

# Recursos Humanos y Relaciones Laborales:

**La estrategia conjunta del *soft* y el *hard* de la gestión de personas**

¿Dentro o fuera de Recursos Humanos? Más allá de los debates dialécticos sobre su ubicación en la organización, la función de Relaciones Laborales se revela como el área de mayor valor añadido para el directivo de RR.HH. que pretenda aportar valor presente y futuro a su organización. Su capacidad para plantear escenarios a futuro es el complemento necesario para que la visión holística de RR.HH. adquiera la tan deseada dimensión de estrategia.

**A**nalizar las interrelaciones entre las áreas de Recursos Humanos y Relaciones Laborales ha sido el objetivo de una mesa redonda organizada por ADiReLab, la Asociación de Directivos de Relaciones Laborales, en la sede madrileña de Baker & McKenzie.

Moderados por Carlos De La Torre Employment & Compensation Law de Baker & McKenzie, y con la participación de Juan Suanzes, vicepresidente de la asociación y CEO de Ars Outplacement, y Maite Sáenz, directora de ORH, han participado en el debate Alfonso Gordon, Director de RRHH y Organización de OHL; Juan Manuel Rueda, Director de Organización y Recursos Humanos de MOVISTAR +; y Carlos Cruzado, Director de RRLL de NH Hoteles.

**// Esta función necesita oficio y la palanca de Relaciones Laborales es fundamental para que la organización funcione y para que los proyectos que nacen desde Recursos Humanos dejen de ser probabilidades y se conviertan en realidades //**

**JUAN MANUEL RUEDA (MOVISTAR+)**

**RRLL Y RR.LL.: PROACTIVIDAD VS. REACTIVIDAD ]**

**ORH) ¿Cuáles son las funciones clásicas de RRHH y de RRLL? ¿Cuál es la tensión entre el soft y el hard? ¿Es RRLL una función más reactiva que proactiva?**

**Juan Manuel Rueda, Director de Organización y RRHH y de Movistar+:** Nunca he terminado de entender por qué hay una dicotomía entre la parte soft y hard de la función de Recursos Humanos.

Esta función necesita oficio y la palanca de Relaciones Laborales es fundamental para que la organización funcione y para que los proyectos que nacen de Recursos Humanos, dejen de ser probabilidades y se conviertan en realidades. Por ello es muy aconsejable que el conocimiento de la función de Relaciones Laborales sea un conocimiento "troncal" para un directivo de RRHH.

En cuanto a si su esencia es reactiva, efectiva y desgraciadamente en la mayoría de los casos lo es pero igual que lo son muchas de las funciones de RRHH. Afortunadamente el tema.

**MAITE SÁENZ,**  
Directora de ORH- Observatorio  
de Recursos Humanos.

**Alfonso Gordon, Director de RRHH y Organización de OHL:** No creo que ahora haya ninguna dicotomía entre ambas funciones; Relaciones Laborales está dentro de Recursos Humanos. Ésta tiene un score más amplio que incorpora varias disciplinas y RRLL es una de ellas. Hace treinta años era básicamente un área laboral que con los años, y a medida que la gestión empresarial ha ido adquiriendo complejidad, ha incorporado nuevas responsabilidades con las que ha profesionalizado su actividad: compensación, formación, desarrollo, selección, etc. Y en épocas muy alcistas de la economía ha visto cómo ha cobrado protagonismo toda esta parte soft porque el

pensación, etc. Ello da una idea de que RRHH y RRLL no son lo mismo. Las Relaciones Laborales tienen que dejar de centrarse en ser reacción a lo que ocurre -aunque siempre tendrá un peso en ella porque donde hay personas hay conflictos- para pasar a ser una parte mucho más estratégica, y en eso el departamento de Recursos Humanos puede ayudar muchísimo. La gran aportación de este departamento a las empresas es que ha visto la estrategia de todas las funciones juntas y nosotros también hemos de ser parte de esa estrategia.

**ORH) ¿Hay DRH a los que no les preocupa RRLL y que no tienen conocimientos sobre ella?**

**C. Cruzado:** Les preocupa pero les incomoda.

**A. Gordon:** Yo voy a ser más directo: es que no saben.

**J.M. Rueda:** Personalmente no distingo entre el soft y el hard de RRHH y posiblemente para mi RRLL sea el área más estratégica de mi departamento a medio y largo plazo. A él siempre le tengo a mi lado porque es quien me ayuda a construir el modelo de relaciones colectivas de la empresa. Uno de los errores más comunes de la alta dirección es pensar que la conformación de la voluntad colectiva es igual al proceso de conformación de la voluntad individual; el experto en Relaciones Laborales aporta las claves principales para realizar esa interpretación.

El Director de Recursos Humanos debe conocer su oficio, tiene que tener los conocimientos suficientes y las claves del ordenamiento jurídico para saber convertir lo probable en posible.

**C. Cruzado:** En este punto discrepo. Creo que un DRH no tiene por qué saber de RRLL, o de formación, o de selección. Ha de saber llevar un equipo y alinearlos estratégicamente en torno a los objetivos de la compañía. Para eso tiene a los técnicos. ¿El director general ha de saber absolutamente de todo?

**J.M. Rueda:** Yo he hablado de oficio y el oficio hay que conocerlo. Es como si un director general no supiera leer una cuenta de resultados; puede no ser un experto en finanzas pero sí que ha de saber interpretar los datos. De la misma manera un DRH ha de conocer el entorno jurídico en el que se mueve, sin que ello signifique que sea un experto laboralista.

**C. Cruzado:** Pero conocer el entorno jurídico y estar al día de los cambios que se producen en él es imposible sin ser un experto...

**// A partir de ahora para poder tener carrera en esta función los que pasen por la parte hard, véase compensación, organización o laboral, van a tener más posibilidades de llegar a influir estratégicamente en un comité de dirección //**

**ALFONSO GORDON (OHL)**

marketing es muy potente. Quienes hemos pasado tiempo en RRLL sabemos que quizá implica un nivel técnico más complejo y lo dejo ahí ya que es cierto que también otros ámbitos también lo tienen como la fiscalidad de la compensación.

En cuanto a la reactividad de RRLL, efectivamente su ámbito de actuación se ha ligado mucho a la gestión de las consecuencias pero ahora más que nunca tiene una oportunidad de afrontar la gestión de las causas ya que la prestación del trabajo está cambiando a tal velocidad que le brinda el escenario para afrontar un reto estratégico. Ahora el directivo de RRLL, que está muy acotado por la geografía, empieza a aportar una visión táctica y eso le da otra dimensión.

**Carlos Cruzado, Director de RRLL de NH Hoteles:** Comparto la visión histórica de Alfonso sobre la evolución de RR.HH., y es más, creo que explica la dicotomía existente entre ambas funciones en la actualidad. ¿Por qué se incorporó la parte laboral a RRHH y no al departamento financiero con el que también tiene muchos puntos en común o al área jurídica? En esta mesa hay DRH y DRL pero no director de la parte soft, un director de Desarrollo, Com-

**A. Gordon:** Es que eso no es necesario con la visión estratégica que ahora tiene. El perímetro de las organizaciones cada vez es más global pero la gestión laboral sigue supeditada a la localización geográfica. Por eso hay que entender que los marcos regulatorios son una cosa y la estrategia otra, esto es el cambio de dimensión en el que nos hemos de mover. El reto de la función RH es dar respuesta a las necesidades de la organización que le demanda el negocio en cada momento. Y lo puede hacer vía planteamiento técnico, vía negociación colectiva, vía exportación de prácticas entre países, etc.; este es el verdadero cambio de paradigma de RRHH.

Como bien decía Carlos, las organizaciones son muy libres de colocar las responsabilidades corporativas donde quiera. En algunas la nómina o incluso RRLL no está en RRHH, aunque la mayoría replicamos un patrón similar. Ahora bien, el DRH tiene la amplitud de disciplinas necesarias para poder tocar la orquesta y hacer que suene bien, pero para ello ha de conocerlas. Luego cada responsable de área actuará a fondo pero el director de orquesta tiene que saber cómo suena cada instrumento porque si no será incapaz de darles valor. En estos años de la moda del desarrollo antes de la crisis ha habido profesionales que han ascendido posiciones en RRHH sin conocer absolutamente nada de RRLL y teniendo a alguien experto en ello cubriéndoles las espaldas pero no le han sacado partido a su posición, solo han sobrevivido. En mi opinión, a partir de ahora para poder tener carrera en esta función los que pasen por la parte hard, véase compensación, organización o laboral, van a tener más posibilidades de llegar a influir estratégicamente en un comité de dirección.

**C. Cruzado:** Estoy convencido de que en el futuro veremos a más de un DRH que va a venir de la parte laboral.

**J.M. Rueda:** Yo no conozco a ningún DRH a quien hayan despedido por hacer un mal plan de formación pero sí por hacer un mal planteamiento en RRLL.

### COMPLIANCE LABORAL: ¿UN ORÁCULO DE DELPHOS? ]

**ORH) ¿Qué función le importa más al negocio? ¿Y al CEO? ¿Debería llegar Relaciones Laborales más al consejo de administración si es parte de la estrategia y del futuro de la compañía? ¿Y cuál será su posición en relación a la progresión del compliance laboral en España?**

## TENDENCIAS DE FUTURO

**CARLOS DE LA TORRE**, de Baker McKenzie.

La función de relaciones laborales estará vinculada en gran medida al futuro del trabajo y a los nuevos modelos de relaciones laborales y de trabajo y trabajadores. Serán claves las nuevas macrotendencias (digitalización, globalización, demografía, movilidad global, etc.) y, en todo caso, estará vinculada a la posición de garante de sus directivos del cumplimiento normativo laboral. Para ello, es necesario organizarse para cumplir mejor y el enfoque sectorial o de industria seguirá siendo muy importante. A la hora de negociar con los sindicatos y los representantes legales de los trabajadores la función de relaciones laborales deberá escuchar y dialogar con empatía y continuará buscando, siempre, el punto de equilibrio entre los intereses del negocio y las expectativas de los empleados. HR Compliance tenderá a integrarse en los programas de compliance de las compañías para prevenir no solo delitos laborales sino otros incumplimientos laborales que pueden dañar la reputación corporativa. Para ello, deberá combinar el enfoque global y el cumplimiento local. La gestión de la fuerza de trabajo líquida y el auge de las relaciones mercantiles o formas atípicas de trabajo y los autónomos; la equidad salarial de género y los programas de diversidad de edad para integrar diferentes generaciones en las compañías (ageing); la gestión de las condiciones de trabajo de las cadenas de suministro; las políticas de uso de las nuevas tecnologías en la era digital y las nuevas metodologías de trabajo fuera de la oficina y del horario laboral; y las políticas de derechos humanos de carácter laboral y los Acuerdos Marcos Internacionales a suscribir con sindicatos globales marcarán el futuro de la función de relaciones laborales que aumentará su peso tanto dentro de la dirección de RRHH como en organizaciones innovadoras que tiendan a dar una mayor autonomía y protagonismo e incluso independencia a la función que tenderá a reportar al CEO o a la Dirección General.

**JUAN SUANZES**, de ARS Outplacement.

Los directivos de relaciones laborales tienen una gran experiencia para gestionar situaciones complejas y adversas. En épocas de crisis han sido los protagonistas y los grandes arquitectos de acuerdos colectivos que han garantizado la paz social en las compañías, pero también han tenido que gestionar salidas individuales y modificaciones de condiciones de trabajo importantes. Ahora, en un momento de recuperación económica, la importancia de la función se mantiene por la necesidad de renovar los convenios colectivos de empresa y de adoptar nuevas políticas corporativas que intenten adaptar la norma laboral a las exigencias de los empleados. La relación entre RRLL y RRHH no ha sido fácil porque históricamente ha sido de dependencia o subordinación e, incluso, de poca visibilidad, pero en el futuro tenderá a evolucionar hacia una relación más horizontal y de cooperación. Ha llegado la hora de que se recupere y valore la importancia estratégica de la función de relaciones laborales tanto internamente por el CEO o la Dirección General como externamente por otros grupos de interés. Y en ese contexto, la función tendrá que gestionar trayectorias más discontinuas y con más cambios de los empleados.

**C. Cruzado:** Para un consejo de administración las Relaciones Laborales son una piedrecita en el zapato y las utilizan cuando las necesitan reactivamente pero, en general, no creo que le ocupe demasiado. Lo que quiere es que haya paz social y poco más. Así como llama periódicamente al director de ventas o de marketing para ver cómo van no hacen lo mismo con nosotros para que les hablemos de artículos y leyes. Se nos ve como artículos y leyes y pero somos mucho más ya que tenemos un conocimiento muy amplio. Los conflictos se resuelven en el campo de batalla que en nuestro caso son los centros y eso nos hace tener una visión de negocio muy completa. Pero tenemos muy difícil llegar a esa interlocución directamente con el Consejo ni tampoco con el Comité de Dirección.

hacerlo también proactivamente, desde las necesidades del negocio y con argumentos organizativos y financieros. Ese es el futuro de la función: o empezamos a aportar valor de manera proactiva o desaparecemos porque es una función subcontratable toda ella.

**J.M. Rueda:** En lo que respecta a compliance en España estamos en una fase muy embrionaria en cuanto a su implantación. Esperemos que la función de Relaciones Laborales no termine convirtiéndose en un mero asesor preocupado en el cumplimiento normativo; como comentamos anteriormente su valor fundamental reside en aportar visión estratégica del modelo de relaciones colectivas y en la evaluación de los diferentes escenarios que tal visión genera.

**// Los conflictos se resuelven en el campo de batalla -que en nuestro caso son los centros- y eso nos hace tener una visión de negocio muy completa //**

**CARLOS CRUZADO (NH HOTELES)**

**J.M. Rueda:** Ahí la parte de Recursos Humanos y Relaciones Laborales tienen que trabajar para generar escenarios. El experto en relaciones laborales tiene una elevada capacidad para visualizarlos y determinar las consecuencias de cada uno de ellos.

Alinear la estrategia de la Compañía con el modelo de relaciones colectivas y con la visión a largo plazo es, sin duda, la función más importante del responsable de Relaciones Laborales.

**J. Suazes:** Relaciones Laborales aparece en el consejo o en el comité de dirección cuando Recursos Humanos no tienen la capacidad para resolver sus temas.

**A. Gordon:** Un comité de dirección ha de ver temas estratégicos no puntuales. Para mí, uno de los mayores agujeros en las compañías grandes es el modelo organizativo y el respeto organizativo de los roles dentro de él. El comité debe preguntar sobre un tema estratégico al miembro representa esos temas y si no puede hacerlo lo que tiene que hacer es que cambiarlo.

El DRH debe poder no sólo responder a los planteamientos de su director general sino

**ORH) ¿Se mide el retorno económico de la función de RRHH y RRL?**

**A.Gordon:** Puedes hacer una cuenta de explotación de la función y al final llegas a la conclusión de que cuenta de explotación sólo hay una. Se pueden medir muchas variables tanto en RRHH como en RRL y ahora mismo con data analytics mucho más. Es bueno hacerlo pero no desde la visión de justificar lo que se hace sino para identificar nuevas líneas de actuación.

La parte importante no es la generación de esas métricas para defendernos y justificar la función sino para saber dónde poner el foco. Claro que hemos de saber cuánta gente con potencial tenemos, cómo mido su aportación, si puedo establecer una relación de causalidad o si estoy rentabilizando mi modelo de desarrollo para tangibilizar nuestra aportación y el comité de dirección nos lo agradece. Pero lo importante no es generar métricas sino qué hacer con ellas. La analítica es cada vez más sofisticada pero podemos seguir anclados en el pasado incluso con ella si no sabemos para qué la queremos.

**J.M. Rueda:** Si analizamos nuestras tareas y prioridades nos daremos cuenta la cantidad de horas y esfuerzos que dedicamos a la elaboración, seguimiento y gestión de los costes laborales y presupuestos; sin embargo, en la mayoría de las ocasiones ni Recursos Humanos (y menos Relaciones Laborales) somos responsables directos de los mismos.

Montamos procedimientos para controlar y saber dónde nos gastamos hasta el último euro, pero muy pocos para conocer la aportación de nuestro trabajo a la cuenta de resultados de la Compañía. ]