

RECURSOS HUMANOS

ELENA ARRANZ

«La función de Recursos Humanos puede verse como un camaleón, constantemente en alerta y adaptándose a su entorno cambiante, y dispuesta a liderar el cambio organizacional». Esta frase de Yolanda Gutiérrez, socia responsable del área de capital humano de la consultora de recursos humanos Mercer, resume la percepción que más de 500 directivos de este área tienen sobre su trabajo. Todos estos profesionales de Europa, Oriente Medio y África (EMEA) han colaborado con la consultoría Mercer en la elaboración del estudio «La transformación de la función de Recursos Humanos».

Aunque parece claro que la labor de estos directivos y su papel dentro de las compañías está cambiando hacia una mayor responsabilidad, Gutiérrez matiza sobre la función de este departamento: «Está todavía lejos de ser considerada completamente estratégica». Solo el 15% de las actividades que realizan pueden ser catalogadas como tales según el informe, aunque en el documento hay datos más positivos: «El 65% de los departamentos se considera a sí mismos socios estratégicos de su negocio». Podríamos, por tanto, hablar de diferencias entre los propósitos y el tiempo real que se le dedica a estos en el día a día. Entonces, ¿en qué tareas invierten el 85% del tiempo restante? La mayor parte de las horas las emplean en prestar servicios de recursos humanos, después en archivo de reportes, diseño de programas, gestiones internas y auditorías.

Para Montserrat Luquero, directora general de la consultoría de recursos humanos Hudson, el cambio de los últimos tiempos ya es real y ha hecho que estos departamentos hayan evolucionado desde tareas de captación de personal y de relaciones laborales –algo limitadas– hasta convertirse en «un verdadero gestor de las personas y ser visto como una función que tiene mucho que decir a la hora de la toma de decisiones estratégicas para la empresa». Y es que, en su opinión, desde estos puestos de responsabilidad se debe estar abierto a nuevas formas de colaboración que proponga la empresa, así como a innovar y a ser flexibles.

Esa transformación, aunque parece extrapolable a la mayoría, responde a las particularidades de cada caso. Es por ello que la situación por la que están atravesando los directivos de recursos humanos puede deberse a un pro-

Llegó la hora de la renovación

Los departamentos de recursos humanos y sus directores pasan por un momento crucial, de cambio. ¿Hacia dónde conducirá esa transformación?



Los departamentos de recursos humanos deben buscar su sitio en un panorama cambiante.

pósito particular de su departamento o a uno transversal que abarque al conjunto de la compañía. Además, los miembros de EMEA participantes en el informe no parecen desinflarse por la situación económica actual, la mitad de ellos pretenden continuar –o comenzar– su transformación durante los próximos años. «Aunque la función de recursos humanos es consciente de su evolución, hay barreras internas y externas que influyen en su crecimiento. Hay que gestionar adecuadamente la formación de los profe-

Sólo el 15% de las tareas de RRHH son consideradas estratégicas

sionales de recursos humanos, no solo en técnicas y herramientas sino también en negocio y habilidades. Desde este área hemos de cambiar la actitud o percepción que a veces tienen otros departamentos sobre nuestra aportación de valor», solicita Gutiérrez.

Cambio compartido

Juan Antonio Esteban, presidente de Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE) también considera que está cambiando este perfil. En un debate sobre el futuro en la dirección de recursos humanos celebrado en la Nebrija Business School, Esteban comentó que «los propios directivos tienen la función de hacer recuperar la confianza en las organizaciones». Eso sí, en su opinión, estos directivos no deben caminar solos: «habla-

LAS PERSONAS SON LA ORGANIZACIÓN

Un nuevo modelo laboral. Eso es lo que Juan Luis Urcola Tellería –profesor mercantil, máster en Dirección de Personal y en Dirección de Marketing– propone en su libro «La revolución pendiente». El subtítulo lo dice todo: «Las personas en el centro de las organizaciones», es decir, que el autor aboga por un nuevo sistema en el que los trabajadores recuperen el protagonismo que, según el experto, nunca debieron perder dentro de la estructura organizativa de



la empresa. Otro apunte más en la gestión de personal, mejor dicho, de personas. Pero en esta nueva publicación, editada por ESIC, también hay espacio para la reflexión sobre la dirección y el liderazgo. En definitiva, cambios para nuevos tiempos.

mos de una nueva dirección de recursos humanos, pero no solo podemos definir nosotros este cambio. Los mandos son los que generan credibilidad». Balance compartido –en el mismo foro– por Javier Cantera, presidente del grupo BLC, «un director general que hable positivamente de los recursos humanos hace mucho bien a este sector. Para avanzar no basta con que nosotros hablemos de nosotros, los demás también deben ser exponentes de esta labor». Ambos se refieren al importante trabajo que desempeñan este tipo de directivos, pero lo defienden desde un prisma diferente: el del director de recursos humanos con un rol estratégico, pero como actor secundario; influyente, pero sin tener que dar siempre la cara. Y, a la vez, sin perder el paso en esa aclamada transformación: «si no nos reinventamos, podríamos ser absorbidos por la responsabilidad social corporativa», advierte Cantera.

Buscadores de talento

Si hay unos elementos intrínsecos al trabajo de estos profesionales esos son la búsqueda y el fomento del talento. Pero su promoción y su conservación se están viendo afectadas por la crisis. Por ello, ahora es fundamental manejar este compromiso. Como señala Cantera, hay que cambiar la visión: «los directores de RRHH somos gestores de compromiso con personas».

El talento parece perder valor en tiempos de crisis. Las empresas, y sus gestores de personal, están ahora más pendientes de otros frentes por la falta de recursos habituales para desarrollar su trabajo. Para Esteban, los directores de recursos humanos también son culpables de esta situación por haber perdido el discurso del talento –ya de por sí algo frágil– y su interés. Por ello, ahora nos encontramos en un punto trascendente para la gestión de este valor, al menos eso cree Montserrat Luquero, que recuerda que «el desarrollo de talento es la pieza fundamental para el propio desarrollo de la empresa. Es pensar en el futuro».

Ante este momento trascendental, y desde otros puntos de vista, se proponen más alternativas. Así, Carme Castro, coach y socia de Kainova, aboga por externalizar los recursos humanos –o decantar-se por el «coaching»– para poder afrontar todos los procesos de cambio que se están viendo actualmente. Para ella, «la metodología de externalización de servicios es una herramienta para reducir sus costes operativos de gestión, al tiempo que genera un valor añadido al negocio gracias a la contribución de los expertos del servicio, aportando conocimiento y «best-practice»».