GIRONA NOTICIES.COM
+ Periodisme

Cómo diferenciar un departamento de RR.HH que funciona de uno que solo responde

Actualidad Empresarial | 14/09/2026 | 00:00

En muchas empresas de entre 30 y 100 trabajadores, los problemas de personas siguen teniendo un recorrido demasiado corto: nacen en los equipos y terminan en Dirección.

No ocurre porque la empresa carezca de responsables, de asesoría laboral o incluso de una persona que asuma determinadas funciones de Recursos Humanos. Ocurre porque, a medida que la organización crece, la complejidad de la gestión aumenta más deprisa que la estructura creada para abordarla.

Las consecuencias más directas de esto pueden resultar bastante familiares, ya que determinadas situaciones empiezan a repetirse. Los conflictos se conocen cuando ya se han deteriorado, el absentismo se gestiona pero apenas se analiza, las decisiones salariales responden a casuísticas individuales o los responsables de equipo encaran problemas similares con criterios distintos. El resultado más común de todo esto es que cuestiones que deberían llegar a Dirección ya trabajadas terminan llegando todavía abiertas.

“En una empresa de este tamaño, el verdadero salto no está en hacer más cosas de Recursos Humanos, sino en empezar a gestionar con criterio, continuidad y capacidad de anticipación”, explican desde AdelantTa, consultora especializada en gestión y externalización del departamento de Recursos Humanos.

Cuando RRHH administra correctamente, pero gestiona poco

Una empresa puede tener bien resueltas las nóminas, los contratos, las vacaciones o las incorporaciones y seguir teniendo una función de Recursos Humanos insuficientemente desarrollada. La diferencia aparece en todo aquello que no admite una respuesta puramente administrativa.

El absentismo es uno de los ejemplos más claros. Registrar una baja, tramitarla correctamente y coordinarse con la asesoría es imprescindible. Pero abordar el absentismo exige otra lectura: entender si existe recurrencia, si determinadas ausencias se concentran en áreas concretas, si hay patrones que merecen atención o si determinados equipos presentan comportamientos distintos al resto de la organización.

“Nos encontramos con empresas que conocen perfectamente el número de bajas que tienen, pero no han convertido esa información en una herramienta de gestión”, señalan desde la consultora. “El dato existe, pero no siempre se analiza con una perspectiva organizativa”.

Lo mismo ocurre con la rotación, las dificultades de desempeño o determinados conflictos internos. Cuando se analizan únicamente como episodios aislados, la empresa puede resolver cada caso sin llegar a comprender qué está ocurriendo en conjunto.

“Una función de Recursos Humanos madura no se limita a cerrar incidencias. Identifica recurrencias, pone contexto a los problemas y permite tomar decisiones antes de que las situaciones se consoliden”, comenta Juan Carlos Sánchez, director de AdelantTa.

El criterio común se vuelve imprescindible cuando la empresa crece

En organizaciones pequeñas, una parte importante de la gestión se sostiene sobre relaciones directas, conocimiento personal y capacidad de adaptación, un modelo que puede funcionar durante años pero que pierde eficiencia cuando el crecimiento de la empresa multiplica el número de responsables, equipos y decisiones.

Algunos ejemplos de esto podrían ser dos mandos que encaran de forma muy distinta una misma situación de bajo rendimiento, una petición salarial resuelta de una manera distinta según el departamento o un problema de conducta que puede documentarse correctamente en un equipo y permanecer durante meses en el terreno informal en otro.

Ninguna de esas decisiones tiene por qué ser, individualmente, equivocada. El riesgo surge cuando la empresa no puede explicar por qué situaciones comparables reciben respuestas diferentes.

“Uno de los trabajos más importantes de Recursos Humanos consiste en convertir la experiencia acumulada de la empresa en criterios de gestión”, explica Vanesa Velasco, directora de operaciones de la firma. “No se trata de burocratizar sin sentido, sino de evitar que cada situación obligue a volver a empezar desde cero”.

Ese criterio común resulta especialmente relevante en cuestiones como desempeño, promociones, revisiones salariales, organización del trabajo o medidas disciplinarias. También protege a los propios mandos, que dejan de depender exclusivamente de su intuición para afrontar situaciones complejas.

El problema no es que Dirección intervenga, sino cuándo y para qué

En una empresa de 50, 70 o 100 trabajadores, Dirección seguirá tomando decisiones sobre personas. Debe hacerlo. La cuestión es si interviene para decidir sobre asuntos realmente relevantes o porque el problema no ha podido resolverse antes en ningún otro nivel de la organización.

Cuando Recursos Humanos funciona adecuadamente, una cuestión compleja no llega a gerencia como una pregunta abierta. Llega contextualizada, con antecedentes, riesgos, alternativas y una recomendación. “Dirección no debería recibir únicamente el problema; debería recibir también el análisis”, apuntan desde AdelantTa. “Eso permite que la decisión sea empresarial, no improvisada”.

La diferencia tiene un impacto directo sobre el tiempo directivo. En organizaciones donde la función de Recursos Humanos está poco estructurada, una parte significativa de la agenda de gerencia acaba ocupada por cuestiones operativas de personal, un coste que rara vez se contabiliza, pero existe.

El cumplimiento laboral también exige gestión

El incremento de las obligaciones laborales ha hecho más visible otra carencia habitual:

confundir cumplimiento con documentación. Disponer de un protocolo, una política o un procedimiento es necesario, pero no suficiente. La verdadera prueba llega cuando hay que aplicarlo.

Registro horario, igualdad, prevención de riesgos laborales, desconexión digital, protocolos frente al acoso o formación obligatoria exigen algo más que disponer del documento correcto. Requieren responsables, seguimiento y capacidad para trasladar esas obligaciones a la gestión ordinaria.

“Muchas de las dificultades aparecen no porque la empresa no tenga una determinada política, sino porque nadie ha definido cómo debe aplicarse cuando surge una situación concreta”, comenta Sánchez. Por eso, una función de Recursos Humanos eficaz trabaja también antes de que exista una reclamación, una inspección o un conflicto. Revisa obligaciones, actualiza procedimientos y garantiza que quienes están al frente de los equipos conozcan el marco en el que deben actuar.

Profesionalizar la función no implica crear una gran estructura

Una empresa que ya ha alcanzado un volumen en el que la gestión de personas requiere especialización y continuidad no necesariamente necesita construir un departamento interno amplio.

En contextos en los que no existe una figura responsable del área de personas como tal, la función suele quedar repartida entre gerencia, administración, responsables de equipo y asesoría laboral. Cada parte puede cumplir correctamente su cometido y, aun así, quedar sin cubrir una visión global de Recursos Humanos.

Ahí es donde están ganando terreno los modelos de externalización integral del departamento de Recursos Humanos, que permiten incorporar capacidad técnica, metodología y seguimiento sin replicar internamente toda la estructura.

“El valor no está en sustituir a la empresa en la toma de decisiones”, explica Juan Carlos Sánchez. “Está en conseguir que esas decisiones se tomen con mejor información, con mayor consistencia y antes de que el problema haya escalado”.

En última instancia, la diferencia entre una función de Recursos Humanos que funciona y otra que se limita a responder a las necesidades del día a día no está en el número de procesos que gestiona, sino en su capacidad para reducir la dependencia de la improvisación, aportar criterio a los responsables y conseguir que los problemas de personas lleguen a Dirección únicamente cuando realmente requieren una decisión de Dirección.

Autor: Redacció

https://gironanoticies.com/empresarial/303915-como-diferenciar-un-departamento-de-rrhh-que-funciona-de-uno-que-solo-responde.htm