

## DESAYUNOS PROFESIONALES OPEM UNIVERSIDADES

**LA COMPETITIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES SE ESCRIBE EN CLAVE HUMANA Y RRHH ES UN ROL CLAVE PARA VOLVER A HUMANIZARLAS**

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

"Estamos en un momento histórico para la función de Recursos Humanos. Nunca hemos tenido más responsabilidad de la que tenemos ahora porque nunca antes las personas han sido tan importantes para las organizaciones como lo son ahora". Con estas palabras reflexionaba Susana Gómez, HR Manager South Europe & North Africa de Motorola Solutions, acerca de la situación actual de la función de RRHH. Lo hacía durante su intervención en el desayuno profesional "La gestión de personas en las nuevas organizaciones. La transformación de RRHH" organizado por OPEM Universidades y en el que también participaron José Manuel de Haro, Director de Desarrollo de personas de Suez Water Spain; Carolina Martín, Director of People Management en ZEM Wellness Retreat Altea; Salvador Sanchís, Director de RRHH de Ribera Salud; Rafael Giner, Director de RRHH de Chocolates Valor; Pedro Sala, ex CEO de Grupo Sala; Francisco Balboa, Director de RRHH de Grupo Verne; Paula Soriano, Directora de OPEM y José Antonio Carrión, Director de Programas de OPEM Universidades.

La HR Manager de Motorola fue la encargada de realizar la ponencia introductoria donde relató la transformación vivida

por la compañía cuando toma la decisión estratégica de cambiar su modelo desde multi-negocio a centrarse en su negocio originario, como forma de adaptarse a la crisis económica global. Ello llevó a la compañía a desprenderse de negocios tradicionales como el de Redes (Networks) o el de Telefonía Móvil (Móviles) mediante venta a terceros dentro del Sector de la Alta Tecnología para continuar con su contribución; y nosotros concentramos todos nuestros esfuerzos y nuestras inversiones en el Sector de la Seguridad Pública y Comunicaciones Críticas para afianzar nuestro liderazgo y contribución en el mercado mundial. Como consecuencia de esta estrategia la plantilla, a nivel global se redujo, lo que supuso un cambio en nuestros procesos para hacerlos más ágiles y flexibles y adaptados a la nueva y más ligera estructura. Ello también supuso un cambio en el perfil de nuestro talento, el cual debe demostrar similar nivel de agilidad, flexibilidad y adaptabilidad, así como los cambios experimentados en el modelo organizativo y de gestión de personas a partir de entonces.

Entre esos cambios, Susana Gómez destacó la creación de departamentos y servicios

globales dentro de la organización, una tendencia cada vez más extendida entre las compañías. "Nuestro departamento financiero está en Cracovia, el de IT en La India y en USA (Chicago)... y Recursos Humanos también se ha convertido en un departamento global. Hemos pasado de tener un departamento de RRHH en país, con su director de Recursos Humanos, su responsable de Selección, Formación y Desarrollo, Compensación, etc. a organizarnos de manera global, concentrando funciones en centros de servicios, externalizando otras y agrupando bajo la figura del HRBP varios países".



**Susana Gómez,**  
HR Manager South Europe & North Africa de Motorola Solutions

**EN EL INTERIOR...**

- Del trabajar para mí al trabajar conmigo.
- Los procesos ya no organizan, lo hace la cultura corporativa
- La tecnología, un aliado para humanizar la función
- Permeabilizar a los managers para el cambio, el reto de rrhh
- La gestión en rrhh se escribe con c: comunicación, confianza y coherencia
- Rrhh más que de recursos, va de humanos



# DEL TRABAJAR PARA MÍ AL TRABAJAR CONMIGO

Utilizó su ejemplo para poner de manifiesto lo que esto conlleva desde el punto de vista de roles y liderazgo, que pasan de ser algo estático y definido a ser mucho más flexibles y dinámicos. “Yo, por ejemplo, que llevo la región de sur de Europa y norte de África, no tengo personas que reporten directamente a mí. Puedo trabajar con 60 personas, pero ninguna me reporta directamente, trabajan conmigo pero no para mí...”. “En Motorola trabajamos por proyectos y los equipos se crean en función de estos. Mi rol se modifica, se crea, se deshace y se vuelve a rehacer en función de los proyectos en los que trabajo; y en uno de ellos puedo ser la persona que lo lidera y en otro, ser un miembro más del equipo... Porque una de las consecuencias más evidentes de este proceso de transformación es la aparición de un nuevo estilo de liderazgo. El liderazgo ya

no está vinculado a un rol determinado (ser director no implica ser líder siempre y para todo); y el perfil del líder es el de una persona que más que mandar, dinamiza. No es el que dice cómo hay que hacer las cosas, sino que se parece a un director de orquesta, que es quien dice cuándo entra y cuándo sale el violín, pero no le dice al violinista cómo debe tocar el violín, porque el que sabe tocarlo es el músico, no él. Los líderes hoy han de ser inclusivos, dinamizadores, ágiles y muy flexibles”, añadió.

Porque si hay una demanda sobre la mesa de los departamentos de RRHH hoy ésa es la de dotar de máxima agilidad a sus organizaciones. Y eso pasa por una revisión de los procesos clásicos vinculados a la función. “Antiguamente todo en Recursos Humanos se organizaba en base

a procedimientos y procesos (la formación, la evaluación del desempeño, etc.), que quedaban escritos y documentados a modo de tótems, y resultaba muy difícil cambiarlos incluso cuando se ponían de manifiesto deficiencias en ellos. Hoy, con un entorno que cambia tan deprisa, los planes apenas duran, hay que estar constantemente evolucionándolos y revisándolos, y muchas veces, tiene más sentido diseñar un itinerario, que es mucho más flexible, que definir un proceso cerrado y estanco, porque no te da tiempo a adaptarte si no. Por eso, ya no se diseñan planes de formación anuales, sino trimestrales; la evaluación del rendimiento también ha dejado de ser anual para llevarse a cabo 4 o 5 veces al año, etc.”.

“

**Estamos en un momento histórico para la función de Recursos Humanos. Nunca hemos tenido más responsabilidad de la que tenemos ahora porque nunca antes las personas han sido tan importantes para las organizaciones como lo son ahora**

Susana Gómez,  
HR Manager South Europe & North  
Africa de Motorola Solutions



# LOS PROCESOS YA NO ORGANIZAN, LO HACE LA CULTURA CORPORATIVA

Y en ese entorno líquido, donde todo es más abierto y variable, ¿quién es el faro que guía el rumbo? La HR Manager de Motorola no lo duda: *“La cultura. Para cada proyecto, hay un objetivo y un equipo, y unos cómo que vienen definidos por la cultura de la compañía. Lo que guía nuestro día a día y todos tenemos claro es cómo nos gusta hacer las cosas en nuestra compañía, nuestra cultura. Nuestros valores”*.

Y es ahí, puesto el foco en los intangibles, donde resurge el valor de la función de RRHH, como guardián y garante de los mismos.

Así lo vive en primera persona también **Carolina Martín**, Director of People Management en ZEM Wellness Retreat Altea: *“Estamos trabajando en la apertura de un nuevo hotel, prevista para 2019. Por mi experiencia anterior, lo habitual en este tipo de proyectos es que RRHH se incorpore 6 meses antes de la apertura para comenzar la contratación del personal, tarea que se llevaba a cabo de manera muy intensiva. En este caso, yo me sumo al proyecto hace año y medio, y cuando queda otro año y medio para que abramos. Y lo hago porque el Director General tiene muy claro que un valor fundamental del proyecto es la gestión de los intangibles y contar con alguien que vele por ellos en todo el proceso de incorporación y gestión de talento, porque para que nuestro equipo cuide a nuestros huéspedes, primero nosotros tenemos*



*que cuidar a nuestro equipo. Y en ese cuidado estamos trabajando ya, identificando a personas con valores y proyectos que se alinean con los de nuestra compañía, y construyendo relaciones con ellos para conseguir que deseen sumarse al proyecto cuando llegue el momento. No podemos olvidar que son los profesionales los que hoy seleccionan la compañía en la que quieren trabajar y no al revés. Desde RRHH debemos ser capaces de aportar ese toque humano y personal, para atraer y comprometer al talento, porque solo así aportaremos valor real a la organización.”*

En esta misma línea se pronunciaba **Pedro Sala**, ex CEO de Grupo Sala, para quien uno de los retos principales de Recursos Humanos tiene mucho que ver con las nuevas generaciones, que tienen una forma diferente de ver la vida y sus aspiraciones profesionales no pasan por hacer carrera y progresar en una misma empresa, sino que buscan aprender y desarrollarse. *“El reto de RRHH es generar la capacidad de enamorar a ese talento. Hay que conseguir que aquellos profesionales que la empresa necesita sientan que ella es el lugar al que pertenecen y donde pueden desarrollarse. Para ello no basta con desplegar un discurso racional sino que hace falta mucha más autenticidad y escucha para generar la conexión”*. *“Para conseguir gente con talento, que sienta la cultura y se comprometa con el propósito de la organización hace falta humanizar las organizaciones...”*, aseguró mostrando cierta preocupación por el impacto que la tecnología pueda tener.

# LA TECNOLOGÍA, UN ALIADO PARA HUMANIZAR LA FUNCIÓN

Un tema, la relación entre tecnología y humanos, que Susana Gómez, colocó en una perspectiva diferente a la de la confrontación: “La tecnología no es un enemigo ni ha llegado para deshumanizar las organizaciones. Yo la veo más bien como la oportunidad de que los de Recursos Humanos que nos pasábamos la vida entre papeles y procesos, salgamos de ellos y nos dediquemos de verdad a las personas”.

Y también **Salvador Sanchís**, Director de RRHH de Ribera Salud, percibe el valor de la tecnología para ayudar a empresas y profesionales: “El objetivo de Ribera Salud no es curar enfermedades sino cuidar y dotar a las personas del mejor estado de salud posible y prevenir enfermedades. La tecnología es un aliado para construir una relación diferente con nuestros pacientes, más basada en la prevención que en la cura, porque nos facilita y permite gestionar y estructurar la información

de la que disponemos. En este sentido, hemos desarrollado un sistema para clasificar a nuestros pacientes en diferentes categorías, y facilitar así a nuestros profesionales el trabajo de identificar el tipo de trabajo que tienen que realizar con cada uno de ellos para cuidar su salud”.

Aunque, como el propio Sanchís reconoce, el reto principal es convencer al profesional de sus ventajas. “Lo más complejo es convencer al médico, cuyo tiempo siempre ha estado dedicado a tratar enfermos, a que parte de su trabajo ahora va a ser el sistema, porque ello nos va a permitir construir una relación con los pacientes antes de que estos caigan enfermos. Se trata de un cambio de mentalidad muy importante en el que vamos poco a poco avanzando a través de la realización de pilotos, la introducción de nuevos objetivos...”.



Salvador Sanchís,  
Director de RRHH de Ribera Salud



Rafael Giner,  
Director de RRHH de Chocolates Valor

## PERMEABILIZAR A LOS MANAGERS PARA EL CAMBIO, EL RETO DE RRHH

“Cuando hablamos de empresas hay algo que se nos olvida a veces y es que las empresas son personas. En este proceso de globalización, parte de nuestra función como RRHH es conseguir que nuestros directivos y managers se permeabilicen al cambio. Al igual que tenemos que enamorar al candidato, hemos de cuidar a nuestros managers y acompañarnos en ese proceso de cambio, mostrándoles que el cambio es bueno y a ellos también les va a hacer crecer”, añadía Carolina Martín para poner sobre la mesa el papel tan relevante que ejercen los managers en la labor de Recursos Humanos.

Reflexión a la que se sumaba Rafael Giner, Director de RRHH de Chocolates Valor: “El gran reto que tenemos en Recursos Humanos son los managers. Hay otras áreas funcionales de la compañía donde el trabajo depende nada más de lo que se haga en el departamento, pero en el caso de RRHH nuestro trabajo depende de lo que hagan nuestros managers. En este sentido, hemos de colaborar estrechamente para conseguir que trabajen alineados con nosotros, porque buena parte de nuestro éxito depende de lo que ellos hagan”.

# LA GESTIÓN EN RRHH SE ESCRIBE CON C: COMUNICACIÓN, CONFIANZA Y COHERENCIA

¿Cómo hacerlo? A través de la comunicación. "Hay veces que no hablamos lo suficiente con nuestros managers", reconocía la HR Manager de Motorola. "Más bien escuchamos poco -matizaba el Director de RRHH de Ribera Salud-. Un error que habitualmente comentemos en RRHH es celebrar reuniones donde contamos cosas a nuestro equipo de directivos y managers, y con eso creemos que ya está todo el trabajo hecho porque ellos se van a encargar de transmitir el mensaje tal cual al resto de la organización. Y esto es una espada de Damocles para nuestra función. Tenemos que analizar mejor cómo impregnar a toda la organización con aquello que queremos".

"A nosotros nos ha servido mucho preguntar. Preguntar sirve para que te abran los ojos, te ayuden a detectar aquello que no está

funcionando, para implicar y comprometer... Porque el empleado actual tiene más poder e influencia que los anteriores en la era del conocimiento y en ese sentido, las organizaciones dependemos de sus ideas, de su saber y de sus contactos... Cada vez hay más comunicación de abajo arriba y si, como decimos, Recursos Humanos no sólo es el departamento de Recursos Humanos sino también es una función de los managers de la compañía, hemos de escucharlos y asumir que si algo no lo acogen bien, tal vez sea porque no está bien hecho, algo falla...Cuanto más humanicemos nosotros la relación con nuestros managers, mejor ellos van a entender que las personas son lo más importante", afirmaba Susana Gómez.

Escuchar, escuchar, escuchar y generar confianza. "Una de las responsabilidades de Recursos Humanos es saber qué es lo que piensan nuestros equipos, y para eso es fundamental hablar con ellos y escucharlos. Tienes que conseguir que te vean como una persona de confianza para que te digan lo que realmente piensan", aseguraba Rafael Giner, Director de Recursos Humanos de Chocolates Valor.

Para José Manuel de Haro, Director de Desarrollo de personas en Suez Water Spain, hay dos vectores fundamentales para generar ese clima de confianza. "El primero es el liderazgo -en Suez estamos implantando un modelo de liderazgo digital, innovador, social y sostenible- y el segundo es la cultura, que es la que consigue generar ese entorno donde los profesionales se sienten a gusto, implicados y con la confianza suficiente para decir lo que piensan y ayudarnos a mejorar".



Francisco Balboa,  
Director de RRHH de Grupo Verne

Dos factores a los que Francisco Balboa, Director de RRHH de Grupo Verne, añade un tercero: "Hacer lo que decimos que vamos a hacer. Y no caer en la trampa de quedarnos en lo superficial, en el diseño de grandes proyectos y atractivos titulares. El crédito de RRHH lo ganamos gestionando la realidad completa y compleja de nuestras organizaciones, y aportando productividad y resultados, porque por encima de todo, está la cuenta de resultados; esa es la que gobierna las compañías". "En RRHH debemos ser coherentes y consistentes para ganarnos el crédito", continúa José Manuel de Haro. "Disponemos de mucha información de nuestra gente y que nos puede ayudar a detectar las necesidades reales de nuestra organización, pero hay ocasiones en las que no hacemos uso de esos datos y seguimos creando planes y acciones al margen de ellos", asegura.



José Manuel de Haro,  
Director de Desarrollo de personas en  
Suez Water Spain



# RRHH MÁS QUE DE RECURSOS, VA DE HUMANOS

Y es que la tecnología se perfila como un facilitador importante de desarrollo, pero su avance no va a poder eclipsar el protagonismo del ser humano, afirma este experto. *“Es difícil predecir qué va a pasar en el futuro. ¿La tecnología hará desaparecer puestos de trabajo? ¿Surgirán otros nuevos? Probablemente desaparezcan puestos, aparecerán otros nuevos, se automatizarán funciones... pero ¿esto reducirá el peso del factor humano y del liderazgo? Yo creo que no. El factor inteligencia emocional va a ser más clave que nunca....”*

*“Yo siempre le digo dos cosas, en tono cariñoso, a mis ingenieros—indica la HR Manager de Motorola—. La primera es que me alegro de que hayan puesto la palabra inteligencia antes que emocional, porque así ellos sienten también que la emoción es importante y se unen a los profesionales que han decidido invertir en su labor toda su inteligencia: la técnica y la emocional... y la segunda es que no se puede ser nada mejor que persona, no se puede ser mejor director de RRHH que persona, ni mejor cirujano o ingeniero que persona. Y, aunque no hay receta para el éxito, sí que creo que la de Recursos Humanos se escribe tratando a las personas como eso, como personas, y estando presentes para ellos cuando más lo necesitan, y servir como cuerda de salvavidas en los momentos más críticos. Más que de recursos lo nuestro va de humanos. Las organizaciones nos necesitan más que nunca. Y nos toca una época de valentía y humildad. Humildad para poder estar al lado y ver en qué podemos ayudar; y valentía para ver cómo podemos contribuir a hacerlo mejor”*.

“

***“Es difícil predecir qué va a pasar en el futuro. ¿La tecnología hará desaparecer puestos de trabajo? ¿Surgirán otros nuevos? Probablemente desaparezcan puestos, aparecerán otros nuevos, se automatizarán funciones... pero ¿esto reducirá el peso del factor humano y del liderazgo? Yo creo que no. El factor inteligencia emocional va a ser más clave que nunca....”***

Susana Gómez,  
HR Manager South Europe & North Africa de Motorola Solutions

