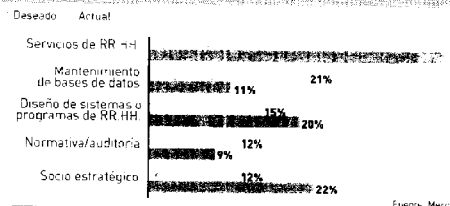


GESTIÓN



La visualización de las diferencias entre la realidad y lo que sería deseable en la distribución del tiempo en el departamento de recursos humanos, resulta ilustrativa de la situación actual. Destaca, por ejemplo, que el mantenimiento de bases de datos no es deseado, pero resulta obligado, mientras que la actividad de socio estratégico, apenas puede desarrollarse, cuando resulta una de las más rentables y apetecidas

UNA FUNCIÓN EN LA LÍNEA TRANSFORMACIONAL

Algo más que asegurar paz social

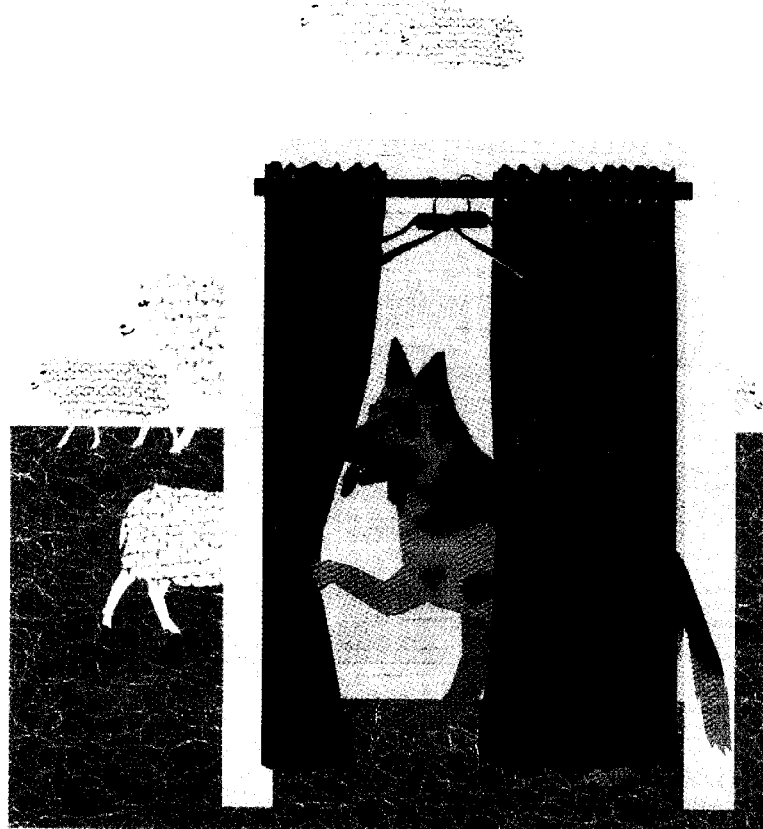
El rol del director de recursos humanos debe ser más estratégico y menos administrativo

Jordi Goula

Uno de los retos que tienen ante sí hoy las empresas es el de encontrar nuevos sistemas que permitan desarrollar ventajas competitivas. A la vista de la estandarización cada vez mayor de la tecnología, las cupulas empresariales han vuelto la vista hacia el interior, hacia las personas, y han intuido que entre ellas hay un potencial de innovación muy importante que han de aprovechar al máximo como elemento diferencial. Con este planteamiento, la función de dirigir los recursos humanos adquiere una dimensión decisiva, ya que es la mejor posicionada para poner al servicio de la organización el valor añadido que puedan generar sus empleados. Sólo hay un problema, que todavía quedan muchas direcciones generales que no ven llegado el momento de que el responsable de recursos humanos asuma un rol estratégico en el diseño de la marcha de la empresa.

Un reciente estudio elaborado por la multinacional ADP -primera firma mundial en externalización de nóminas- revela los contradictorios puntos de vista que conviven en las grandes y medianas empresas en relación a este punto concreto. "En muchos casos, el director general ve la necesidad y quiere potenciar la dirección de recursos humanos, pero acaba priorizando las tareas clásicas, como producir la nómina, cumplir los requisitos de la Administración, reclutar personal, mantener la paz social... Pero lo que es evidente es que si el director de recursos humanos dedica a esto la mayor parte de su tiempo -entre un 60 y un 70%- le queda muy poco para la estrategia", explica Joan Altés, consultor senior de ADP España.

A conclusiones muy similares llega otro estudio sobre el mismo tema, realizado por Mercer HR Consulting: "pese al interés por asumir nuevos roles, el director de recursos humanos sólo dedica un 12% de su tiempo a actividades en que su función actúa como socio estratégico y un 15% al diseño de programas de recursos humanos. El resto se va en actividades tradicionales". Para Manuel González, socio de la consultora, lo más positivo es que "se ha producido un cambio de actitud por parte de los directores de recursos humanos en los últimos dos o tres años, en el sentido de que son más proactivos en asumir un rol estratégico en la empresa". Sin embargo, precisa que sin el apoyo decidido de la dirección general el cambio está condenado al fracaso. "La clave está en que se le integre en el comité de dirección y se le de todo el apoyo para que pueda implementar nuevos sistemas y procesos", añade. La dependencia directa de la dirección general y no de otros directivos es una cuestión clave para González. "Una persona que tiene a su cargo más de la mitad del cos-



KATJA ENSELING

Un profesional en cada área

La dirección de recursos humanos tiene presencia directa en las distintas unidades de negocio de la empresa. Así lo asegura un 66% de las empresas encuestadas por Mercer HR Consulting. La dimensión de las organizaciones es la responsable de este despliegue. A medida que éstas crecen, aumenta la diversidad de los colectivos que conviven en las mismas, así como los perfiles de los empleados y también los ciclos de actividad. Todo ello hace que sea cada vez más necesario un "intérprete" de su actividad y necesidades.

"Cuando una organización alcanza un cierto tamaño, a la dirección de recursos humanos le resulta muy com-

Hay un cambio de actitud positivo por parte de los directores de recursos humanos en los últimos años

plificado conocer las especificidades de todas las unidades y líneas de negocio", comenta Manuel González. Para solventar este problema, se colocan profesionales del departamento en cada una de ellas y, de esta forma, "proporcionan una mayor rapidez de respuesta a los directores de las unidades de negocio, albergando al mismo tiempo un conocimiento cercano de las necesidades de los empleados y del negocio". "Adicionalmente, prosigue González, estos profesionales ejercen una función de control y 'tutelaje' de vital importancia de cara a asegurar la uniforme aplicación de las políticas y sistemas que emanan del departamento de recursos humanos".

El proceso de transformación supone entre otras cosas un cambio de cultura en la organización

te de la empresa no está muchas veces bien representada en la organización. Es frecuente que se tomen decisiones importantes que le atañen sin que esté presente y luego tenga problemas muy graves para llevarlas a cabo con éxito".

El proceso de transformación está en marcha, aunque es lento, ya que conlleva, entre otras cosas, un cambio de cultura en la organización, pero los pilares sobre los que los responsables de recursos humanos hacen descansar su previsión de evolución dentro de las organizaciones son sólidos, según apunta el informe de ADP. "Se trata de consolidar el cambio de percepción en la dirección general, externalizar las actividades del departamento con menor valor estratégico para la compañía y dotarse de mejores recursos tecnológicos y profesionales", comenta Joan Altés.

Como ocurre en otros casos, este proceso de transformación, según Mercer, también está siendo medido, lo que "confirma la necesidad que tienen los directivos de mostrar un impacto positivo en los resultados del negocio". Sin embargo, son más los directivos (55%) que miden la satisfacción del cliente inteno pa-

El "controller" de recursos humanos

Una de las conclusiones que aparecen en el estudio de Mercer HR Consulting es que siete de cada diez empresas españolas (medianas y grandes) cuentan con un "controller" de recursos humanos en su estructura. Este "controller" tiene la responsabilidad de "aplicar los principios de negocio y de gestión de costes, tanto a la función como a los programas de recursos humanos".

De entre las actividades en las que participa la figura del "controller" de recursos humanos, el estudio citado destaca la gestión de presupuestos y la planificación de la plantilla, el análisis de las decisiones de negocio, la supervisión de contratos de proveedor y la evaluación del impacto que tienen las prácticas de recursos humanos en el negocio.

"El control del presupuesto de la función, así como de los costes de aplicación y gestión de los sistemas de recursos humanos resulta hoy de vital importancia para asegurar la eficacia y la eficiencia en los departamentos de recursos humanos, lo cual redundará en un mayor reconocimiento por parte de la organización. De ahí surge la creciente preocupación de los directivos de recursos humanos por disponer de un "controller" propio que entienda -además del negocio de la empresa- los intereses concretos de la actividad de la función de recursos humanos. En definitiva, se trata de una persona polivalente, un experto en finanzas que también conoce a fondo todo lo que envuelve al mundo de los recursos humanos", explica Manuel González.

ra establecer el éxito de la transformación (más en línea con las tareas administrativas), que los que están evaluando (36%) el proceso de cambio mediante la medición del impacto directo que tiene en los resultados del negocio.

En cuanto a las tareas del cargo, Joan Altés apunta una curiosa diferencia entre la situación del director de recursos humanos europeo y el americano, que atribuye a la complejidad que tenemos en el Viejo Continente en la tramitación del papeleo oficial, que absorbe mucho tiempo y recursos. "En Europa están mezclados los roles de gestionar talento y temas administrativos en la misma persona. En EE.UU., no sucede así. Las nóminas, por ejemplo, se hacen en el departamento financiero y él puede dedicarse sólo a la gestión de los recursos humanos. Pero es que allí las obligaciones de la Administración son mínimas y aquí, muy complejas". Admite que en España, la externalización de nóminas y administración de personal va un poco por detrás de Europa, "aunque la tendencia es a hacerlo y un 73% de las empresas que lo han hecho dicen estar satisfechas de haberlo hecho".