



El CHRO del futuro

Cómo llegar allí desde aquí

El CHRO del futuro

Cómo llegar allí desde aquí

Muchas veces hablamos del futuro, pero ¿cuántas veces logramos describirlo?

Imagínese a un responsable de una [influyente organización de RRHH](#): En el futuro cercano un CHRO (o un directivo de experiencia de los empleados, tal y como se conoce hoy en día) se conecta a una conferencia telefónica sobre ingresos y beneficios para ayudar al CEO a explicar cómo han contribuido los nuevos programas de recursos humanos a conseguir el reciente y sorprendente aumento de ingresos. A continuación, el CHRO entra en una exclusiva sala de conferencias virtual en un hotel de Tokio para hablar con la prensa. Se disculpa en japonés (a través de un dispositivo «[hearable](#)» que traduce en tiempo real y que todos llevan de forma discreta en el oído) por llegar un minuto tarde antes de exponer nuevos planes para llenar el vacío de competencias mediante la [formación](#) laboral continua en Asia-Pacífico. A continuación, acude a una cena importante con los principales clientes europeos del sector del transporte y de la logística para tener una mejor idea de cómo los camiones sin conductor y el transporte totalmente automatizado afectan a las necesidades del negocio y en la cultura de su organización.

En todo caso, la situación anterior es bastante conservadora, y cualquier predicción sobre lo que haremos en el futuro es mucho más segura que cómo lo haremos. Después de todo, la necesidad del ser humano de conectarse, comunicarse y tener una motivación en el trabajo no se quedará obsoleta en un futuro próximo.

El movimiento y el trabajo en sí de las personas son los elementos que más valor producen para las empresas.

En «[Disrupting the CHRO: Following in the CFO's Footsteps](#)», los autores de Deloitte destacan que utilizar al CFO como modelo (anteriormente un administrador de back-office y ahora un valioso partner estratégico) es especialmente oportuno para los líderes de RRHH. Después de todo, los CFO adquirieron un papel mucho más importante cuando quedó claro que el movimiento de dinero, por sí mismo, puede crear valor para una empresa. En un momento en el que nuestra economía se basa cada vez más en el conocimiento y los servicios, el movimiento y el trabajo en sí de las personas son los elementos que más valor producen para las empresas. De hecho, en 2010 los [activos intangibles](#) representaban el 85% del valor de una empresa, cuando en 1982 eran solo el 40%. Estamos seguros de que estas cifras se han vuelto aún más espectaculares en los últimos años.

Si el talento es el recurso más importante de una empresa, resulta lógico que la persona responsable de buscarlo y conservarlo se vuelva crucial para su supervivencia. Al fin y al cabo, conseguir a las mejores personas para su empresa no es nada seguro. En el informe «Disrupting the CHRO» se apunta lo siguiente: «Por motivos que van desde el cambio demográfico y la modificación de las estructuras familiares hasta los cambios de actitud de las nuevas generaciones y el impacto de las políticas de los gobiernos, las empresas ya no pueden asumir que dispondrán de una amplia fuente de talento competente para alcanzar sus objetivos de crecimiento, y menos aún que el talento se encontrará fácilmente».

En Asia, donde los equipos de RRHH no siempre han podido [seguir el ritmo](#) del rápido crecimiento de un gran número de empresas, los CHRO tienen incluso menos restricciones y, más motivación, para convertir el departamento de RRHH en un elemento clave para la consecución de resultados empresariales.

En Europa, donde los cinco retos principales de los líderes de RRHH [identificados](#) por The Boston Consulting Group también representan los problemas más complicados a los que las empresas deben hacer frente, el CHRO del futuro tiene la oportunidad de tener una gran repercusión.

Habilidades necesarias para el nuevo rol

Ya sabemos cómo trabaja el Director de RRHH del futuro, pero ¿qué debe hacerse hoy para permitir que esta hipótesis se haga realidad? Según los autores del artículo «[People Before Strategy: A New Role for the CHRO](#)» publicado en *Harvard Business Review*, los tres aspectos fundamentales de una nueva generación de CHRO ejemplares son prever resultados, diagnosticar problemas y prescribir acciones sobre las personas para añadir valor a la empresa. Sin embargo, tal y como los autores apuntan: «Algunos de estos aspectos pueden parecer la función habitual de un CHRO, pero aún no se han llevado a la práctica, para decepción de la mayoría de los CEO».

Prever resultados ayudará al CFO y al CEO a comprobar cómo las personas adecuadas en roles clave contribuirán a alcanzar los objetivos presupuestarios y del negocio. Además, el CHRO también debería estudiar lo que hacen otras empresas para ayudar al equipo directivo a descifrar las estrategias empresariales de sus competidores.

Por ejemplo, examinar los movimientos que los competidores clave están llevando a cabo en el mercado del talento puede traducirse en ideas. Si una empresa de software de repente se dedica a contratar a científicos de datos y expertos en interfaces de usuario, es muy probable que pronto ofrezcan paneles de control de analytics.

La clave para prever resultados (y para conseguir credibilidad entre los compañeros de los departamentos de finanzas y operaciones, que conceden tradicionalmente gran importancia a los números) son las capacidades de analytics. *Analytics* es hoy en día una palabra de moda, así que resultará útil saber lo que realmente significa para un CHRO: en conclusión, analytics es la práctica de utilizar datos para responder a preguntas delicadas sobre el negocio. En vez de buscar patrones en un tremendo aluvión de datos, es más útil delinear un resultado deseado y trabajar hacia atrás. Sin una buena pregunta con la que empezar, es fácil perderse en enormes cantidades de información.

Una tecnología de analytics útil y datos limpios representan unos primeros pasos necesarios pero, suponiendo que el CHRO tenga las herramientas adecuadas, unos conocimientos estadísticos muy básicos (adquiridos mediante un curso online sobre capacidades de [analytics aplicadas a los recursos humanos](#) o una sesión de trabajo con el analista cuantitativo de la empresa) pueden contribuir a evitar obstáculos frecuentes.

Por ejemplo, si compara el desempeño de los managers de dos fábricas distintas, resultará útil saber que existe más variabilidad en tamaños de muestra menores. Es decir, es más probable que encuentre máximos más altos y mínimos más bajos en un grupo de 10 managers que en un grupo de 100. Las cifras no mienten, pero tampoco dicen toda la verdad, y un CHRO que tenga un razonamiento más cualitativo puede ser realmente una ventaja importante a la hora de tomar decisiones basadas en datos. Al utilizar las capacidades de analytics para tomar mejores decisiones, los CHRO pueden basar sus políticas y asesoramiento empresarial en datos, y eliminar así parte de la «imprecisión» asociada históricamente a los RRHH y colocar su departamento en el mismo plano basado en los hechos que utiliza el departamento de finanzas y el resto de la empresa.

Tener un razonamiento más cualitativo es una ventaja importante a la hora de tomar decisiones basadas en datos.

Diagnosticar problemas solo será posible si comprende el entorno de la organización y la empresa como un todo.

Los autores del artículo «[People Before Strategy: A New Role for the CHRO](#)» explican lo siguiente: «El CHRO debe trabajar con el CEO y el CFO para examinar las causas de los errores, porque la mayoría de los problemas son problemas de las personas. La idea es mirar más allá de factores externos obvios, como el descenso de los tipos de interés o los cambios de valor de la moneda, y vincular las cifras con la visión del sistema social de la empresa: cómo trabajan las personas conjuntamente».

Una comprensión más global de su organización, combinada con habilidades analíticas, pueden ayudarle a diagnosticar cuándo los problemas de recursos humanos se traducen en retrasos en la entrega de productos, previsiones no cumplidas, etc., y si realmente lo hacen. Creemos que el CHRO del futuro comprenderá y visualizará de forma global la organización para diagnosticar sus principales defectos. Hoy en día los responsables de RRHH disponen de una serie de herramientas sin precedentes que les permiten obtener una visión clara en tiempo real de todos los departamentos y áreas de la organización, por ejemplo conocer comentarios anónimos de los empleados y encuestas rápidas de una sola pregunta para tomar el pulso de empleados que dependen de distintos managers.

Los CHRO comprenderán y visualizarán de forma global la organización para diagnosticar sus principales defectos.

Tal y como los autores de «People Before Strategy: A New Role for the CHRO» indican: «Centrémonos, por ejemplo, en los problemas que surgen cuando no hay una colaboración entre los silos. En tales situaciones, ninguna reducción de costes, modificación presupuestaria o advertencia detendrá el deterioro. Por tanto, los CHRO que sacan a la luz relaciones disfuncionales valen su peso en oro».

Si las habilidades sociales y la intuición pueden ser una leve desventaja a la hora de tomar decisiones, son aspectos positivos para conocer en qué aspectos y de qué forma la organización no está funcionando tan bien como debería. Los CHRO deben esforzarse para conectar sus programas de recursos humanos con la estrategia de negocio de la empresa y su [cultura](#).

Las empresas que reasignen sus recursos con coherencia y regularidad valdrán un 40% más que las empresas menos dinámicas de la competencia tras 15 años.

Además de un conocimiento profundo de todos los aspectos de la empresa, la nueva generación de CHRO debe recibir una educación formal continua. Matt McElrath, líder de RRHH con gran experiencia y actual CHRO de [Keck Medicine of USC](#), afirma lo siguiente: «Creo firmemente que los profesionales de RRHH deben recibir clases, obtener sus certificaciones en nuestras distintas organizaciones y graduarse. Es necesario tener las mismas competencias y conocimientos que los compañeros del departamento de operaciones».

Prescribir acciones sobre las personas para añadir valor a la empresa permite a los líderes de RRHH demostrar su importancia de una forma muy concreta. El CHRO es el responsable ejecutivo de la estrategia de personal que la empresa adopta para lograr resultados empresariales y de una estrategia dinámica de asignación de talento. La contratación y la oportunidad de ascensos para lograr un lugar de trabajo más inclusivo, además de una buena cultura empresarial, son factores que mejoran estos resultados. Aunque muchos de estos elementos han sido el objetivo de los líderes de RRHH con visión de futuro desde hace ya algún tiempo, la diferencia es que con unos conocimientos previos en analytics, los CHRO pueden justificar su postura y demostrar el valor empresarial con datos concretos.

Como prueba del valor que el departamento de RRHH puede aportar, el artículo [«How to Put Your Money Where Your Strategy Is»](#), publicado en *McKinsey Quarterly*, reveló que las empresas que reasignen sus recursos con coherencia y regularidad, lo que incluye los gastos en capital, los gastos operativos o el capital humano, valdrán un 40% más que las empresas menos dinámicas de la competencia tras 15 años.

Además, las empresas que priorizan la inclusión y cuentan con una plantilla diversa también obtienen beneficios económicos. Como hemos [indicado](#) anteriormente, el artículo [«Why Diversity Matters»](#) de McKinsey & Company concluye que «las empresas del cuartil superior en cuanto a diversidad de género tienen un 15% más de probabilidades de obtener beneficios financieros superiores a la media de su sector en un país determinado, y las del cuartil superior en cuanto a diversidad racial o étnica, un 35% más».

Un lugar de trabajo inclusivo es tan solo un ejemplo de cómo la cultura de una empresa puede tener una repercusión financiera real, [especialmente](#) cuando los empleados consideran a los managers principales como personas de confianza y con valores éticos.

En el artículo [«Global Human Capital Trends 2016»](#) de Deloitte se afirma que una buena cultura es una ventaja competitiva especialmente importante en momentos de cambio. Los autores señalan lo siguiente: «El éxito o fracaso de las fusiones, las adquisiciones, el crecimiento y los ciclos de los productos dependen de la convergencia de la cultura y la dirección de la empresa».

Regreso al futuro

Volvamos a nuestra Director de RRHH del futuro. ¿Por qué el CHRO interviene activamente en una conferencia telefónica sobre ingresos y beneficios? Porque comprende las necesidades de la empresa y tiene una mentalidad analítica que le permite convertir el impacto de las iniciativas de RRHH en cifras. El CHRO está hablando con la prensa sobre lo que está haciendo su empresa para eliminar el vacío de competencias, porque sabe que una nueva [generación](#) de empleados demanda formación laboral continua y que su empresa tiene responsabilidades sociales más allá de la creación de puestos de trabajo. El CHRO acude a una cena con clientes porque, para ejercer su rol de forma realmente eficaz, debe ir un paso por delante de las necesidades inmediatas de la empresa, y la mejor forma de hacerlo es comprender la evolución de los competitivos entornos de los clientes.

Desarrollar todas las competencias y conocimientos necesarios para el rol no le resultó fácil a nuestro CHRO, pero sin duda se ha ganado su puesto como una figura innovadora en lo que respecta al desempeño y el rendimiento de la empresa y de las personas.

El futuro de la compensación

El [futuro de la compensación](#) es un aspecto que los líderes de RRHH deben empezar a abordar. En 2013, el Reino Unido exigió que se [hicieran públicas](#) las compensaciones de los ejecutivos. A partir de 2017 en los Estados Unidos los líderes de RRHH de empresas públicas se verán obligados a contemplar el [requisito](#) de hacer pública la proporción del salario de un CEO con respecto al salario de un empleado medio.

Willis Towers Watson tiene varios [consejos](#) para que la productividad y la confianza de los empleados no decaigan ante estas revelaciones sobre los salarios de los CEO. Estos consejos son valiosos para todas las organizaciones, ya que en un mundo cada vez más transparente, la compensación sigue siendo un tema oculto:

- Presentar un informe completo sobre remuneraciones.
- Mejorar las comunicaciones sobre los salarios.
- Plantearse la adopción de una arquitectura de puestos coherente.

