



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

# ¿QUÉ HACEN LOS DRH?

Distintos roles y funciones de los directores de Recursos Humanos que se complementan en tanto actores activos en la estructura y en la estrategia de la empresa

POR JOSÉ RAMÓN PIN  
Profesor del IESE Y DEL IEEM

Puede que fuera Ulrich el que mejor conceptualizó las funciones de los directores de Recursos Humanos (DRH). Aunque en los últimos años fue sofisticando su análisis, su mejor intuición está contenida en su libro *Human Resources Champions* (1996). Allí dice que el DRH es: a) socio estratégico de la Dirección General; b) agente de cambio; c) experto administrador de RR. HH; d) representante de los trabajadores en el Comité de Dirección. Sobre cada una de ellas hay que hacer ciertas precisiones.

## Socio estratégico

Ser "socio estratégico" implica asesorar a la Dirección General sobre qué estrategias se pueden realizar con el actual talento de que dispone la empresa. Se trata de evitar que las estrategias sean utópicas. Si no están enraizadas en la estructura pueden fracasar.

Hubo un tiempo en que la teoría era que la estructura seguía a la estrategia y se deducía de ella. Sin embargo, hoy se sabe que ambas son interdependientes. Uno de los factores a la hora de idear la estrategia es ver las fortalezas en talento de la compañía. Eso exige que el DRH debe tener la capacidad de influir en el Comité de Dirección por su prestigio como conocedor y, con seguridad, ejecutor de operaciones de negocio. De ahí que, cada vez es más normal que los DRH hayan tenido una trayectoria profesional en la que pasaron por las áreas de negocio de la compañía.

## Agente de cambio

Claro está que una estrategia futura puede suponer la necesidad de reestructurar el "pool" de talento de la compañía. De ahí su rol de "agente de cambio". Tiene que modificar tanto las aptitudes o competencias de la plantilla, como las actitudes o espíritu para actuar. En ese sentido el DRH posee normalmente varios departamentos capaces de ayudar a este cambio: el departamento de formación, el de seguimiento de la evaluación personal, procesos de desarrollo y el de comunicación interna. Ambos instrumentos útiles para los procesos de cambio. Utilizarlos en la línea que re-



El DRH tiene un rol de "agente de cambio"; tiene que modificar tanto las aptitudes y competencias de la plantilla como las actitudes o espíritu para actuar

quiere la estrategia para realizar el cambio es una de las funciones del DRH.

## Experto administrador

Aunque los dos roles anteriores son los que tienen más glamour, los otros dos no son menos importantes. Un ejemplo: todo el prestigio se puede deteriorar si un mes determinado la elaboración de las nóminas fracasa y las personas no reciben sus salarios. Ser eficaces y eficientes en las propias operaciones del departamento de RR. HH. es absolutamente necesario. Para

ello debe ser un experto en la utilización de las nuevas tecnologías.

Los procesos administrativos deben tener las condiciones de trazabilidad, accesibilidad y eficiencia. Con la trazabilidad se puede determinar en qué momento procesal se encuentra un determinado expediente.

Por ejemplo, si un empleado pide un cambio de horario debe poder saber en qué departamento, empleado o comisión está, y qué pasos faltan para la decisión con un tiempo aproximado de resolución.

La accesibilidad es precisamente la posibilidad de cada empleado o directivo de acceder a informaciones que le interesan. Por ejemplo, un empleado puede querer ver cuál es su evaluación de competencias, si la empresa las tiene, para calcular qué tipo de formación y desarrollo quiere para sus objetivos profesionales dentro de la compañía.

La eficiencia exige utilizar cada vez menos recursos para llegar a sus objetivos. En ese sentido, el DRH debe saber utilizar los procesos informáticos, la utilización de outsourcing, etc. En todo caso es un rol en el que el DRH debe saber rodearse por expertos en cada uno de estos procesos, pero siendo él quien orquesta y coordina el conjunto.

## Representante de los empleados en el Comité de Dirección

Cuando se habla de ser "representante de los empleados" se suele pensar en el "sindicato". Pero eso sería hacer dejación por parte de la empresa. La voz de los empleados debe llegar hasta las más altas instancias a través de su jerarquía natural, la cadena de mandos. Pero también por el DRH. Este lo puede hacer mediante instrumentos como las "encuestas de clima", el "portal del empleado", o por la información que recibe en los procesos de evaluación y todas las peticiones y sugerencias directas de empleados.

Por supuesto que dentro de este rol está incluido lo que los anglosajones llaman "relaciones industriales" o "relaciones sindicales". Los sindicatos son una voz calificada de los empleados, pero a los que debe darse el lugar adecuado, en coherencia con la filosofía de la empresa, la legislación y el entorno laboral... Dejar que los sindicatos sean los únicos representantes del personal es una falta de liderazgo.

## Conclusión

El trabajo del DRH es muy complejo, tiene que manejar conceptos estratégicos, tanto como operativos. Para ello necesita conocimientos y experiencia profundos sobre el negocio, grandes capacidades de liderazgo, comunicación, negociación, expertise técnica y sobre todo de credibilidad ética, para conseguir la confianza de los empleados y la alta dirección. ●