



*High performance. Delivered.*

## Eficacia sin glamour ¿Qué pide el primer ejecutivo al director de recursos humanos?

¿Qué espera de mí el Director General? ¿No debería el director de recursos humanos pertenecer al Comité de Dirección? ¿Por qué últimamente tantos compañeros cambian de función? ¿Estamos haciendo bien las cosas?



Para responder a estas preguntas, que los profesionales de recursos humanos se plantean con frecuencia, Accenture, IESE y Expansión & Empleo organizaron de forma conjunta un seminario recientemente al que asistieron numerosos directivos. A partir del análisis de sus conclusiones y del contraste individual con algunos de ellos, se pudo apreciar que existen diferencias relevantes entre lo que pide un primer ejecutivo a Recursos Humanos y lo que el director de recursos humanos piensa que piden de él.

### Los puntos de acuerdo

Existe un elevado nivel de consenso en que la misión de Recursos Humanos es crucial para cualquier organización, ya que debe:

- Favorecer un excelente clima social, activo esencial para el logro de los objetivos de la empresa.
- Proporcionar soporte y apoyo a las unidades para el cumplimiento de sus objetivos de negocio en todo lo que tiene que ver con el factor humano.
- Constituirse en aliado activo de las unidades de negocio en la gestión del cambio que requieren continuamente las organizaciones para hacer frente a los retos del mercado y del entorno.
- Cumplir sus compromisos administrativos tradicionales con un altísimo grado de fiabilidad.
- Operar sus servicios rutinarios con la máxima eficiencia.

A pesar de este consenso, ya de por sí muy ambicioso, la exigencia de los primeros ejecutivos va más allá, buscando un papel más amplio, vertebrador y proactivo para Recursos Humanos.

### ¿Qué exigen, además, los Presidentes y los Directores Generales?

Las exigencias de los Presidentes y los Directores Generales a Recursos Humanos persiguen armonizar la compañía en su conjunto, eliminando disonancias, buscando la eficacia y evitando el excesivo protagonismo de áreas concretas:

- Mayor participación del negocio en el diseño de las políticas de recursos humanos ya que, frecuentemente, la estrategia de negocio y la de recursos humanos no están alineadas. Recursos Humanos no debe interpretar la estrategia de la compañía, sino eliminar los obstáculos para su cumplimiento.

- Un excelente conocimiento de cómo la empresa genera valor y obtiene sus ingresos, ya que es lo que hay que apoyar de forma prioritaria.
- Capacidad para crear una cultura corporativa marcada que ayude a cohesionar la organización. Recursos humanos debe ser el campeón de la cultura corporativa, aplicando internamente técnicas de marketing para gestionar el compromiso y la fidelidad.
- Creatividad proactiva, siendo una permanente fuente de ideas para las unidades de negocio y desempeñando una función de consultoría para su implantación.
- Capacidad para medir los resultados de su trabajo de manera cada vez más científica y para seguir su evolución en el tiempo.

Todo lo anterior debe ser realizado por recursos humanos con un perfil bajo, es decir, sin llamar la atención, buscando dar brillo a sus clientes internos como, por ejemplo, a las áreas comerciales, de producción o de postventa. Manteniéndose firme en su labor de soporte y renunciando voluntariamente al glamour del éxito.

### ¿Qué demandan, a su vez, los Directores de RR.HH.?

Los directores de recursos humanos coinciden en pedir mayor participación en la definición de la estrategia de negocio, más claridad en los parámetros de medición del servicio que presta su área, inversiones que respalden de forma efectiva que "las personas son el activo más importante" y un comportamiento ejemplar por parte de los primeros ejecutivos en la aplicación de las políticas de gestión de personas.

### ¿Y el siguiente paso?

En Accenture pensamos que las organizaciones que tienen bien alineadas su estrategia de negocio y sus políticas de recursos humanos cuentan con una ventaja competitiva esencial. Por lo tanto, lo primero

que recomendamos es identificar las faltas de coherencia entre una y otras a través de modelos como el Human Capital Development Framework (Modelo de Desarrollo del Capital Humano), que ayuda a identificar qué procesos de recursos humanos están aportando valor y cuáles no.



Cerrar esa brecha debe ser la prioridad número uno tanto para los primeros ejecutivos como para los directores de recursos humanos.

Para más información contactar con:  
 Raúl Jiménez Fernández  
 Accenture  
 Torre Picasso - 28020 Madrid  
 e-mail: [human.performance.spain@accenture.com](mailto:human.performance.spain@accenture.com)  
 Tel.: 91 546 93 71  
 Estas publicaciones están disponibles en nuestra página web:  
[www.accenture.es](http://www.accenture.es)  
 Sección: Investigación y Análisis - Human Performance