

# economía negocios

Es importante que desde el área de Recursos Humanos (RR. HH.) o gestión del talento se tenga cada vez más una visión global y se conozca en profundidad la actividad de la compañía, tengan una amplia visión de las necesidades de talento y no pierdan de vista las cifras, viendo siempre a las personas como inversión y no como coste; debemos de ver el otro lado.

El departamento de recursos humanos es necesario que sea un intermediario entre el equipo directivo y el resto de las personas que trabajan en esa empresa. Recursos humanos tiene que mantener un papel imparcial para conseguir llegar a todas las personas que forman parte de una organización. Si solo se representan los intereses de la dirección, el resto de trabajadores verán a este departamento como un enemigo y no como un aliado, al que acudir cuando lo necesiten.

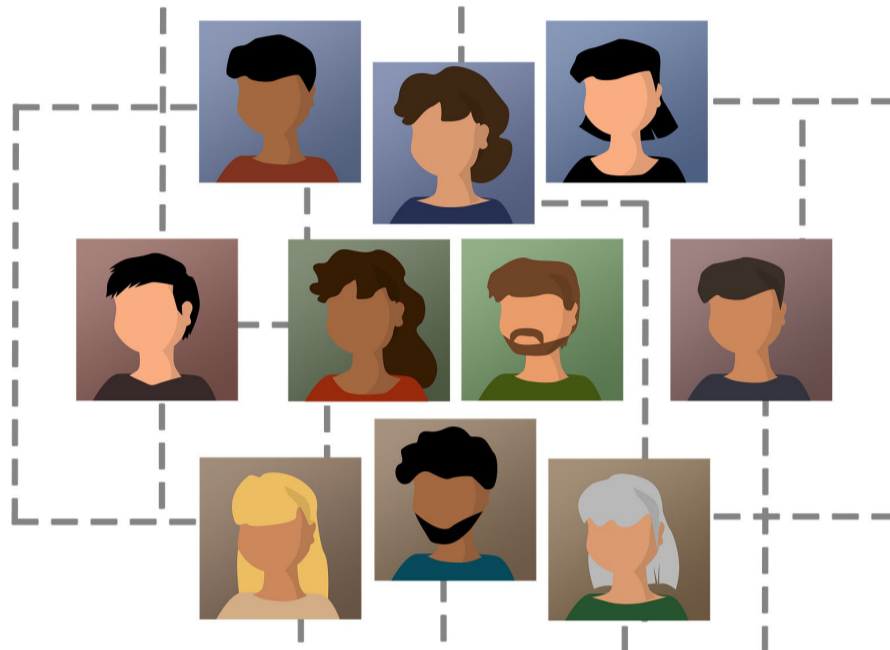
Está claro que el área de gestión del talento no genera directamente beneficio y en ocasiones se le ve como coste directo. Lo único es que las empresas necesitan encontrar a las personas adecuadas para permitirles conseguir los objetivos, ampliar los proyectos y conseguir más beneficios. Cada persona es especialista en unas materias y tiene unas competencias, habilidades, experiencias y conocimientos que sabe aplicar de forma diferenciadora. Es importante tener claro qué profesional necesitamos para cada vacante o para esos nuevos proyectos. No nos vale cualquier persona, por ello, será necesario tener claro el perfil que debe aportar.

Tras la pandemia, mucha gente se plantea dedicarse al área de los recursos humanos. Este perfil siempre ha sido muy diverso, es decir, la titulación académica requerida es amplia (tenemos a personas con grados científicos, técnicos y sociales dedicándose a esto). Es bueno aportar una formación complementaria especializada en gestión del talento. Formarse de forma permanente. Cada vez son más necesarias las competencias idiomáticas, digitales y tecnológicas de las personas que tienen como objetivo dedicarse a los recursos humanos como profesión. El tipo de competencias necesarias dependerá de la dimensión de la empresa, no es lo mismo que sea un proyecto nacional que una empresa con perfil internacional y por ende global.

No obstante, cada vez se requiere mayor especialización en las personas que se dedican a la gestión del talento. Antes se buscaban perfiles generalistas, aunque cada vez se valora más a personas especialistas en un área concreta como, reclutamiento, desarrollo profesional, política salarial, evaluación del desempeño y feedback, elaboración de proce-

Uno de los problemas que siempre ha tenido el área de recursos humanos y/o de gestión del talento es que no ha formado parte del área estratégica de las empresas y mucho menos ha participado activamente en darle forma y ejecutarla. Esto cambia poco a poco, pero queda mucho camino por recorrer

## Todo es economía por Juan Martínez de Salinas\*



PIXABAY

## ¿Qué realidad debe tener RR. HH. en las empresas?

Los procesos y mejora de políticas internas. Las labores más operativas cada vez se externalizan o automatizan más, por ejemplo, elaborar las nóminas es importante, aunque no es algo tan estratégico. Es preferible que el técnico o técnica de gestión del talento, saber preparar un buen sistema de retribución y mejora salarial vinculado al desempeño, rendimiento y motivación.

No todas las empresas cuentan con un departamento propio de gestión del talento.

Si tus personas son lo más importante te toca demostrarlo y no solo decirlo. Esto requiere escucharles, contar con ellos en las decisiones que les afecten, preocuparnos por sus necesidades, problemas y expectativas, confiar en ellos, dejarles claros sus objetivos, generar un buen ambiente laboral, que lo que se les exija este equilibrado con lo que se les ofrece y otras muchas cosas. Si quere-

mos tener una plantilla adecuada, es necesario elegir bien a la persona que nos gestiona el talento. Debemos desterrar la idea de que el reclutamiento lo puede hacer cualquiera. Si queremos calidad, debemos apostar por profesionalizar esta función.

Es muy necesario contar con personas que se dediquen a recursos humanos que tengan claro que tratan con personas, es decir, que potencien mucho su humanidad. Esto consiste en tratar bien a la gente, tanto la que se incorpora a la empresa como la que no (no olvidemos que ésta puede ser la adecuada en un futuro). También se debe potenciar desde el área de talento el relacionarse con todas las personas que trabajan en la empresa; supone dedicarles tiempo para ver cómo están y así generar confianza para que acudan a ellos cuando tengan una necesidad o problema. Trabajamos por y para las personas

que conforman la empresa, somos el departamento de atención al empleado y que gestiona sus experiencias. En una empresa existen muchas realidades y necesidades, en función del tipo de persona, supone tener en cuenta todas ellas y darles dentro de lo posible el servicio que requieren.

El área de RR. HH. tiene que ser muy empática, es decir, ponerse mucho más en el lugar de los demás, para conseguir entender su prisma, aunque no estemos de acuerdo. Toca tener en cuenta los intereses corporativos. Puede pasar que, aunque el profesional de recursos humanos piense personalmente que un candidato no es óptimo según los parámetros de RR. HH., puede que tenga que buscar una solución adecuada para todas las partes involucradas en cada asunto.

El área de recursos humanos debe ser muy creativa y con mucha iniciativa. Debería estar bus-

cando de forma regular personas con talento, es decir, conversar con la gente a través de todos los canales disponibles. Deberían tener detectadas a las personas adecuadas para cuando se puedan precisar y, por ello, deberían anticiparse. Igualmente, es necesario ser capaces de transmitir la información con un lenguaje atractivo y diferenciador. Si publicamos solamente las ofertas con los requerimientos estándar y con las tareas, éstas no van a destacar. Es fundamental especificar qué les ofrecéis a cambio de forma concreta. Vuestras ofertas deben generar su interés y atención, para que quieran intentar trabajar en vuestra empresa. No olvidéis contar una historia y que se vea como una misión o aventura.

Antes de crear nada nuevo que pensemos que puede ser interesante para nuestros empleados, es necesario preguntarles qué les parece, qué necesitan... Una vez que tengamos esto claro, si nos piden un sistema de incentivos, es adecuado involucrarles en su creación desde el comienzo, para que lo que salga de ahí, satisfaga a todas las partes involucradas. Cuantos procesos, programas o políticas se lanzan y no funcionan, por olvidarse de preguntar a las personas interesadas.

Por supuesto, dedicarse a la gestión del talento, no supone dar siempre la razón o a los empleados, sino buscar la decisión más adecuada y justa. Las personas deben tener claras sus tareas, responsabilidad y objetivos. Las empresas nos pagan para llevar a cabo un cometido en el que somos especialistas y esto conlleva tener autonomía para ejecutar nuestro trabajo. Es importante que el equipo directivo y gestores de equipos permitan hacer su trabajo a los demás y ellos se dediquen a la gestión y a la toma de decisiones, sin olvidar dialogar de forma constante con sus personas.

Por supuesto, el dedicarse a recursos humanos supone centrarnos en el talento de las personas, concentrándonos en los requerimientos necesarios y escuchar la historia de esas personas que encajan. Esto supone dejar atrás nuestros prejuicios (la edad, el sexo, la nacionalidad, el aspecto físico y otros parámetros que no tienen nada que ver con el valor de cada profesional).

Desde la dirección se debe prestar atención a quienes eligen para el área de gestión del talento. Deben ser buenas personas en lo humano y en lo profesional. Son los aliados perfectos para hacer brillar a tu organización con personas que formen parte de vuestra compañía.

Juan Martínez de Salinas es especialista en gestión y desarrollo de las personas. contacto@juanmartinezdesalinas.com