

Retrato del director de Recursos Humanos actual

9 de diciembre de 2011

¿Qué espera la alta dirección de la empresa del departamento de Recursos Humanos? Que sea un socio estratégico, que transmita y vele por la filosofía corporativa y que domine plenamente sus funciones.

Desde hace tiempo la alta dirección no espera una función estrictamente técnica del departamento de Recursos Humanos, que debe estar mucho más integrado en el negocio, involucrado en los aspectos internos de la organización y volcado en el desarrollo de los equipos humanos.

Así lo explican los profesores del IESE [Javier Quintanilla](#) y [Carlos Sánchez-Runde](#) en el libro [Retos de la dirección personas: una mirada desde la alta dirección sobre la función de recursos humanos](#), escrito en colaboración con Gloria Poal y Susana Gutiérrez, dos directivas experimentadas en este ámbito.

La obra valora la adecuación de los perfiles de los profesionales de los recursos humanos a las exigencias y retos que demanda el nuevo contexto, tanto en el día a día como respecto a la posición del departamento y su relación con el resto de áreas de la empresa.

Para prepararla se ha entrevistado a 42 presidentes, consejeros delegados y directores generales de empresas de reconocido prestigio que operan en España.

Conocer su opinión es importante, explican los autores, porque ellos son los últimos responsables del éxito o fracaso de la estrategia de recursos humanos y de sus resultados,

ya que son quienes eligen a la persona encargada de desarrollar estas funciones en la compañía.

Según se desprende de las entrevistas, el director de Recursos Humanos ha de ser un socio estratégico, valedor de la cultura, valores y misión de la empresa, y por supuesto, un técnico experto en su ámbito.

Clave para implementar la estrategia

El departamento de Recursos Humanos ha pasado a tener un papel estratégico dentro de la empresa, ya que empieza a participar en la definición de la estrategia de la organización y es una pieza clave en su proceso de implementación. Solo de esta forma se puede asegurar que la estrategia de negocio y la de personas estén siempre alineadas.

Para actuar como socio estratégico es imprescindible que el director de Recursos Humanos disponga de conocimientos empresariales generales, además de entender el negocio y el entorno de la compañía. En resumen, ha de ser capaz de interpretar la cuenta de resultados y estar al corriente del día a día de cada departamento.

Los conocimientos empresariales generales se pueden mejorar mediante formación teórico-práctica. En este campo pueden ser útiles los programas de dirección general, que ofrecen una visión global de la gestión de empresas.

Las funciones técnicas e instrumentales son fácilmente delegables en el equipo de colaboradores. Se pueden adquirir a través de másters y posgrados en recursos humanos y los cursos especializados en técnicas específicas, como la comunicación interpersonal, intervenciones públicas y negociación.

Impulsor de la filosofía corporativa

El departamento de Recursos Humanos también debe contribuir a que la misión, los valores y la cultura corporativa estén alineados con la estrategia para lograr mejores resultados y sean compartidos por los empleados para fomentar el sentido de pertenencia a la organización.

Las características de la cultura y los valores, poco perceptibles y difíciles de definir para ser transmitidos, hacen que la persona encargada de velar por ellos requiera competencias como la integridad, la ejemplaridad y la coherencia.

Experto en la dirección de personas

Los nuevos roles que adquiere el departamento de Recursos Humanos no sustituyen en ningún caso sus funciones administrativas y técnicas.

Un buen director de recursos humanos ha de dominar el diseño e implantación de sistemas de selección de personas, así como saber ejecutar con eficiencia todo lo relacionado con la incorporación e integración de personas a la empresa, con su ciclo de vida en la compañía con el desarrollo de su talento y su desvinculación.

Aquí entran en juego capacidades diversas, como las de gestión y sensibilización. También resultan clave la capacidad para escuchar y persuadir, la curiosidad y la perseverancia, ya que muchos resultados se obtienen a medio y largo plazo.

Y no menos importante es disponer de la suficiente creatividad e innovación para diseñar prácticas de recursos humanos *ad hoc*, así como amplitud de miras para concebir y aplicar las políticas de recursos humanos como un sistema integrado.

Otras características del cargo deben ser la proactividad, la perspicacia, la intuición y las capacidades de negociación, análisis, priorización e influencia sobre el resto de directivos.

Las competencias basadas en conocimientos y habilidades se pueden conseguir a través de formación, mientras que las basadas en hábitos o las de tipo personal se afinan a través de la experiencia, tanto vital como profesional.

Retos de futuro

Ante la creciente globalización, la desregulación de mercados y el efecto de la crisis, los profesionales que dirijan este departamento también han de saber gestionar la diversidad y trabajar en escenarios de incertidumbre.

Además, las nuevas tecnologías requieren nuevas competencias comunicativas, tanto a nivel interno como externo.

Por otra parte, los directivos de recursos humanos han de ser responsables de su propio desarrollo al tiempo que ayudan al resto de empleados a desarrollar sus competencias.

www.iese.edu/es/insight