

Rafael
Vara



En los últimos años existe una clara tendencia hacia el despido de directivos. Concretamente, en el área de RRHH esta tendencia ha llegado a duplicarse con respecto a años anteriores. Al preguntar a los afectados por las causas de esta rotación, responden en base a dos líneas: el COVID ha provocado la necesidad de reducir la estructura directiva de las empresas, traspasando ciertas funciones a los *headquarters*, y los cambios en el modelo de negocio han provocado un cambio de estrategia empresarial. Sin embargo, si pregunta-

¿Qué espera un CEO del director de RRHH?

mos al director general la respuesta va en una tercera línea: la dirección de personas evoluciona a una velocidad diferente al negocio. Entonces, si en la agenda del CEO está la transformación del negocio y el crecimiento de la cuenta de resultados, ¿qué debería hacer RRHH para ser locomotora de la organización? Tras consultar a diferentes CEO qué se espera del director de HR, entre sus principales respuestas destacan:

1. **Analizar la competencia.** HR está en contacto constante con candidatos de la competencia. Esa información se debería aportar, de manera sistemática y periódica, al comité de dirección.
2. **Erigirse como agitador cultural.** HR debería fomentar la cultura organizativa, ser un agitador cultural, publicar e impulsar el propósito de la organización, dar valor y sentido a la RSC.

3. **Predecir quién abandonará la compañía.** Hoy en día cualquier proyecto de *machine learning* vinculado a la experiencia de empleado nos dará datos predictivos suficientes para conocer las causas de la rotación y cómo anticiparse. Si tenemos áreas sensibles –con profesionales clave, difíciles de encontrar en el mercado– podremos anticipar la selección y el desarrollo de profesionales.

4. **Ser un embajador exterior.** HR debe ser portavoz y hacer deseable la compañía.

5. **Ser un verdadero disruptor.** Si la dirección quiere cambiar, HR no puede ser un freno; debe impulsar el cambio, asumir riesgos, salirse de la caja y abandonar políticas laborales del siglo pasado.

6. **Implantar la mejor experiencia de empleado.** Diagnosticar qué tipos de empleados tenemos

y queremos, medir la experiencia que viven y definir un modelo de relación con los empleados será la base para implantar el *journey* de empleado.

7. **Tener claro el mapa de talento presente y futuro.** Hacer el *talent review* vinculado al futuro proporciona una visión clara a la dirección y permite anticipar problemas de negocio.

Quizá no sea una larga lista de acciones, pero las líneas son claras. El giro de la dirección de RRHH es evidente; no podemos seguir haciendo lo de antes ante los retos que nos depara el futuro. Si la robotización, la digitalización o las nuevas generaciones van a condicionar cada modelo de negocio y la alta dirección tiene que ser ultra transformadora, ¿a qué espera HR para cambiar?

Rafael Vara es, CEO de Lukkap y miembro de la Asociación Española de Directores de RRHH