

# Consejo de Liderazgo en Recursos Humanos ADIMUR

La Dirección de Recursos Humanos como palanca de competitividad: del soporte funcional al liderazgo estratégico del negocio

## Propósito del documento

Este documento recoge, de forma **agregada, anónima y estructurada**, los principales aprendizajes del Consejo de Liderazgo en Recursos Humanos celebrado por ADIMUR con directivos de personas de referencia de la Región de Murcia, complementados con el análisis de las tendencias actuales sobre la función de RRHH.

El objetivo es doble: **generar pensamiento directivo útil, trasladable y accionable** para otros directores de personas y equipos de dirección, y **servir de guía práctica para organizaciones** —especialmente pymes y empresas medianas— que desean evolucionar su función de personas hacia un rol más estratégico e influyente.

No se trata de un documento teórico, sino de **una hoja de orientación realista**, construida a partir de la experiencia compartida por profesionales de primer nivel de distintos sectores de la región. El enfoque sigue los estándares habituales de ADIMUR: rigor conceptual, conexión con tendencias actuales y orientación clara a la mejora directiva.

Desde ADIMUR, este Consejo se concibe además como parte de una línea de espacios de reflexión directiva por áreas funcionales clave, orientados a reunir a profesionales de referencia y construir pensamiento útil, práctico y compartido sobre los grandes retos de gestión empresarial. La ambición no es solo recoger opiniones, sino convertir la experiencia agregada en criterios de dirección aplicables a la empresa murciana.



## METODOLOGÍA

- Consejo profesional con directoras y directores de Recursos Humanos de empresas líderes de distintos sectores de la Región de Murcia y la participación de los principales representantes del Colegio Profesional de Graduados Sociales de la Región de Murcia.
- **Sesión de debate** estructurada en seis ejes estratégicos, celebrada en la sede del Colegio de Graduados Sociales de Murcia.
- Aportaciones individuales escritas recabadas de forma voluntaria por parte de algunos participantes.
- **Grabación y transcripción de la sesión**, tratadas de forma estrictamente confidencial.
- Contraste con **tendencias y estudios** de referencia sobre la evolución del rol de la Dirección de RRHH.

## RESUMEN EJECUTIVO

El Consejo de Liderazgo en Recursos Humanos de ADIMUR ha puesto de manifiesto una realidad compartida por los profesionales presentes:

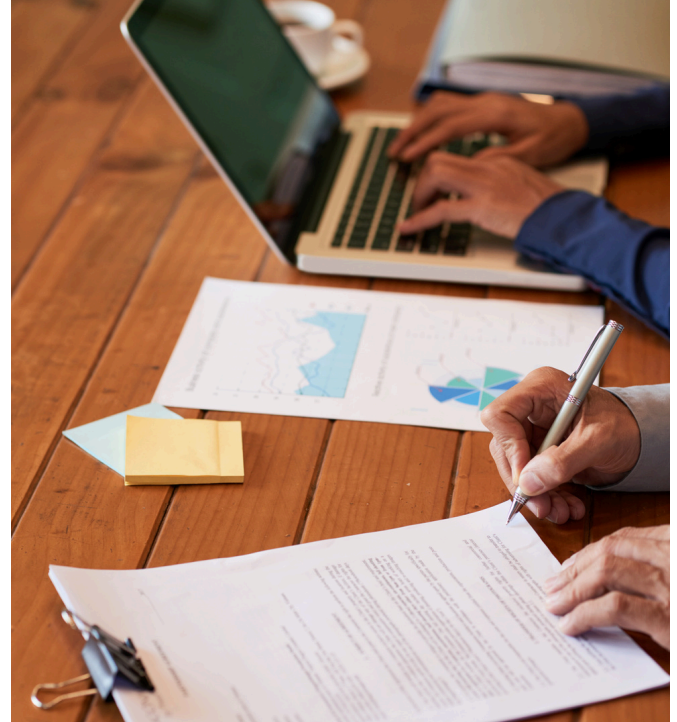
**La función de personas se encuentra en un punto de inflexión profundo.** Ya no es suficiente con gestionar bien la administración laboral o el ciclo de vida del empleado. Lo que el entorno exige hoy es un salto cualitativo hacia el liderazgo estratégico del negocio.

Del debate se desprende que el Director o Directora de Recursos Humanos debe ser capaz, de forma simultánea, de:

- **Hablar el lenguaje del negocio con solvencia: finanzas, productividad, rentabilidad, estrategia.**
- **Anticiparse a las necesidades organizativas, en lugar de llegar siempre cuando las decisiones ya están tomadas.**
- **Gestionar una complejidad creciente: absentismo, salud mental, cambio generacional, inseguridad jurídica y transformación digital.**
- **Construir credibilidad interna como socio real del CEO y del equipo directivo.**

El Consejo fue especialmente claro en que el principal freno para el desarrollo de **la función no es la falta de conocimiento técnico, sino la falta de ambición estratégica propia y la resistencia cultural de algunas organizaciones a concederle el espacio que le corresponde.** El mensaje fue unánime: el Director de RRHH no debe esperar a que le inviten; debe hacerse imprescindible.

**“El negocio ya no tiene problemas de personas; tiene problemas de competitividad que pasan por las personas.”**



**"Un director de RRHH excelente no es el que controla mejor, sino el que ayuda a decidir mejor y hace necesaria su presencia en cada conversación importante de la empresa."**

**Este documento aborda precisamente cómo avanzar hacia un modelo de Dirección de RRHH más empresarial, analítico, tecnológico y estratégico**

**El reto no es necesariamente construir departamentos de RRHH más grandes, sino departamentos con más impacto: más conectados con el negocio, más capaces de anticipar riesgos y más preparados para ayudar a decidir.**

# La Dirección de RRHH como miembro nuclear del Comité de Dirección

Uno de los mensajes más reiterados durante la sesión fue que **la función de personas ha dejado de ser un área de soporte para convertirse en un eje vertebrador del negocio.**

Los participantes coincidieron en que, en la práctica:

- RRHH llega con frecuencia demasiado tarde a las decisiones de inversión, reorganización o adquisición de nuevas unidades de negocio, cuando el proyecto ya está definido y solo queda 'dotar de personas'.
- La presencia real de RRHH en la conversación estratégica no depende solo del reconocimiento formal que le otorgue la organización, sino de **su capacidad para aportar criterio empresarial.**
- La visión transversal de RRHH —que interactúa con todos los departamentos— le confiere una perspectiva global muy similar a la del CEO. Esa es **su palanca diferencial** y debe ser aprovechada.
- En la Región de Murcia, muchas empresas, especialmente las de fuerte arraigo familiar, mantienen todavía una visión tradicional de la función, lo que exige de los directores de RRHH más proactividad y capacidad de influencia interna.



***"Tenemos que dejar de esperar a que nos llamen y empezar a hacernos necesarios. El que no está en la conversación, no existe para la decisión."***

La diferencia entre un responsable de RRHH técnicamente correcto y uno con impacto directivo real se sitúa en varios elementos clave:

- La agenda formativa del Director de RRHH moderno debe ampliarse de forma decidida. El nuevo perfil exige conocimientos de finanzas, controlling, productividad industrial, operaciones, diseño organizativo, people analytics, inteligencia artificial, gestión del cambio, gobierno corporativo y estrategia empresarial.
- **Conocer el negocio en profundidad:** acompañar a comerciales en visitas a clientes, estar presente en fábrica, entender las cuentas de resultados y los indicadores de productividad. Saber cuando hay que parar, y cuando hay que seguir con la estrategia.
- Diseñar organización, no solo gestionar personas: estructuras, roles, responsabilidades, sistemas de reporting, canales de mando, procesos de decisión y modelos de coordinación. Muchas ineficiencias son problemas de organización, indefinición de responsabilidades o ausencia de sistemas de trabajo claros.
- Creer de verdad en el papel estratégico de la función y proyectarlo con seguridad ante el equipo directivo. En las organizaciones más avanzadas, RRHH es una de las tres fuerzas de la organización: **CEO, CFO y CHRO.**
- Ser 'incómodo' en el buen sentido: poner sobre la mesa lo que nadie quiere escuchar, anticipar riesgos, frenar decisiones mal fundamentadas.
- Construir alianzas con todos los directores de área, siendo un facilitador de su liderazgo y no una figura de control o sanción. .

# Mercado laboral, talento y empleabilidad en la Región de Murcia

La escasez de perfiles, la brecha salarial con otras capitales y el cambio profundo en las expectativas de las nuevas generaciones configuran uno de los grandes retos para las empresas murcianas.

El debate reflejó una realidad compartida: la Región de Murcia no es menos rentable que otras plazas, pero sigue siendo menos competitiva salarialmente, lo que genera una fuga de talento difícil de revertir con los modelos de atracción tradicionales.

## La brecha salarial como problema sistemático

Un estudio retributivo realizado por ADIMUR confirmó que los salarios ofrecidos en Murcia se sitúan por debajo de los de Valencia, Sevilla, Madrid o Barcelona en perfiles equivalentes, a pesar de que las empresas de la región no son menos rentables. Esta situación, unida a una mentalidad todavía localista que prefiere contratar 'de la zona' y es reacia a la movilidad, limita el acceso al talento cualificado.

Los participantes señalaron que hay margen de mejora sin necesidad de equipararse a Madrid o Barcelona: basta con compararse con los niveles medios de Valencia o Sevilla para ganar competitividad. La responsabilidad de impulsarlo recae directamente en los directores de RRHH, que deben atreverse a defender políticas retributivas más sólidas ante sus CEOs.

## Perfiles con mayor tensión estructural

Los **perfiles más difíciles de cubrir** de forma estructural en la región incluyen:

- Ingenieros, mecánicos y técnicos de mantenimiento industrial —sector en pleno empleo—.
- Técnicos en alimentación y perfiles especializados del sector agroalimentario: tractoristas, regadores, fumigadores, sembradores.
- Programadores, informáticos y perfiles digitales.
- Conductores profesionales y trabajadores manuales cualificados.
- Especialistas con conocimiento técnico combinado con idiomas (carencia notable en una región muy exportadora).



# Mercado laboral, talento y empleabilidad en la Región de Murcia

## El reto del talento: escasez real o propuesta de valor insuficiente.

El debate identificó una espiral con dos vías que no son excluyentes:

- La empresa observa el envejecimiento de la población, busca fuera y no encuentra: reacciona tarde.
- La empresa anticipa la escasez futura, crea espacio y oportunidades, invierte, prepara y encuentra dentro: actúa con previsión.

La principal tensión del mercado laboral murciano se concentra hoy en la captación y en el compromiso para la permanencia a medio plazo. La cultura interna, el tamaño empresarial y la movilidad son los factores específicos de Murcia que más condicionan el acceso al talento.

No todas las dificultades de captación, rotación o compromiso son estrictamente problemas de talento. En muchos casos son síntomas de problemas previos de liderazgo, organización, claridad de responsabilidades, calidad del mando o experiencia interna del empleado. **La fidelización dependerá cada vez más de la calidad del liderazgo y de la experiencia organizativa:** las personas ya no abandonan solo empresas, abandonan estilos de liderazgo.

## Cambio generacional y nueva propuesta de valor

El debate señaló un cambio profundo en la manera en que las nuevas generaciones entienden el trabajo. Las palancas de atracción y retención ya no son las mismas:

- Flexibilidad horaria y teletrabajo: varias organizaciones presentes mantienen modelos híbridos como elemento de retención de perfiles directivos. Retirar estas políticas implica asumir una fuga de talento real e inmediata.

- Propósito y proyecto: los jóvenes quieren saber para qué trabajan, qué impacto tiene su rol y cómo pueden crecer horizontalmente. Redefinir funciones y orientar equipos a proyectos es una palanca infrautilizada.
- Conciliación frente a salario: en determinados perfiles, se está observando disposición a aceptar bandas salariales más moderadas a cambio de una propuesta de valor no monetaria sólida.

## Estrategias que están funcionando

- Buscar talento fuera de la región con apertura real: empresas que ya trabajan con directivos radicados en Madrid, Valencia o Comunidad Valenciana sin que ello suponga ningún problema operativo.
- Retorno del talento murciano emigrado: profesionales de la región que salieron buscando oportunidades y que, con la calidad de vida de Murcia como argumento, pueden ser atraídos de vuelta.
- Buenos planes de sucesión en **roles críticos:** las organizaciones que más éxito tienen en fidelizar perfiles construyen itinerarios de desarrollo reales, no cosméticos.
- Alianzas con instituciones educativas para conocer las expectativas e inquietudes de los alumnos y dar forma a itinerarios formativos que se adapten tanto a la empresa como al alumno.
- Formación dual y academias internas en colaboración con el SEF, centros de formación y la Cruz Roja para generar perfiles inexistentes en el mercado.
- Selección proactiva con seguimiento del candidato incorporado: medir el impacto real a los seis meses y al año, detectando problemas de liderazgo intermedio antes de que generen rotación.

# Productividad, absentismo, salud mental y compromiso

El absentismo fue calificado por todos los participantes como uno de los problemas más graves y menos resueltos de las empresas murcianas. **La Región de Murcia presenta un índice de absentismo cercano al 9% en términos reales, superando en más de un punto la media nacional.** Los datos disponibles ilustran la magnitud del problema:

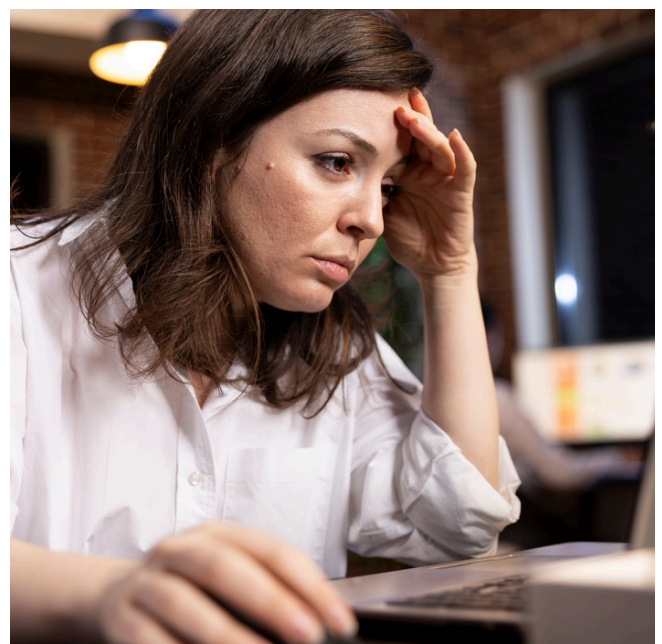
Indicador	Dato en la Región de Murcia	Comparativa / Impacto
Tasa de absentismo	Entre 7,6% y 8,2% (cercana al 9% real)	Por encima de la media nacional
Volumen diario	~60.000 personas	Empleados que faltan diariamente a su puesto
Impacto económico	> 614 millones de euros	Coste total estimado para la región
Duración media de las bajas	> 61 días	Frente a los 44 días de media nacional

El debate señaló que el absentismo no responde a una causa única y que simplificarlo a un porcentaje global sin desglosar por áreas, mandos o colectivos es uno de los errores más habituales.

## Sus causas son múltiples y se retroalimentan:

- Contexto socioeconómico y **pérdida de expectativa de progreso**: sin presentarlo como una causa única ni principal, el debate apuntó a un cúmulo de factores —encarecimiento de la vivienda, inflación acumulada, pérdida de poder adquisitivo, presión fiscal y dificultad para cubrir determinadas necesidades con el salario— que puede generar en muchas personas la sensación de que el esfuerzo no compensa como antes. Esa percepción erosiona el vínculo tradicional entre trabajo, sacrificio y progreso personal, y puede alimentar desmotivación, desvinculación y menor compromiso.
- Cambio generacional en la cultura del sacrificio: menor aversión al desempleo ante un mercado laboral con alta demanda.

- Pérdida del estigma asociado a la baja por salud mental: se ha eliminado el tabú de la depresión, pero se ha caído en el exceso de confundir el estrés cotidiano o un conflicto laboral con una patología clínica.
- Sistema sanitario saturado: los largos períodos de espera **retrasan diagnósticos y tratamientos**, alargando innecesariamente las bajas.
- Sobreprotección jurídica del trabajador en situación de IT, que dificulta el control y el seguimiento.
- Análisis insuficiente: las empresas se limitan a medir el porcentaje global sin cruzarlo con **variables de liderazgo, clima, colectivo** o mando responsable.
- Cultura de 'ausentismo' como válvula de escape y liderazgo intermedio desgastado que no logra contener ni revertir la dinámica.



El **absentismo** debe conectarse necesariamente con el **debate sobre productividad**. Durante demasiado tiempo se ha tratado desde una mirada emocional, sanitaria o jurídica, pero no suficientemente analítica. La productividad vuelve a ser una conversación incómoda, pero imprescindible: sin productividad no hay competitividad empresarial, ni salarios sostenibles, ni cohesión social duradera. Este debate **no es exclusivamente local**; Europa vuelve a enfrentarse a un problema de productividad que terminará condicionando su competitividad y la sostenibilidad de su modelo social.

Las **soluciones** identificadas en el debate se articulan en varios niveles:

- **Mayor autonomía** para las mutuas en el seguimiento, control y diagnóstico de las bajas comunes. Las mutuas disponen de medios, infraestructura y especialistas, pero la oposición sindical bloquea sistemáticamente su mayor implicación.
- El mando intermedio como figura clave: **un líder que comunica, escucha y gestiona bien puede reducir significativamente las bajas de corta duración**. Hay que formarlos y darles herramientas concretas para que sientan su equipo como una empresa propia.
- Experiencias piloto en **salud mental**, talleres de bienestar y teléfonos de atención al empleado que generen canales de apoyo previos a la baja.
- Análisis granular del absentismo: cruzar datos por tipo de ausencia, área, colectivo, mando y antigüedad —y ponerlo en relación con el impacto en productividad y el coste real— para identificar patrones y actuar de forma preventiva.
- Transparencia en incentivos y objetivos, equilibrando expectativas de rol con realidades e implantando itinerarios de desarrollo que mantengan el **compromiso a largo plazo**.

El debate señaló también que existe una barrera política difícil de sortear: el absentismo es un problema que no interesa resolver desde el Gobierno, porque suprimir o reconducir la IT incrementaría artificialmente las cifras de desempleo. Esta realidad exige que las empresas desarrollen sus propias estrategias internas con mayor convicción.

**"El absentismo es contagioso. Una organización con buen liderazgo a todos los niveles y donde se cuida a los trabajadores de forma integral, tendrá muchos menos problemas."**



# Inseguridad jurídica, relaciones laborales y complejidad regulatoria

La función de Recursos Humanos opera hoy en un entorno de creciente densidad normativa, alta sensibilidad inspectora y notable incertidumbre interpretativa. Los participantes expresaron una sensación compartida de indefensión ante una hiperregulación que limita la capacidad de las empresas para tomar decisiones organizativas con agilidad.

Las áreas que generan mayor inseguridad jurídica en la gestión cotidiana incluyen:

- **Reestructuraciones, movilidades geográficas y desvinculaciones** de empleados con bajo rendimiento, que se han vuelto extremadamente complejas y arriesgadas, incluyendo el riesgo de que un despido sea declarado nulo.
- Antes, determinados riesgos laborales podían cuantificarse económicamente. Hoy, en muchas decisiones organizativas, la empresa no solo afronta un posible coste, sino una incertidumbre jurídica difícil de acotar: **posibles nulidades, alegaciones de vulneración de derechos fundamentales, inversión de la carga probatoria y consecuencias reputacionales**. Una empresa puede asumir un coste; lo que no puede gestionar razonablemente es una incertidumbre jurídica ilimitada.
- Los continuos **cambios normativos** y la sobreprotección del trabajador, que coloca a la empresa en una posición defensiva permanente.
- La creciente polarización y judicialización de las relaciones laborales.



**La estrategia propuesta por los participantes no es esperar a que el marco normativo mejore —la opinión general fue escéptica al respecto— sino aprender a operar con solvencia dentro de él:**

- Reforzar los **procesos de selección** con toma de referencias exhaustiva para evitar la incorporación de perfiles problemáticos.
- Formar a los mandos intermedios en gestión dentro del marco legal, documentando el desempeño y utilizando evaluaciones objetivas.
- Ser **creativos con las herramientas disponibles**: usar el teletrabajo o los beneficios flexibles no solo como ventaja, sino también como instrumento de gestión diferenciada según rendimiento y compromiso.
- La negociación colectiva y la interlocución social deben entenderse como aliados naturales del desarrollo empresarial, no como adversarios. Son los cimientos sobre los que construir **desarrollo, productividad, innovación y planes de carrera**.

El director de RRHH debe abandonar el rol de '**guardián de lo prohibido**' y convertirse en el facilitador que ayuda a la organización a cumplir con solvencia —como se cumple con los impuestos o con la normativa de salud— sin paralizar la operativa.

**Esta situación genera bloqueo organizativo, hipercautela, sobredocumentación y lentitud en la toma de decisiones.** Muchas empresas empiezan a decidir pensando primero en el juzgado y después en la organización. La pyme y la empresa familiar sufren especialmente esta realidad por no disponer de grandes estructuras jurídicas internas.

# Digitalización, people analytics e inteligencia artificial en RRHH

La digitalización de RRHH fue abordada desde un enfoque pragmático y autocrítico. El consenso fue que muchas organizaciones siguen digitalizando procesos administrativos sin que eso haya transformado realmente la calidad de sus decisiones sobre personas. La digitalización y la mejora de la calidad de las decisiones deben ir de la mano: se digitalizan procesos para dar más valor a decisiones que pueden ser inmediatas.

**La tecnología no es un fin en sí mismo.** Digitalizar sin simplificar procesos suele generar frustración, y muchas organizaciones están sofisticando herramientas antes de haber ordenado suficientemente sus procesos internos. La prioridad debe ser mejorar la calidad de las decisiones y liberar tiempo de bajo valor administrativo.

## Los participantes señalaron que:

- El dato de RRHH tiene que alinearse con el lenguaje del negocio: datos de rotación, coste de reemplazo de una vacante, tiempo medio de cobertura, impacto del absentismo en la productividad. Lo que importa no es acumular datos, sino transformarlos en indicadores que aporten valor real para la toma de decisiones del día a día.
- Una de las asignaturas pendientes más urgentes es contar con un **entorno predictivo fiable** para el dimensionamiento de plantillas. Aún no existe en la mayoría de organizaciones.
- Las asesorías laborales externas siguen trabajando como hace décadas, sin mejorar su oferta de recursos de valor añadido que integren nóminas e información de gestión en una sola propuesta. Eso limita el avance de las pymes en people analytics.
- La principal barrera para **implantar people analytics** con utilidad real en empresas medianas no es tecnológica, sino cultural: falta de hábito de tomar decisiones basadas en datos y escasa capacitación interna para interpretarlos.
- La seguridad y la confidencialidad son las barreras más mencionadas para avanzar en analítica avanzada. La recomendación fue ponerse en manos de expertos que garanticen el cumplimiento ético y legal.

**"La tecnología libera valor solo cuando permite al director de RRHH dedicar más tiempo a pensar sobre las personas y menos a ejecutar tareas administrativas."**

## Sobre inteligencia artificial, el debate fue realista:

- La IA ya permite avanzar hacia modelos predictivos de absentismo, rotación voluntaria, siniestralidad, necesidades formativas, dimensionamiento de plantilla, auditoría del registro horario, impacto económico de convenios colectivos, arquitectura de puestos y salarios, onboarding y evaluación del desempeño basada en evidencias.
- Aporta valor inmediato en atención al empleado mediante **chatbot**, así como en procesos de selección y evaluación del desempeño: cribado de candidatos, análisis de patrones de rendimiento, automatización de tareas repetitivas.
- Las herramientas de formación y selección son las que están generando retorno más tangible en las organizaciones presentes. La clave está en mantener las que dan retorno y customizarlas para adaptarlas a la idiosincrasia del sector.
- Los principales riesgos son la falta de gobernanza, los sesgos en los algoritmos y el uso no supervisado en decisiones que afectan a las personas. La sensibilidad de los datos de RRHH hace imprescindible un uso controlado.

# Liderazgo, cultura, transformación organizativa y futuro de la función

El último eje fue **el más revelador**. Los participantes coincidieron en que el principal déficit de liderazgo en las organizaciones murcianas no está en la alta dirección, sino en la capa de mandos intermedios: buenos técnicos, pero escasamente preparados para liderar en contextos de presión, incertidumbre y cambio generacional.

La cultura real de una empresa no es lo que aparece en la web corporativa ni en sus declaraciones de valores. Es lo que la organización tolera, premia y reproduce cada día a través de sus decisiones, especialmente en materia de liderazgo, exigencia, reconocimiento y responsabilidad.

## Los elementos culturales que más están dificultando la transformación de las empresas son:

- La falta de delegación real: los directivos siguen controlando en lugar de empoderar, lo que bloquea el desarrollo del talento intermedio.
- La resistencia al cambio en empresas de fuerte arraigo familiar, que no perciben aún la urgencia de transformar su modelo de gestión de personas.
- La desconexión intergeneracional: las diferentes generaciones que conviven en las organizaciones no se entienden ni se valoran mutuamente, y pocas empresas trabajan activamente en planes de integración generacional.



El debate fue claro en que RRHH no puede impulsar cambios profundos sin el respaldo real del CEO y de la propiedad. Su credibilidad depende de esa cobertura. Pero también depende de que la propia función deje de estar 'demasiado ocupada en lo legal' para ejercer un liderazgo cultural real.

Un **buen clima laboral no equivale a ausencia de conflicto**. Las organizaciones maduras no son aquellas en las que nunca existe tensión, sino aquellas que saben gestionarla de forma constructiva, exigente y respetuosa. Del mismo modo, las empresas necesitan evolucionar, pero no vivir permanentemente en estado de transformación: la transformación continua, si no se gestiona bien, genera fatiga organizativa, desgaste en mandos y equipos y pérdida de foco.

Para construir una cultura exigente y humana a la vez, capaz de sostener rendimiento y vinculación, **los participantes mencionaron:**

- Sistemas de comunicación transparentes y coherentes con los valores declarados.
- Planes de desarrollo reales, no cosméticos, con carreras horizontales y verticalidad cuando el talento lo merece.
- Competitividad retributiva sostenida en el tiempo, no solo en el momento de incorporación.
- Espacios saludables, físicos y emocionales, donde las personas puedan dar lo mejor de sí mismas.
- Relaciones de confianza entre mandos y equipos, reforzadas desde la RSC y el sentido de propósito.

En cuanto a las capacidades que deberá incorporar la función de RRHH en los próximos cinco años, el consenso apuntó a tres: ser experto en el negocio, actuar como colaborador real de todas las áreas y ejercer como líder natural del equipo de dirección junto al CEO.

# Seis palancas prácticas para que el Director de RRHH de una empresa murciana libere su potencial



A modo de síntesis operativa, el documento recoge seis líneas de mejora directamente alineadas con lo debatido en el Consejo:

- Hablar el **lenguaje del negocio**: formarse en finanzas, KPIs de productividad, costes, presupuestos, diseño organizativo y gobierno corporativo. Presentar los datos de RRHH en el mismo formato que el Director Financiero o el Director Comercial. RRHH debe ser la tercera fuerza del Comité junto al CEO y al CFO.
- Hacerse imprescindible antes de que te necesiten: visitar clientes con el comercial, estar en fábrica con los ingenieros, acompañar a finanzas en la lectura del balance. **La función transversal de RRHH es su mayor activo**. La credibilidad se construye preguntando, conociendo y siendo experto real en el negocio.
- Liderar desde los datos: medir el coste de la rotación, el tiempo de cobertura de vacantes, el impacto del absentismo en la productividad y el beneficio, y avanzar hacia modelos predictivos de absentismo, rotación, siniestralidad y necesidades formativas. Llevar esos datos al comité de dirección de forma mensual y alineada con el cuadro de mando del negocio.
- Atreverse a ser incómodo: el director de RRHH debe poner sobre la mesa lo que los demás no quieren escuchar sobre personas, liderazgo y cultura. Ese papel preventivo —y la selección estratégica orientada siempre a la sucesión— es lo que genera confianza real del CEO.
- Abrir las miras en la **captación de talento**: no limitarse a la región para cubrir posiciones críticas. Combinar teletrabajo, conciliación y salario competitivo para atraer talento de cualquier punto de España, incluido el talento murciano emigrado. Hacer de la empresa el empleador de elección.
- Invertir en mandos intermedios: son el eslabón clave entre la estrategia y las personas. Un buen mando intermedio reduce el absentismo, retiene talento, multiplica la productividad y protege la cohesión interna. Formarlos, y hacerlos corresponsables de su equipo como si dirigieran una empresa propia, es la inversión con mayor retorno en la agenda de RRHH.

El Consejo de Liderazgo en Recursos Humanos de ADIMUR confirma una tendencia inequívoca: el Director o Directora de RRHH es hoy uno de los principales arquitectos de la continuidad, la resiliencia y el crecimiento de la empresa.

Las organizaciones que ya han dado ese salto —que han situado a su función de personas al lado del CEO como socio estratégico real— están en condiciones de afrontar con mayor solidez los retos que vienen: el cambio generacional acelerado, la escasez de talento, la transformación digital y la complejidad regulatoria creciente.

Las que no lo hayan hecho tendrán dificultades para competir. Y esa diferencia, como señalaron varios participantes, no depende solo del CEO. Depende también de que el propio director de RRHH se lo crea, lo defienda y actúe en consecuencia.

El gran reto de la Dirección de RRHH será ayudar a las empresas a ganar competitividad sin romper su cohesión interna: elevar productividad, exigencia y capacidad de adaptación, pero preservando confianza, pertenencia, liderazgo responsable y estabilidad cultural.

Desde ADIMUR, queremos reforzar nuestro posicionamiento como generador de pensamiento directivo de alto valor y consolidar los Consejos de Liderazgo como espacios estables de reflexión y aprendizaje entre pares. Este documento pretende contribuir a que la Dirección de RRHH se consolide como una verdadera palanca de competitividad, sostenibilidad y buen gobierno empresarial.

---

## Participantes

Nuestro más sincero agradecimiento a las personas que, de forma desinteresada, pusieron su conocimiento al servicio de los demás:

**Alfonso Hernández**, Decano Colegio Graduados Sociales

**José Ramón García**, Vicepresidente ADIMUR

**Reyes Samper**, Directora ADIMUR

**David Alguacil**, Director de Recursos Humanos Corporativo Grupo Caliche

**Pepa Jiménez**, Directora de Recursos Humanos Auxiliar Conservera

**Pedro González**, Director de Recursos Humanos Andamur

**Sonia Rosique**, Directora de Recursos Humanos G's España

**Manuel García**, Ex Director de Recursos Humanos El Pozo

**Pilar Balcells**, Directora de Recursos Humanos Hefame

**Raúl Fernández**, Director de Recursos Humanos Blendhub

**Encarna Guirao**, Ex Directora de Recursos Humanos Hero / ANAEDE

**Elena Gil**, Directora de Recursos Humanos Corporativa Grupo Hozono

**Isabel Navarro**, Técnica Máster de Apoyo a la Investigación en IMEB / Coordinadora del área de RRHH en el Colegio de Graduados Sociales

**Roberto Delmas**, Gerente Colegio Graduados Sociales