

El nuevo rol del responsable de Gestión de Personas

El papel del área de RRHH y de sus profesionales como actores clave en la estrategia del negocio de una compañía ya no se discute. Esta función es una de las que más ha evolucionado en los últimos años y su aportación es cada vez más reconocida en un mundo competitivo en el que la diferencia la marcan las personas. Sobre esta aportación versó el Desayuno con Talento que se celebró el pasado 26 de septiembre en el hotel Meliá Barcelona con la asistencia de directivos de Isdin, COMSA Corporación, Copisa, Banco Sabadell, Asepeyo y Eurofragance, y que estuvo patrocinado por Workday.



Cinta Mateo
directora de Selección,
Formación y Desarrollo de
Copisa

**Andrés García-
Arroyo,**
Country manager Iberia
de Workday

Javier Vela,
subdirector general de
Banco Sabadell

Áurea Benito,
directora de RRHH de
Isdin

Juan Pablo Juste,
director de RRHH de
Asepeyo



El nuevo papel del director de RRHH va de la mano de la Dirección General para crear estrategias que contribuyan al crecimiento de las organizaciones y para ello debe atraer y fidelizar a los mejores, ayudar a desarrollarlos y dar con la palanca que haga crecer la motivación, el compromiso y la autorresponsabilidad. Su papel es el de verdadero gestor del cambio, tal y como se comentó en este Desayuno con Talento. En este sentido, **Marta Moseguí, Chief Human Resources officer de Eurofragance**, apuntó que: “Recursos Humanos siempre ha sido estratégico, ya que aportamos valor por nuestra forma de gestionar a las personas, pero hay que tener muy claro hacia dónde queremos ir, qué queremos conseguir, y para eso hay que ir a una con la

Dirección General”. Sus palabras fueron secundadas por **Áurea Benito, directora de RRHH de Isdin**, quien opinó que: “No es lo que sabemos, sino las experiencias que generamos”. Así, explicó que el modelo anterior de RRHH tenía unas estructuras muy rígidas que la ponían a la cola de la evolución del negocio, pero actualmente la máxima a seguir es la flexibilidad para crear entornos sostenibles para el talento”. “Si hacemos esto, creamos valor”, resaltó Benito, que recomendó empezar por las tareas “higiénicas” y luego aportar valor: “Cada punto de llegada es un punto de partida para subir de nivel y hacer más cosas”.

En este momento están en la empresa Copisa, una constructora cuya Dirección de RRHH está in-

mersa en un cambio generacional que afecta también a las políticas de gestión de personas, según explicó **Cinta Mateo, directora de Selección, Formación y Desarrollo**. Y es que como destacó **Juan Pablo Juste, director de RRHH de Asepeyo**, “hay que tener muy en cuenta lo que la empresa necesita en cada momento de RRHH”, que dependerá de su desarrollo y situación en el mercado, y para ello debe “romper con el síndrome de Servicios Centrales” y acercarse al negocio, adaptarse a los cambios y ser flexibles.

Evolución e incertidumbre

Por su parte, **Javier Vela, subdirector general del Banco Sabadell**, recordó que estamos en un mundo en constante evolución en el que realizar planes a medio o largo plazo ya no tiene sentido. A pesar de ello, “la gente necesita tener un proyecto, saber para qué y por qué trabaja; por ello, la información debe fluir en la organización, hay que saber escuchar y aportar conocimiento y actitudes que faciliten la adaptación al cambio”, y se mostró partidario de fomentar “la cultura de la curiosidad”. Aquí intervino **Andrés García-Arroyo, Country manager Iberia de Workday**, que respaldó las palabras de Vela y aseguró que la clave es “ser flexibles para poder adaptarse al futuro sobre la marcha”, y



RRHH debe ser motor y gestor del cambio ayudando a la organización a transformarse

destacó que la tecnología debe ser un facilitador que contribuya a mejorar la adaptación a los cambios que están por venir”, ya que en su opinión, “Recursos Humanos debe ser responsable de la transformación de la fuerza laboral y debe contribuir al negocio aportando datos para la toma de decisiones”. Sobre este proceso de cambio ahondó Juan Pablo Juste, al resaltar que “es tan importante conocer el negocio como conocer a las personas, no solo en su faceta profesional, para poder anticiparte a las necesidades futuras”.

Una empresa que ha pasado por un proceso de cambio intenso ha sido COMSA Corporación, una constructora de origen familiar que ha tenido que adaptarse a los cambios que se han producido en



José Ángel Cantalejo,
director de RRHH de
COMSA Corporación

Marta Moseguí,
Chief Human Resources
Officer de
Eurofragance

Sergio Piñar,
Regional Sales
manager de
Workday

Áurea Benito,
Isdin

“Evolucionamos hacia estructuras planas y el trabajo por proyectos, aprendiendo del error y con rapidez”.



Ángel Cantalejo,
COMSA Corporación

“Debemos poner en marcha iniciativas que respondan a las necesidades reales del negocio, no innovar por innovar”.



Cinta Mateo,
Copisa

“Las nuevas generaciones, con sus necesidades diferentes, nos están ayudando a ser más innovadores y disruptivos”.



su sector en los últimos años. Su **director de RRHH, Ángel Cantalejo**, contó cómo desde su función han estado muy pendientes de las necesidades que la Dirección General iba manifestando y hacia dónde quería encaminar a la organización para poder informar a la plantilla, y han formado a los managers para que sean los responsables de RRHH de sus equipos, para que supiesen escuchar y trasladar sus inquietudes a RRHH. “Ahora todos estamos alineados y podemos empezar a construir de nuevo para aportar valor”, aseguró y en este nuevo camino considera que su departamento “ganará papel estratégico según se vaya haciendo menos visible”. En este sentido, Áurea Benito, de Isdin, recalcó

que “RRHH va del otro, de humildad, de proyecto, de escuchar y dialogar”. Por el contrario, Javier Vela afirmó que no cree que Recursos Humanos deba ser un socio silencioso, sino que debe desempeñar un “rol transformador ante la Dirección General, creando proyectos que ayuden a innovar, aunque no siempre es necesario atribuirse el mérito”.

Motivación y desarrollo

En estos procesos de cambio en los que están inmersas las compañías que actúan en el tan nombrado entorno VUCA, no se puede olvidar el empujón que deben realizar los profesionales de base, y para ello deben conocer con transparencia qué se

espera de ellos y RRHH debe, en opinión de los invitados a este Desayuno con Talento, poner los medios para ello, pero es “responsabilidad de cada profesional aportar su energía y motivación”, en opinión de Marta Moseguí, de Eurofragance. Y Cinta Mateo, de Copisa, destacó que es muy “importante la actitud para afrontar el cambio”, algo que en su organización están consiguiendo gracias a las nuevas generaciones que se están incorporando y que con sus nuevas y diferentes expectativas del mundo laboral están logrando que se fomente la innovación en todas las áreas de la empresa”.

El desarrollo de los equipos es también una de las funciones que desde RRHH deben fomentar po-

Andrés García-Arroyo,
Workday

“La tecnología debe ser una herramienta facilitadora para poder adaptarse con fluidez y eficacia a lo que está por venir”.



Javier Vela,
Banco Sabadell

“Recursos Humanos debe desempeñar un rol transformador ante la Dirección General, creando proyectos que ayuden a innovar a las organizaciones”.



Juan Pablo Juste,
Asepeyo

“Es tan importante conocer el negocio como a las personas que lo forman para poder anticiparte a sus necesidades”.



Marta Moseguí,
Eurofragance

“Recursos Humanos siempre ha sido estratégico, aportamos valor por cómo gestionamos a las personas, que son lo que marca la diferencia”.



La gente necesita tener un proyecto, saber para qué y por qué trabaja, por ello la información debe fluir en la organización

niendo al alcance de los jefes intermedios las herramientas necesarias para formarse como gestores de personas. Según Ángel Cantalejo, de COMSA Corporación, el del manager intermedio es un papel clave y por ello “hay que conocerle y saber cómo actúa y cómo debería hacerlo”, ya que en muchos casos son directamente responsables del *engagement* y la motivación de sus subordinados, y son quienes establecen las pautas de su desarrollo”, un desarrollo que, como aseguró Andrés García-Arroyo, de Workday, se está realizando cada vez más mediante un modelo personalizado, a la medida, que se consigue analizando los datos que nos permiten conocer a cada persona y analizar

sus trayectorias vitales”. Y por eso, según Javier Vela, es también labor de RRHH, con la información de la que dispone, “presentar el talento que se necesita para el crecimiento, pero también no permitir que ascienda quien no tiene nada que aportar como gestor de personas”. Y es que como expresó Áurea Benito, de Isdin, “viremos hacia un modelo de colaboración y *empowerment* para no perder el tren en el mundo actual, evolucionamos hacia estructuras casi planas y al trabajo por proyectos, aprendiendo del error y con rapidez”. Y este cambio es el que, según Andrés García-Arroyo, permite que el talento fluya conjugándose con la cultura de empresa ■

