

# El nuevo rol de recursos humanos

El director de personal está cada vez más cerca de la dirección general y participa en la definición de estrategias

JOSEP M. SARRIEGUI

**Pasó el tiempo en el que los departamentos de Recursos Humanos se centraban sólo en tareas burocráticas como el cálculo de nóminas. Las nuevas tendencias en gestión reclaman que sus responsables se impliquen cada vez más en la toma de decisiones, cooperen con la dirección general y se pregunten a diario cómo pueden influir en mejorar la cuenta de resultados.**

"No me siento parte del negocio". El lamento más habitual del director de Recursos Humanos empieza a ser historia. La delegación española de ADP (Automatic Data Processing), una empresa de servicios informáticos, ha publicado un estudio que constata esa realidad. Con el título *Los nuevos roles de la dirección de Recursos Humanos*, es el producto de entrevistas personales a directores generales, directores financieros, responsables de administración de personal y directores de recursos humanos de empresas españolas y multinacionales de más de 200 empleados y más de 30 millones de euros de facturación anual.

"Se va invirtiendo la tradicional pirámide, en la que la administración de las tareas burocráticas ocupaba el 60% del tiempo de [los departamentos de] Recursos Humanos; las tareas de gestión, como la elección del tipo de contratos, los cambios de categorías para promociones, etcétera, se llevaba el 30%, y la participación en la toma de decisiones estratégicas apenas conllevaba el 10%", explica Joan Altés, consultor senior de ADP y uno de los autores del estudio. La nueva tendencia pasa por lograr que los empleados de estos departamentos puedan dedicar al menos la mitad de su tiempo a participar en la estrategia empresarial, entrando en el núcleo de la organización y con una estrecha vinculación a la dirección general.

"El motor del cambio viene de Recursos Humanos, pero la dirección general empieza a percibir su necesidad, aunque sigue en actitud prudente", prosigue Altés, quien constata que los directores generales contestan mayoritariamente a favor de que los departamentos de personal sean "cada vez más estratégicos, pero siempre y cuando garantice la co-

recta retribución de los empleados y la paz social".

Según Altés, "los indicadores sensibles que maneja Recursos Humanos deben ponerse al servicio de la empresa, en lenguaje de la empresa, desde los ratios de rotación de personal hasta la evolución de los salarios medios por categorías o la curva de absentismo laboral, con el fin de marcar objetivos y límites empresariales, mejorar la productividad y definir políticas estratégicas, como la de formación". Los responsables de Recursos Humanos "deben subir a la dirección general con un buen proyecto en las manos para su departamento", anima el consultor de ADP. Sólo así lograrán ganarse a los altos mandos. La creciente externalización de la gestión de nóminas y otros servicios informatizados relativos al personal ayuda a que ese cambio de rol sea, hoy por hoy, más factible que nunca.

American Express es una de las firmas que está inmersa en esta transformación. Para Manuel Martínez, su vicepresidente de Recursos Humanos en el sur de Europa, la clave ha sido traspasar a las líneas de negocio proce-



Departamento de Recursos Humanos de una gran empresa. MIGUEL GENE

**Estos departamentos dedicaban el 60% del tiempo a la burocracia y sólo el 10% a decisiones estratégicas. La situación se está invirtiendo**

dos que gestionaba su departamento. Para ello, han creado una plataforma de Internet a la que acceden los responsables y los empleados de cada línea.

Así, si por ejemplo alguien quiere conocer el desglose exacto de su salario, sólo tiene que acceder a la Intranet, evitando la carga administrativa que antes suponía desplazarse hasta el departamento de Re-

ursos Humanos para preguntar. Lo mismo sucede con los directores de área.

Este trasvase de tareas mecánicas al soporte informático les ha permitido además reconverter a los empleados de ese departamento en socios-asesores de los directores de cada línea de negocio. "Con ellos", explica Manuel Martínez, "participan en la definición de estrategias, como la puesta en marcha de una agenda de desarrollo del talento interno de los empleados, o la atracción y retención de los más expertos".

## El mismo lenguaje

American Express cuenta con un amplio programa de formación en la materia con el fin, según Martínez, de "lograr que los directores de Recursos Humanos en todo el mundo puedan hablar el mismo lenguaje que los directores generales de cada línea, conociendo a fondo, por ejemplo, cómo se lee un balance de resultados". Este "diálogo de tú a tú" es el que les va a dotar de operatividad e influencia sobre la estrategia de la compañía.

"No es una moda y va a más". José Tortajada ejerce como director de Recursos Humanos para el sur de Europa en la empresa Ferro Enamel, que está radicada en Castellón, tiene 656 empleados en plantilla y se dedica a la producción de pinturas, barnices y componentes químicos. Desde su perspectiva, "estamos ante una necesidad tanto del propio departamento como de las compañías, por tres motivos: la visión organizativa más amplia que aporta el responsable de Recursos Humanos respecto a la de los directores de cada área; su mayor capacidad para gestionar el cambio, por ejemplo en la redefinición del modo en que trabaja el personal, y su liderazgo en el desarrollo de personas, con implicaciones en planes de carrera interna, relevos en puestos clave, etcétera". Los directores de Recursos Humanos de Ferro Enamel en España, Francia, Italia y Portugal son miembros del comité de dirección de la empresa, prueba de que la práctica corrobora sus ideas.

## Los ocho mandamientos del nuevo director

Isabel Sancho, socia de Interban Networks, empresa organizadora del Manager Business Forum, ha definido los ocho rasgos que definen el nuevo perfil del directivo de Recursos Humanos. En primer lugar, Sancho cita la necesidad de que estos profesionales participen en el diseño y puesta en práctica de la estrategia global de la compañía. Luego menciona la conveniencia de que éstos den prioridad a la

gestión del conocimiento y a la retención del talento dentro de las firmas. También destaca "el liderazgo en el cambio de mentalidad sobre el buen gobierno y la ética en los negocios".

Otras características son el conocimiento de los individuos uno a uno; su capacidad para adaptar sus tareas a un entorno en cambio permanente; abanderar la transformación del modelo de empresa

para compatibilizar la vida personal con la profesional; y su preocupación por "vincular al empleado en la generación de la cadena de valor de la compañía". Como resumen, el octavo rasgo señala que los directores de Recursos Humanos "han pasado de tener un limitado perfil técnico a otro más amplio, conocedor de la compañía, aportando el equilibrio entre las necesidades de ésta y las de los trabajadores".