Los negocios y los empleados de hoy necesitan y esperan mucho más. Tanto unos como otros esperan crecer, incrementar sus capacidades, obtener un retorno de su inversión (en forma de capital pero también de tiempo, esfuerzo, talento y resultados) en un acuerdo de creación de valor mutuo, para ambas partes. Así, la función de **RRHH** debe evolucionar desde un ya primitivo enfoque administrativo hacia convertirse en un socio estratégico para el negocio.

Este gran objetivo lo es con independencia del tamaño de una organización, aunque los métodos para conseguirlo diferirán dependiendo de factores tales como la dimensión o la disponibilidad de recursos. Las grandes organizaciones requieren áreas de **RRHH** complejas, con profesionales de alta especialización en materias muy diversas relacionadas con la gestión de personas. En las pequeñas empresas, generalmente **RRHH** es responsabilidad de una y muy pocas personas: desde la propia dirección general o la de operaciones, incluso de finanzas, hasta un responsable de **RRHH** o simplemente de la persona que se ocupa del reclutamiento. En general, disponen de muchos menos recursos y es necesario que encuentren alternativas creativas con cortos presupuestos. A veces, ni siquiera disponen del cien por cien de su tiempo para dedicarlo a la gestión de personas. No es extraño, por tanto, que acabe siendo un trabajo reactivo, de impulsos, informal, únicamente centrado en cubrir "los básicos", lo que pone el alto riesgo el potencial crecimiento del negocio a medio y largo plazo. Nadie con un talento precioso quiere continuar en una empresa que no se toma en serio el valor que aporta.

**¿Q**ué es una organización sin las personas que forman parte de ella? Todo negocio, por pequeño o grande que sea, necesita un equipo bien conformado, con las capacidades adecuadas en cada momento y dispuesto a esforzarse para llevarlo a buen término. Por tanto, el papel de las personas en las organizaciones es básico y contar con una función de **Recursos Humanos** que asegure la disponibilidad de esas capacidades, el refuerzo del compromiso requerido de los empleados y la orientación hacia los resultados esperados a través del activo más complejo que tiene una organización -esas personas- es crítico para su éxito.

En una **PYME** la función de Recursos Humanos es tan importante como lo pueda ser en una gran multinacional, sin embargo, en ocasiones, no se aborda con el mismo nivel de dedicación profesional. Y es un grave error.

# A GESTIÓN DE OS EN UNA PYME

A medida que una compañía crece, es imprescindible que también lo haga la función y la profesionalización de la gestión de personas. Es por ello que las empresas de éxito invierten en la incorporación de un profesional de **RRHH** que asuma estas responsabilidades y contribuya a acelerar y afianzar el propio negocio. De hecho, muchas organizaciones optan por externalizar las puras funciones administrativas y concentrar el enfoque de **RRHH** en el desarrollo de talento, del liderazgo y de la transformación de la cultura que la compañía quiere para enfrentarse con ventaja al mercado.

Sea grande o pequeño un departamento de **RRHH**, cualquier persona que lidere un equipo dentro de una organización tiene “un puesto de **RRHH**” y debería concentrarse en algunos aspectos que son críticos para todo negocio.

1. Ser proactivo y no reactivo. La gestión de personas no es un coste; es una inversión con grandes retornos. Si todo lo dejas para el último momento, cuando ya hay que salir de los problemas de personas y no te adelantas a ellos, el coste de resolverlos puede ser inabarcable. El profesional de **RRHH** debería mostrar valor entendiendo el negocio y sus claves, demostrando que puede evitar (y resolver) problemas de negocio con soluciones centradas en las personas.
2. Definir un objetivo estratégico. Superada la etapa administrativa, definir una visión y unos objetivos para **RRHH** que estén vinculados y apoyen los objetivos del negocio y la cultura deseada proporcionará foco a la hora de determinar dónde poner o no los esfuerzos de manera más productiva y eficiente.
3. Diseñar, comunicar y llevar a la realidad un plan director de gestión de personas, a modo de hoja de ruta, que dé visibilidad, sistemática, rigor y solidez técnica a los procesos, iniciativas o proyectos que, en materia de personas, la organización deba llevar a cabo. No ha de ser complejo ni “perfecto” pero sí acertado en las razones por las que hay que llevarlo a cabo, qué es lo que va a cambiar, cuáles serán sus beneficios, cuándo y cómo se va a ejecutar. La comunicación transparente hacia los empleados puede ayudar a que éstos lo perciban como una inversión que multiplique su vinculación y compromiso con la empresa y su crecimiento. Un círculo virtuoso.
4. Invertir en aprendizaje y desarrollo. En las **PYMES**, la falta de recursos lleva en ocasiones a que las personas tengan que trabajar sin el necesario entrenamiento pero destinar un presupuesto al desarrollo de las competencias necesarias, no sólo aumenta la productividad y eficacia de aquellas sino también su motivación. Aderezado con un buen proceso acogida de las nuevas incorporaciones que acelere su incorporación, su productividad y su deseo de permanecer.
5. Disponer de un proceso de gestión del desempeño potente. Con independencia del tamaño de la compañía, establecer un proceso continuo de gestión y evaluación del desempeño en el que se aclare a cada empleado qué se espera de su trabajo, dónde tiene que poner sus esfuerzos y en qué medida va alcanzando el desempeño esperado, es una de las herramientas más potentes para el crecimiento. Esto requiere de un liderazgo orientado a las personas y no sólo a las tareas.

6. Profesionalizar la gestión de la retribución. A menudo las **PYMES** asignan y revisan sus salarios con un enfoque asistemático y centrado en el control de costes. Sin embargo, poner orden, dar método y herramientas técnicamente sólidas en la política retributiva de la plantilla -y, particularmente, en segmentos clave como directivos, técnicos muy especializados o fuerza de ventas- incrementa muy significativamente la capacidad de la organización para atraer, motivar y fidelizar el talento que en cada momento necesita, además de gestionar mejor los costes, evitar conflictos y asegurar el cumplimiento de la normativa.

7. Recoger feedback y actuar en consecuencia. Sea positivo o negativo, escuchar a los empleados a través de encuestas, conversaciones tú a tú, reuniones abiertas o seguimientos del desempeño tiene un enorme valor para una mejor experiencia del empleo en su relación con la empresa.

8. Afianzar los Valores de la compañía. Importante en todas las organizaciones, pero muy especialmente en las **PYMES**, los Valores (a veces un legado familiar) son la amalgama que une con extraordinaria fuerza al equipo, entre sí y en su compromiso con la propia compañía. **RRHH** ha de hacer una labor crítica para el mantenimiento de esta fuerza a través de todos y cada uno de los procesos de los que es responsable.

9. Invertir en básicos de soporte. Por una parte, actualmente existen múltiples soluciones y herramientas tecnológicas muy asequibles que, con mínima inversión, permiten a las áreas de **RRHH** reducir las actividades de escaso valor añadido para centrarse en la aportación de valor al negocio a través de los procesos más estratégicos. Por otra, asegurar que las políticas, procedimientos y/o herramientas que se diseñen a medida que crece la organización y sus necesidades, se documentan y son conocidas y compartidas por toda la plantilla, multiplica la eficiencia y evita malas interpretaciones y aplicaciones.

Las **PYMES** son un motor fundamental para el crecimiento de un país y constituyen la inmensa mayoría del tejido empresarial del nuestro, dan soporte imprescindible a empresas más grandes y concentran la mayor parte del empleo. Tienen la oportunidad y la obligación de avanzar en el camino de la profesionalización de toda su cadena de valor para poder competir con empresas de todo tamaño. Mejorar su rendimiento, crecer y sobrevivir en un mundo global pasa irremediabilmente por una gestión inteligente, profesional y técnicamente sólida de sus escasos recursos físicos y financieros, y ello sólo es posible a través de un buen sistema de **RRHH** y unas buenas prácticas de gestión de personas donde éstas tomen el protagonismo que realmente tienen. ¿Está la tuya preparada?

*La función de RRHH nació con un carácter meramente administrativo, poniendo el foco sólo en procesos básicos.*