

good  
to know  
you

# “Los roles de RRHH y Finanzas: socios en el desarrollo y crecimiento rentable de la empresa”

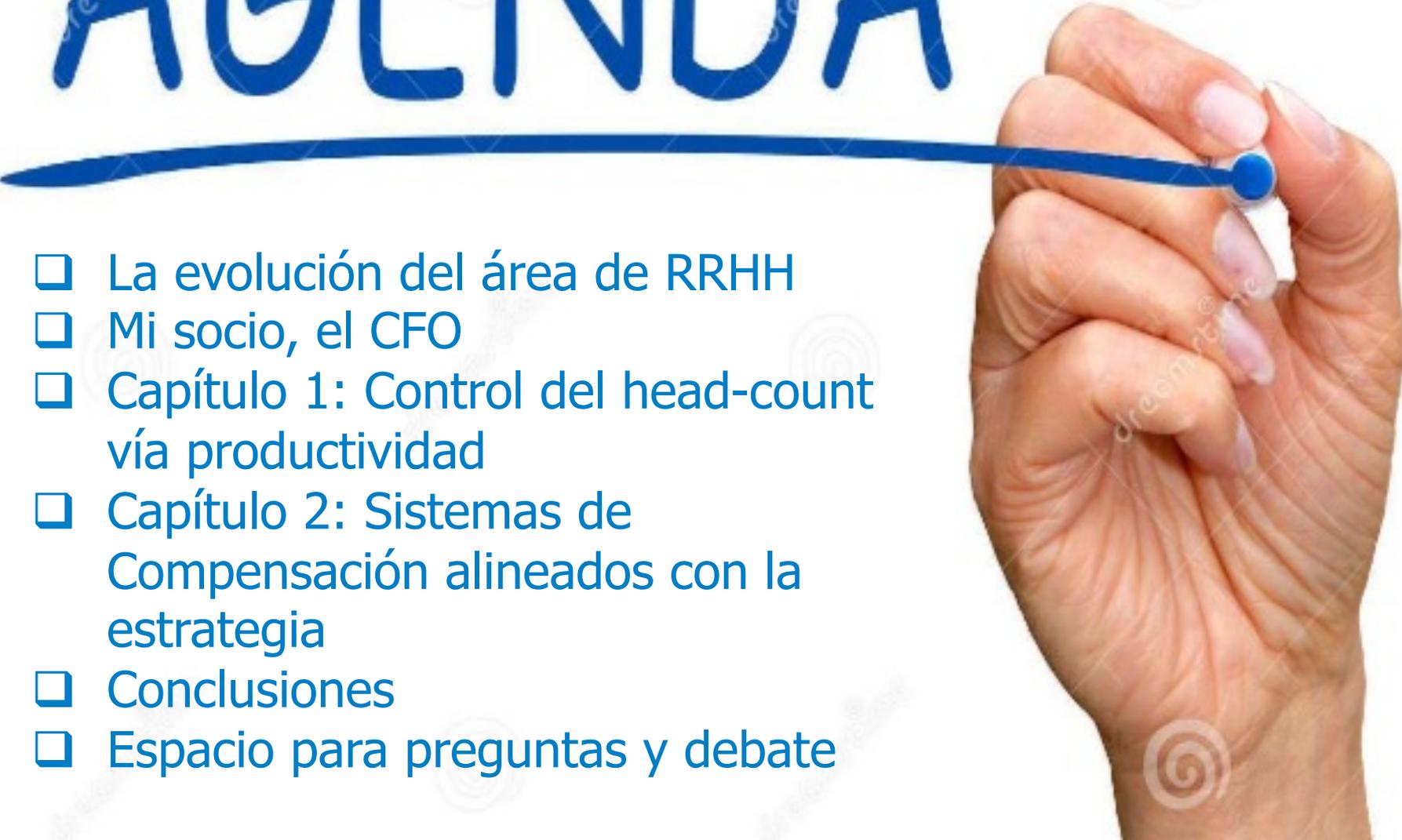
Juan Pablo Lara  
Randstad Uruguay  
Montevideo, 27 de Octubre 2016



 randstad

Staffing | Professionals | Search & Selection | HR Solutions | Inhouse Services

# AGENDA

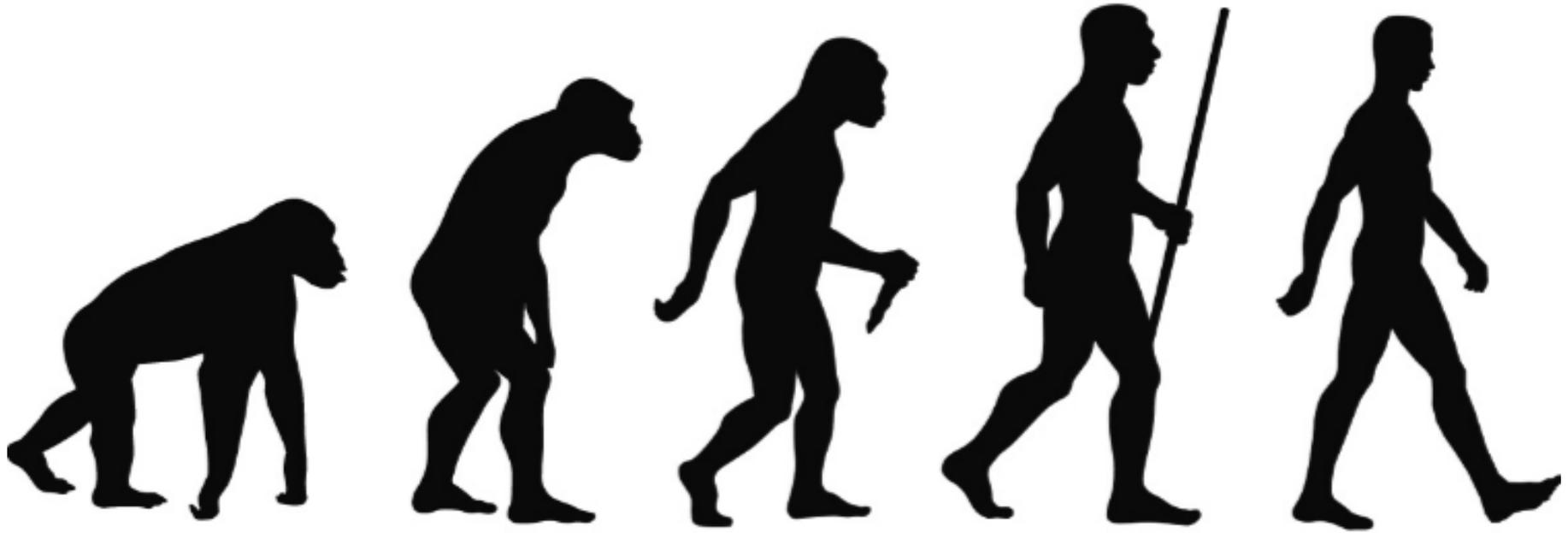


- La evolución del área de RRHH
- Mi socio, el CFO
- Capítulo 1: Control del head-count vía productividad
- Capítulo 2: Sistemas de Compensación alineados con la estrategia
- Conclusiones
- Espacio para preguntas y debate

# La gerencia de RRHH.....



...un área sin zona de confort



# Evolución de la Gerencia de RRHH

# Evolución de la Gerencia de RRHH



Administración de Presupuestos flexibles.  
Control del head-count vía productividad  
Sistemas de compensación alineados con la estrategia.  
Manejo de KPIs.  
Participación en reuniones de revisión de resultados.  
Capacidad de Forecastear.  
Cultura de “reparo”.  
Normas de compliance.

**HARD**

Reclutamiento y Selección.  
Descripción de tareas.  
Payroll y pago de variables.  
Administración de legajos.  
RRHH como oficina de Reclamos.  
Comunicación tradicional.  
Evaluaciones tradicionales.  
Competencias focalizadas en el puesto actual.  
Adm. de presupuestos fijos.  
Escalas salariales.

**TRADICIONAL**

Captación y Retención de Talentos.  
Employer Branding.  
Planes de Sucesión.  
Comunicación con las nuevas tecnologías.  
Gestión del salario emocional.  
Evaluaciones 360.  
Desarrollo de competencias.  
Retención de talentos.  
Gestión del coaching.

**SOFT**

# Evolución de la Gerencia de RRHH

*"mi socia, la CEO"*



*"mi socio, el CFO"*

## Control del head-count vía productividad

¿ Cómo se gestionaban antes los pedidos de ingresos de nuevo personal ?



“Andá a hablarlo con RRHH...”



Y el que más grita y reclama se lleva el OK !

Las cosas cambiaron...

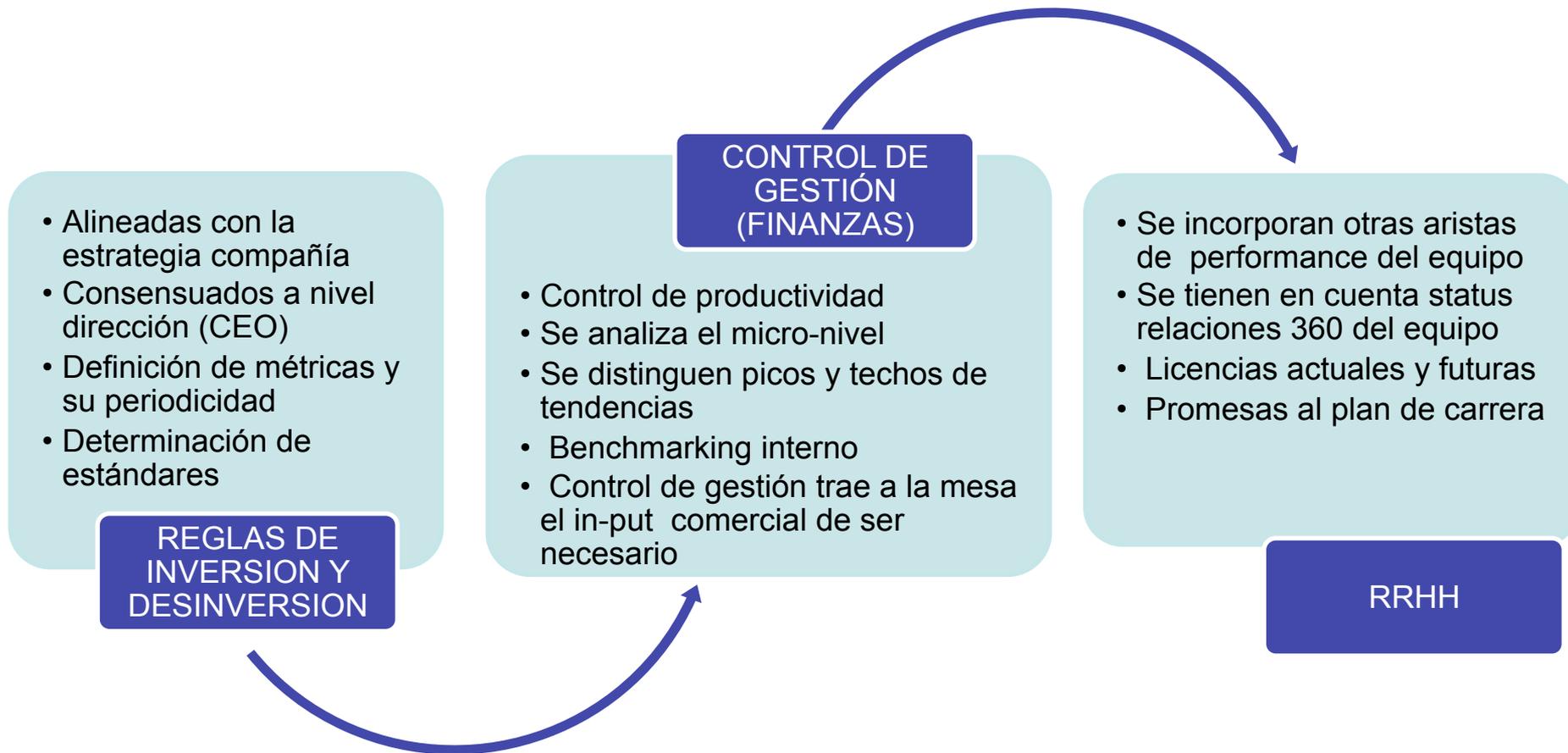
## ANTES

- Reactivo (se analiza si se plantea)
- De abajo hacia arriba
- El vinculo personal tiene un peso importante
- Las decisiones tenían menos sustento de racionales
- Trabajado directamente entre Gerente a cargo directo con RRHH

## AHORA

- Proactivo (la productividad se monitorea en forma constante)
- De arriba hacia abajo
- La performance tiene un peso importante
- Las decisiones (lindas o feas) tienen un aval racional y mostrable detrás
- Comité de Inversión y Desinversión formado por Finanzas y RRHH

# Funcionamiento del Comité de Inversión y Desinversión



# En cuanto a Inversión y Desinversión.....

...no es lo mismo el Field  
que el Back.

## en el FIELD

- “Buenos Resultados” no implica necesariamente “Buena Productividad” (los buenos resultados dan aire, pero no tienen que tapar el problema de productividad)
- Se mira el micro-nivel
- Muy fácil el benchmarking interno
- Muy fácil tener y seguir métricas
- Si hay discusión se tiene que centrar en potencialidad del negocio y en cuestiones soft del equipo, pero no en números

## en el BACK

- Mayor heterogeneidad en el aporte de cada gerencia
- Se miran tendencias (tiene que crecer escalonadamente sólo cuando se consolida el crecimiento en el field)
- Es clave el criterio y la racionalidad del gerente (mas con menos)
- Difícil (pero logable) obtener métricas para medir la productividad
- La inversión tiene que ser por proyectos o por propuestas de mayor agregado de valor

# Tips para un buen funcionamiento del Comité

01

Velocidad y Precisión de Control de Gestión. La información no tiene que ser un issue

No demorar decisión de ingresos cuando la productividad en el micro nivel avala el pedido de incorporación

02

03

En los casos de decisión de desinversión, que RRHH asegure que el manager a cargo reciba la comunicación adecuada

En caso de acordar re-evaluar según evolución, dejar compromisos por escrito y hacer follow-up

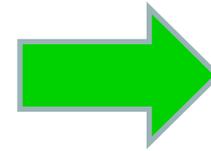
04

05

Que finanzas se ablande un poco y que RRHH se endurezca un poco

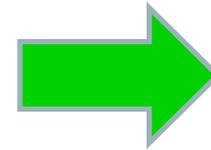
# Y fundamental....

...explicar los "Racionales"



## **La decisión**

(lo que se dice, lo que se ve)

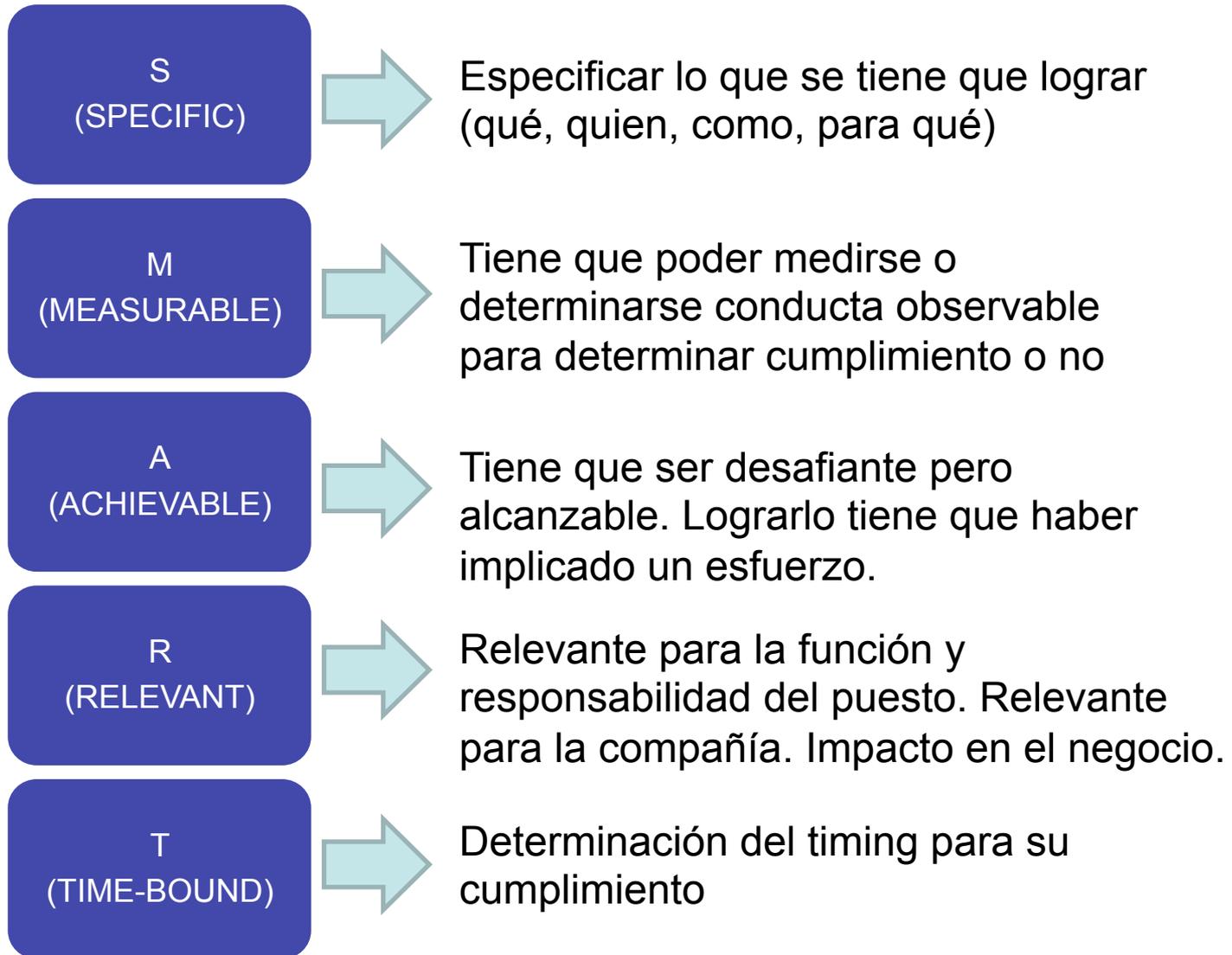


## **El racional**

(el motivo, el por qué, lo que no se vé – salvo que se comunique)

# Sistemas de compensación alineados con la estrategia

# ¿ Son SMART los objetivos en tu organización ?



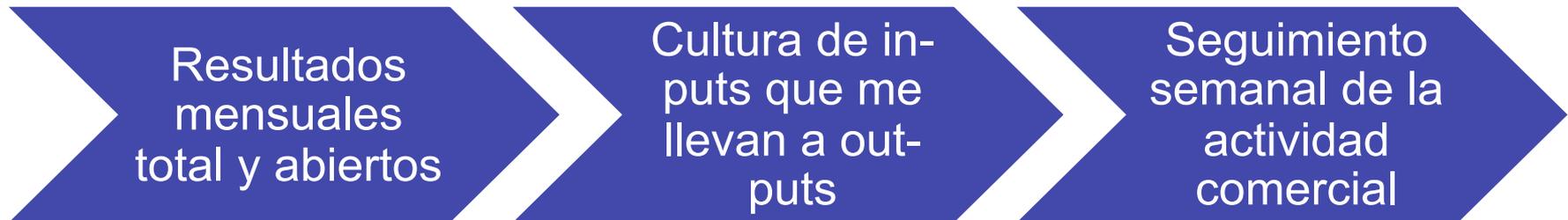
# Evolución de la medición de la gestión del negocio

# Evolución de la medición de la gestión del negocio

## antes



## ahora



# GOLDEN RULES de un exitoso sistema de variables y bonus

NI LA MISMA OPERACIÓN, NI RRHH DEBEN "HACER EL CÁLCULO" DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS CUANDO HAY MÉTRICAS DURAS. ACA ENTRA A JUGAR EL ROL FINANZAS.

EL RESPONSABLE DE CUMPLIR EL OBJETIVO TIENE QUE SABER COMO SE CALCULAN E IMPACTAN LAS MÉTRICAS Y TIENE QUE TENER ACCESO (DIRECTO O A PEDIDO) A LA INFORMACIÓN DE SU GESTIÓN. DEBE CONOCER TAMBIÉN LA RELACIÓN INPUTS-OUTPUTS PARA LOGRAR LOS RESULTADOS.

NO HAY QUE MEZCLAR Y COMPENSAR ESFUERZOS Y TAREAS EXCEPCIONALES CON MEDICIONES DURAS DE OBJETIVOS. ES PREFERIBLE QUE EXISTA EL BULLET "BONUS DISCRECIONAL" O "PAGAR POR AFUERA" DE CORRESPONDER.

LOS "KPIs" SON DETERMINACION DE LA DIRECCIÓN (EN BASE A LA ESTRATEGIA), LOS "TARGETS" PUEDEN SER PROPUESTOS DE ABAJO HACIA ARRIBA O ARRIBA HACIA ABAJO, PERO TIENEN QUE TERMINAR CON ACEPTACIÓN DEL RESPONSABLE. (LA NEGOCIACIÓN ES POSIBLE)

EN UN BUEN SISTEMA EL CUMPLIMIENTO TOTAL DE LOS VARIABLES Y BONUS TIENE QUE TENER CO-RELACIÓN DIRECTA CON LA PERFORMANCE TOTAL DE LA EMPRESA Y LA GESTIÓN DEL MANAGEMENT

# Discusiones abiertas sobre los variables y bonus

- ✓ *Mensual ? Trimestral ? O anual ?*
- ✓ *¿ Pagar sobre volumen o rentabilidad ?*
- ✓ *Mix entre KPIs duros y soft*
- ✓ *Excepciones o rigurosidad. Puntos intermedios*
- ✓ *¿ Pago directo sobre evento o pago en base a targets ?*
- ✓ *Cuando cambian las prioridades de la empresa durante el año en curso.. Los targets también ?*
- ✓ *La motivación de llegar, la desmotivación de nunca hacerlo. (nuevamente ...clave el rol gerencial)*
- ✓ *Los objetivos del Back → ¿ cómo me aseguro de que estén alineados con la estrategia de la empresa ?*
- ✓ *El paradigma de ..."eso no depende de mi, no lo puedo gestionar".*

# Conclusiones

La primera no ha cambiado...

*El Director de RRHH y el CFO  
seguirán siendo los menos  
queridos de la empresa.  
(inevitable)*



# Conclusiones

---

1. El rol de RRHH nunca tuvo zona de confort y ahora se complejizo aún mas.
2. Cada vez son mas los desafíos sobre la parte soft que debe afrontar el área, sobre todo con la captación y retención de talento, desarrollo de marca empleadora, gestión del salario emocional y manejo de las comunicaciones en este nuevo "mundo viral" y dinámico. Aquí el vinculo y aporte de la CEO es determinante.
3. Cada vez son mas los skills hard que tiene que tener el líder de RRHH ya que cada vez son mas las demandas de su participación en la gestión del negocio. El control de la productividad y un buen sistema de compensación son necesarios para la rentabilización de la empresa, y aquí la sociedad con el CFO es clave.
4. En relación al control de productividad y administración del head-count es clave predefinir reglas, tener un buen sistema de información (control de gestión) y analizar el micro-nivel. (un gran desafío hay respecto el back, donde medir la productividad es mas difícil ya que el aporte de cada área es distinto).
5. Siempre que se pueda...explicar los "racionales" de las decisiones.
6. Un buen sistema de compensación alineado con la estrategia es determinante para movilizar los esfuerzos detrás un objetivo global.

# Espacio de preguntas y debate

# Gracias !



good  
to know  
you

λοι  
φο κyuα  
δοοq

