

# CAPÍTULO 1



LA CRECIENTE  
IMPORTANCIA DE LA  
GESTIÓN DE LOS  
RECURSOS HUMANOS

Hoy resulta difícil encontrar a responsables de la gestión de organizaciones, cualesquiera que sean los objetivos de éstas, que no afirmen el papel relevante que tienen las personas en el desarrollo y éxito de las mismas. Los factores de competitividad organizativa son, en gran medida, factores vinculados a los recursos humanos, a sus habilidades, destrezas, competencias, etc. Todo ello ha hecho que el interés por la gestión de los recursos humanos haya crecido y que cada vez se demanden auténticos especialistas en este área. El voluntarismo ha dado paso a una profesionalización y especialización funcional.

En este primer Capítulo nos vamos a plantear aspectos generales e introductorios que nos sitúen en la materia objeto de estudio. Analizaremos cuál es el principal contenido de la gestión de los recursos humanos; cuáles son los condicionantes o factores principales que inciden en ella; qué objetivos se persiguen; por qué es importante la gestión de los recursos humanos; y, por último, se hará referencia a las competencias asignadas a los Departamentos de Recursos Humanos así como al perfil que se le demanda a su responsable.



## 1.1. FUNCIONES Y ACTIVIDADES EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

El libro, que trata de analizar la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, está estructurado en torno a los principales procesos que se desarrollan en los departamentos de recursos humanos, es decir (Recuadro 1.1):

- La planificación de los recursos humanos.
- El análisis de puestos de trabajo.
- La cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización.
- El aumento del potencial y desarrollo del individuo.
- La evaluación de la actuación de los empleados.
- La retribución de los empleados.
- La gestión de la salud e higiene en el trabajo, y
- La gestión estratégica e internacional de los recursos humanos.

Si bien cada una de las funciones y actividades señaladas dan contenido a los siguientes capítulos del libro, parece oportuno, a efectos de introducción, hacer una breve descripción de cada una de ellas.

los recursos humanos se ajustan, en cada momento, a dichas necesidades. Se configura como uno de los procesos básicos para la gestión de los recursos humanos, ya que la información que suministra sirve de punto de partida para la puesta en marcha de otras actividades. Así, por ejemplo, sirve para indicar: a) cuántos empleados y de qué clase se necesitan; b) cómo se conseguirán los empleados (mediante reclutamiento externo o mediante traslado y promoción interna); y c) las necesidades de formación que tendrá la organización. Si bien esta actividad (la planificación de recursos humanos) es muy importante, no ha sido sino hasta hace relativamente poco tiempo cuando la mayoría de las organizaciones la han incorporado como parte de la gestión de los recursos humanos. Son muchos los trabajos que han venido señalando la importancia de la planificación de los recursos humanos y la necesidad de su conexión con la estrategia de la empresa.

### EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

Mediante el análisis de los puestos de trabajo se trata de conocer tanto su contenido (qué se hace, cómo se hace y por qué se hace) como los requerimientos más importantes para su correcta ejecución. Este proceso de gestión de los recursos humanos, segundo proceso básico, está directamente relacionado, como estudiaremos en el Capítulo 3, con el reclutamiento, selección, formación, carreras, valoración de puestos y retribución.

### COBERTURA DE LAS NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACIÓN

Una vez que se han determinado las necesidades de recursos humanos de la organización y sus vínculos con la estrategia general de la empresa, deben cubrirse los puestos de trabajo. La dotación de personal consiste en reclutar a los aspirantes a un puesto de trabajo (candidatos), seleccionar los candidatos más adecuados y orientarlos y asignarlos a los distintos puestos. Estas actividades de dotación de personal valen tanto para los candidatos externos (aquellos que no trabajan para la organización) como para los internos (aquellos que ya pertenecen a la organización). El reclutamiento es una función de recursos humanos extremadamente importante, ya que cuanto mayor sea el número de solicitudes de candidatos poten-

**Recuadro 1.1**

**Funciones y actividades en la gestión de los recursos humanos**



### PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La planificación de los recursos humanos trata de determinar, por una parte, las necesidades, tanto cuantitativas como cualitativas, de personal partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene establecida la organización para un determinado horizonte temporal y, por otra, conocer si las disponibilidades de

cialmente cualificados para desempeñar los puestos de trabajo, más selectiva podrá ser la organización a la hora de contratar los empleados. Una vez conseguidos los candidatos es cuando puede iniciarse el proceso de selección. Entre los procedimientos de selección más habituales se encuentran los formularios de solicitud, el «curriculum vitae», la entrevista y la realización de pruebas y ejercicios. Todos ellos, que deben cumplir la normativa existente, permitirán tomar una decisión final en relación al puesto de trabajo. Dicho de otro modo, los procedimientos de selección deben dar como resultado el ajuste entre la capacidad del candidato y las capacidades que requiere el puesto de trabajo para su desempeño.

### **AUMENTO DEL POTENCIAL HUMANO Y DESARROLLO DEL INDIVIDUO**

Dos áreas por las que ha aumentado el interés de la gestión de los recursos humanos en los últimos años son la formación y perfeccionamiento y la gestión y planificación de la carrera profesional. Decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados con objeto de mejorar sus capacidades así como aumentar su rendimiento y hacerlos crecer, son cuestiones por las que cada vez hay una mayor preocupación. Además, debido a los impresionantes costes que supone la rotación de personal, muchas organizaciones han elaborado políticas y creado trayectorias profesionales cuyo propósito es ayudar a los empleados a desarrollar sus carreras dentro de la organización. No obstante, la evolución experimentada por las empresas en la década de los noventa, en términos de sus efectivos (reducciones) y estructuras organizativas (aplanamiento), está introduciendo importantes cambios en los conceptos tradicionales de la gestión de las carreras. Muchas empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas. Los cambios rápidos que se producen en las tecnologías, y la necesidad de disponer de una fuerza laboral que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas, suponen un importante reto al que tienen que hacer frente los departamentos de recursos humanos.

### **EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN DE LOS EMPLEADOS**

A pesar de que hay personas que no desean que se midan sus niveles de rendimiento, la evaluación tiene una importancia crítica para conocer y hacer un seguimiento de la contribución de los empleados. A partir de dichas evaluaciones, se toman decisiones relativas a ascensos, traslados, formación y retribución (reconocimiento de las diferencias individuales).

### **RETRIBUCIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS**

Una vez que los empleados están en el puesto de trabajo y se conoce su nivel de rendimiento es cuando puede determinarse la retribución. La retribución del personal se efectúa en función del valor del puesto de trabajo, de sus contribuciones personales y de su rendimiento. Si bien las recompensas basadas en el rendimiento pueden aumentar la motivación del empleado por el trabajo, existen otras compensaciones que se ofrecen simplemente por formar parte de la organización. El sistema de retribución de las organizaciones tiene un importante impacto tanto en la capacidad de atracción de personas como en el de su retención. ¿Cuál es la forma de retribución más justa? ¿Cuál es la más efectiva para la organización? ¿De qué forma pueden evaluarse los puestos de trabajo con imparcialidad para determinar su valor? Las respuestas a estas cuestiones son las que dan contenido al proceso de retribución, el cual incluye desde el diseño del sistema de compensaciones (directas e indirectas) hasta la administración de los salarios

### **LA GESTIÓN DE LA SALUD E HIGIENE EN EL TRABAJO**

Las empresas están preocupadas por la salud del empleado y su seguridad debido a los beneficios que supone tener una fuerza laboral saludable. Aunque el interés actual está principalmente centrado en los efectos de los accidentes laborales y las enfermedades (ambos aspectos del ambiente físico), también empiezan a verse señales de interés por los factores de riesgo social y psicológico. Los departamentos de RRHH pueden escoger involucrarse en programas que afronten estos factores de riesgo físico y psico-social. Programas eficaces dirigidos a paliar ambos entornos pueden mejorar significativamente la salud del empleado y la efectividad de la organización

### **LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS**

La consideración del componente humano como uno de los factores determinantes de la competitividad de las empresas ha conducido a la incorporación de dicho recurso al proceso de análisis estratégico. Las estrategias formuladas por las empresas deben ser congruentes y estar soportadas por los componentes humanos que posee. Por tanto, la empresa necesita conocer cuáles son las fuerzas y debilidades en términos de su componente humano, para en base a dicha información decidir los cursos de acción que son posibles.



## **1.2. CONDICIONANTES EXTERNOS E INTERNOS A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Más que considerar la gestión de los recursos humanos como un conjunto de funciones y actividades independientes, lo adecuado es examinar las relaciones sistémicas que existen entre ellas. Debido a esta interdependencia, en cada capítulo

del libro se describe brevemente, en un epígrafe, las relaciones más importantes de cada actividad. El ajuste y congruencia entre las orientaciones dadas a cada uno de los procesos de gestión de los recursos humanos hace que se deriven re-

sultados superiores a cuando se consideran y formulan éstos de manera individualizada. El enfoque denominado «configuracional» supone una aportación muy importante para el estudio de la gestión de los recursos humanos. Además, es necesario tomar en consideración que todas las funciones y actividades relativas a los recursos humanos se llevan a cabo dentro de un contexto interno, la organización, y externo, el entorno. Así pues, los procesos de gestión deben verse como una unidad y sujetos a múltiples fuerzas y acontecimientos que contribuyen a dar forma a las políticas de recursos humanos de la organización. Es decir, no sólo se requiere una congruencia interna en el sistema de recursos humanos, sino también de éste con su entorno, en cualquiera de sus dos niveles, el más inmediato, la organización o el ambiente de ésta (Recuadro 1.2).



## INFLUENCIAS INTERNAS

Entre los aspectos de la organización que influyen sobre las actividades de recursos humanos, pueden destacarse: la alta gerencia, la estrategia de la organización, la cultura, la tecnología, la estructura y el tamaño. La idea clave es comprender cómo y por qué cada uno de estos factores del entorno interno influye sobre las prácticas de recursos humanos.

**Apoyo de la alta dirección.** La alta gerencia es la que determina la importancia que tendrá la gestión de los recursos humanos en la organización. Si la alta dirección minimiza el papel que tiene la gente, en términos de sus contribuciones al éxito general de la organización, los responsables de línea actuarán del mismo modo. Las competencias asignadas a los departamentos de recursos humanos serán poco importantes o de escaso impacto y, en consecuencia, se llevarán a cabo solamente las actividades más rutinarias. Una de las probables consecuencias de esta perspectiva será que las funciones relacionadas con los recursos humanos se planteen de forma «reactiva», en lugar de «proactiva». Sin embargo, el cambio general que se ha producido, a lo largo de los años, en la concepción de la gestión de los negocios ha llevado también a nuevos planteamientos y posicionamientos de los equipos directivos respecto a los recursos humanos, siendo un reflejo de ello la propia evolución del tér-

mino utilizado para designar a la unidad responsable: departamento de personal vs. departamento de recursos humanos.

El apoyo de la dirección a la gestión de los recursos humanos se aprecia fundamentalmente en el estatus dado a sus responsables funcionales y por el peso que el componente humano tiene en las decisiones de la organización, por ejemplo, participando en los comités estratégicos.

**Estrategia.** Las organizaciones cada vez están vinculando más la gestión de sus recursos humanos a su estrategia institucional. La estrategia determina las características generales que la organización precisa de sus empleados. Así, por ejemplo, la estrategia informará a los empleados sobre cuestiones relativas a la organización, tales como si deben centrarse en los resultados a corto o a largo plazo, en la calidad o en la cantidad, en el alto o en el bajo riesgo, en la flexibilidad o en la rigidez, si se potencia la independencia o dependencia de actuación, entre otras<sup>1</sup>. Estas características, si bien están parcialmente limitadas por la tecnología y la estructura de la organización, influyen sobre las habilidades, conocimientos y capacidades concretas que precisan los empleados para desempeñar sus trabajos. Este planteamiento, que es el que se ha venido señalando como deseable, sin embargo hoy ha dado paso a una orientación distinta. La teoría de recursos y capacidades nos invita también a considerar que son las capacidades, competencias, habilidades y conocimientos que se poseen –los individuos de la organización– o se pueden adquirir (a corto, medio y largo plazo), mediante actuaciones internas o en el mercado, las que deben incorporarse al proceso de análisis y formulación de las estrategias empresariales. Por tanto, la estrategia es un condicionante de suma importancia para la gestión de los recursos humanos y éstos a su vez para los posicionamientos estratégicos de las empresas. Los vínculos entre estrategia y gestión de los recursos humanos serán estudiados en un capítulo posterior.

**Cultura.** La cultura institucional representa el sistema de valores de la organización. Influida en gran medida por la alta gerencia, a través de ésta se determinan los valores y supuestos de la gente sobre la voluntad de trabajo, su ética y la forma en que debieran ser tratados<sup>2</sup>. A menudo, la cultura se refleja en las prácticas de recursos humanos de la empresa. Juega un papel muy importante en el comportamiento de las personas y tiene gran incidencia en cómo se gestionan. La cultura representa un intangible difícil de medir pero que explica el grado de discrecionalidad o libertad que se da a las personas en la toma de decisiones (*empowerment*), los criterios de promoción o desarrollo establecidos, los sistemas y orientación dada a la retribución, preocupación por las condi-

<sup>1</sup> En R. S. Schuler, *Personal and Human Resource Management*, 3.ª ed., ed. R. S. Schuler, S. A. Youngblood y V. Huber (St. Paul, Minn.: West Publishing Co., 1988). Especialmente en el Recuadro 1.2 puede encontrarse un análisis interesante sobre las características generales de los empleados que complementan la estrategia de una organización.

<sup>2</sup> La cultura empresarial y la ética en el trabajo se han convertido en un tema tan esencial para los investigadores y profesionales de todo el mundo, que en 1986 se fundó la Sociedad Internacional para el Estudio de los Valores del Trabajo y de la Organización (International Society for the Study of Work and Organizational Values, ISSWOV). Esta Sociedad organiza conferencias internacionales y publica un boletín con el fin de intercambiar puntos de vista e ideas entre estudiosos internacionales de la ética en el trabajo y la cultura de las organizaciones.

ciones de trabajo, etc. La cultura condiciona los procesos de gestión de los recursos humanos y a su vez se puede ver reforzada por ellos. Lo que debe cualquier organización evitar es la contradicción entre los valores que se tratan de resaltar y lo que realmente se está recompensando. Todos conocemos empresas que se diferencian por su forma de gestionar los recursos humanos. En España, una de las más conocidas es El Corte Inglés, y a nivel internacional, McDonalds.

**Tecnología y estructura.** Por lo general, mediante el término tecnología se suele hacer referencia a los equipos y conocimientos utilizados para producir bienes y prestar servicios. Es bien conocido que la tecnología dominante en la fabricación de automóviles es la línea de montaje, la cual influye en la forma de diseñar los puestos de trabajo y en el tipo de empleados que se contratan y forman, los sistemas de retribución, etc. Las situaciones de crisis económica y la relevancia de aspectos como la calidad y productividad han puesto en duda la pertinencia de las tecnologías tradicionales y todo el conjunto de actividades de recursos humanos relacionadas con ellas. De hecho, el concepto del denominado «imperativo tecnológico» se está cuestionando en su totalidad. Si bien hubo un momento en el que se creyó que la línea de montaje era la forma más eficiente de producir coches, esta creencia está cambiando con rapidez. La tecnología de línea de montaje ha dado paso a formas nuevas, como la tecnología en lotes o la artesanal y, en general, a sistemas de producción mucho más flexibles. Una consecuencia de los nuevos sistemas de producción son los cambios en las estructuras organizativas. La estructura de las organizaciones cada vez está menos jerarquizada: la organización del trabajo se efectúa por procesos y mediante grupos. Gracias a la tecnología moderna y a los sistemas informáticos, la supervisión estrecha resulta innecesaria y las responsabilidades del control tienden a transferirse al individuo que realiza la tarea, por lo que ciertos niveles de supervisión desaparecen y se produce el aplanamiento jerárquico, alcanzándose con ello una mejora en la calidad y una reducción de los costes. Pero estas nuevas formas organizativas también repercuten en la política de promociones o gestión de las carreras, los criterios de evaluación (individual vs. grupo), la orientación en la formación (específica vs. polivalente), sistemas de retribución (individual vs. grupo), etc. Por tanto, tecnología y estructura son dos importantes condicionantes de la gestión de los recursos humanos.

**Tamaño.** El tamaño de la organización es igualmente un factor importante para las actividades relacionadas con los recursos humanos. Con algunas excepciones, cuanto más grande sea la organización, más desarrollado estará su mercado interno de trabajo, y menos dependerá del mercado de trabajo externo, dotándola de una mayor libertad a la hora de establecer diferentes políticas de recursos humanos. Así, por ejemplo, las decisiones relativas a la forma de pagar a los empleados, cómo evaluarlos, cómo clasificar los puestos de trabajo y cómo establecer las diferentes trayectorias profesionales estarán menos sujetas a condicionantes externos. Cuanto mayor es el tamaño de la organización, hay una creciente tendencia a la formalización en la definición de los procesos de gestión en general y de los recursos humanos en particular, y por tanto a una pérdida de flexibilidad. Un rasgo importante de las pequeñas o medianas empresas es que en muchas de ellas no existen departamentos de recursos humanos ni órganos especializados para su gestión.

### INFLUENCIAS EXTERNAS

Entre los principales elementos del ambiente externo a la organización que influyen en las funciones y actividades de recursos humanos están la economía, los competidores nacionales e internacionales, la demografía de la población activa, los valores sociales y la legislación.

**La economía.** Las economías nacional, regional y local pueden tener una influencia significativa sobre las actividades de recursos humanos. Una economía fuerte tiende a tener bajos índices de desempleo, niveles salariales relativamente altos, a hacer que la búsqueda (reclutamiento) de personas cualificadas resulte más importante, a retener los empleados clave, a aumentar la deseabilidad de la formación y a preparar a los agentes de contratación para negociar con empleados más reivindicativos y con sindicatos más fuertes. Por el contrario, en una economía débil el nivel del desempleo es alto, se reducen las exigencias salariales, el reclutamiento es menos importante y disminuye la necesidad de desarrollo y perfeccionamiento de los empleados. La gestión de los recursos humanos desempeña un papel primordial en ambos tipos de economía, si bien las prioridades y la naturaleza de sus actividades y funciones respectivas cambiarán. Resulta fácil comprender lo que señalamos cuando nos fijamos en economías como la norteamericana o la europea frente a las de centro y sudamericana o las africanas.



#### Sabías que:

Cada vez se tiende más a la idea de que las personas han dejado de ser bienes perezosos para pasar a convertirse en bienes a desarrollar, en los que además hay que invertir, aunque a muchas empresas les cueste y se planteen efectivamente cuál es el retorno de la inversión.

Según estudios realizados por la consultora Watson Wyatt, una adecuada gestión del capital humano puede repercutir positivamente en el valor de la empresa, es decir, en el valor para el accionista, en un 26%. Vale la pena nombrar las cinco dimensiones de recursos humanos que agrupan a las 19 prácticas de mayor impacto, tal y como demuestra dicho estudio, realizado entre más de 200 empresas europeas: 1) Gestión de recursos. 2) Prácticas de liderazgo integradas. 3) Remuneración. 4) Enfoque en el empleado. 5) Cultura paternalista.

FUENTE: <http://www.watsonwyatt.com>

**Competencia internacional.** La gestión de los recursos humanos se ve afectada no sólo por el entorno externo inmediato, sino también por la economía internacional, los acuerdos de libre comercio celebrados entre países como Canadá, EE.UU. y México, la unidad económica que representa la Unión Europea o la influencia de los países asiáticos. Todo ello obliga a que las empresas que se mueven en mercados globales deban ser más competitivas, flexibles y deban revisar las políticas de gestión de sus recur-

sos humanos con objeto de hacer éstos más productivos. La globalización de los mercados ha incrementado la necesidad de la mejora en competitividad y ha puesto de manifiesto en muchos casos que los mercados locales son insuficientes para el desarrollo de las empresas. Esta internacionalización de la actividad económica ha llevado al desarrollo, en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, de lo que se conoce como Gestión Internacional de los recursos humanos.



### 1.3. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Con el fin de comprender los objetivos de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del nuevo siglo, debemos conocer la evolución que este área de la empresa ha experimentado. Esta evolución puede ser descrita, de forma muy sintética, en base a tres aspectos: 1) su orientación administrativa y preocupación por el control (el departamento recibe el nombre de departamento de personal); 2) su énfasis en las relaciones de trabajo, y 3) su enfoque estratégico. Cada uno de estos tres estados de la gestión de los recursos humanos se diferencian en el grado de implantación y desarrollo de las diferentes prácticas de gestión así como por el valor que la propia función y departamento tienen asignado en la empresa (Recuadro 1.3).

Normalmente estos tres enfoques no son excluyentes entre sí, sino que representan una evolución natural en cuanto a la misión, contenidos y funciones de los departamentos de RRHH. No obstante, hoy, por la contribución que realiza a la empresa,

la perspectiva estratégica es la que se considera de máxima relevancia. La influencia en la competitividad de las empresas del factor humano así lo pone de manifiesto.

En su origen, los departamentos de RRHH fueron concebidos con un rol meramente burocrático y administrativo, siendo su preocupación fundamental el «manejo» de las nóminas y el control de las personas. Sin embargo, conforme la complejidad de las organizaciones creció, sus responsabilidades fueron incrementándose adquiriendo protagonismo en la empresa. Las organizaciones se dan cuenta de que su desarrollo depende del de los individuos y por tanto éste adquiere una posición determinante para el futuro de la organización. Junto a esta evolución de la función del Departamento de Recursos Humanos también se produce la del perfil de su máximo responsable. En la medida en que se entiende que debe estar presente en los comités de dirección y participar en los planteamientos estratégi-

**Recuadro 1.3**  
**Evolución de la función de personal**

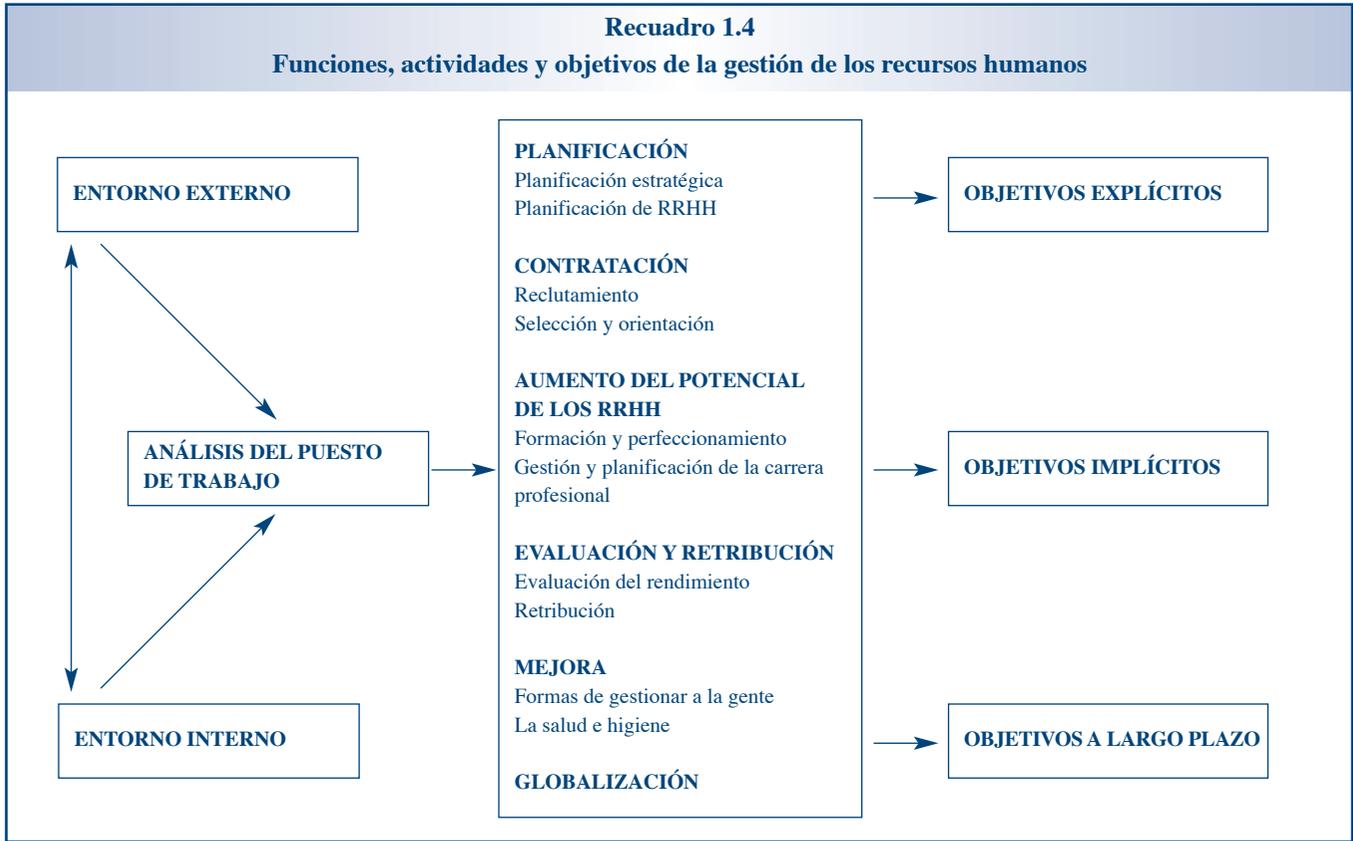
	FUNCIONES	CONOCIMIENTOS
Administrativo	Burocrático	Sujeción del trabajador a reglas establecidas
Relaciones Laborales	Socio-Jurídico	Composición del conflicto mediante la negociación de condiciones de trabajo
Recursos Humanos	Búsqueda de relaciones laborales equitativas, flexibles e integradas para: - Aumentar productividad - Mejorar eficacia - Crear cultura de empresa - Asegurar compromiso total en el cumplimiento de objetivos sociales y empresariales dentro del cambiante marco laboral	Integración de las personas en la organización

FUENTE: Raúl Píriz Sánchez, *Nuevas vías para la organización de la función de recursos humanos*, rhhMagazine.com, 2001 (<http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/raul/new.htm>).

cos, se le pide que hable y entienda el lenguaje de la empresa: el económico.

Cada una de las funciones y actividades vinculadas a la gestión de los recursos humanos son importantes por el efecto e incidencia que tienen en la consecución de los objetivos

que la gestión de los recursos humanos se plantea. Estos fines u objetivos se pueden clasificar en tres categorías: explícitos, implícitos y a largo plazo o de balance final. Estas tres categorías, que de ningún modo deben considerarse mutuamente excluyentes, se ilustran en los Recuadros 1.4 y 1.5.



### OBJETIVOS EXPLÍCITOS

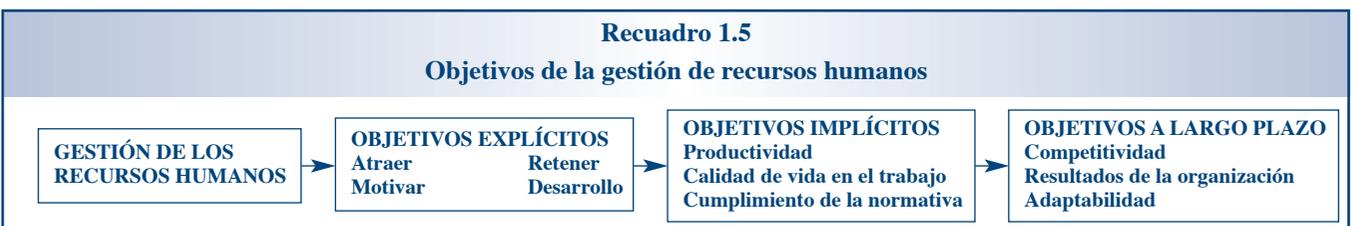
Existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente de los recursos humanos:

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- Retener a los empleados deseables.
- Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

Para atraer candidatos potencialmente cualificados no es suficiente con disponer de un programa de reclutamiento muy minucioso. Puede que también sea preciso contar con programas atractivos de retribuciones y de formación y desa-

rollo para el individuo. Esto mismo sucede con cualquiera de las demás funciones y actividades de recursos humanos: para llevar a cabo una de ellas eficientemente es preciso tener en cuenta las demás. Debido a la importancia y al predominio de este tipo de relaciones sistémicas entre las funciones y actividades de recursos humanos, se dedicará un epígrafe en cada capítulo a la descripción de las relaciones *más pertinentes*.

Las funciones y actividades relacionadas con los recursos humanos son importantes debido, en gran medida, a que sirven para atraer, retener y motivar a los empleados y, en general, se acepta que cuando se logran estos objetivos explícitos, ello afecta positivamente los resultados de la organización. Por el contrario, la selección deficiente de empleados, o el diseño defectuoso de un programa para mantener la motivación, dará lugar al descontento y el rendimiento sufrirá las consecuencias.



## OBJETIVOS IMPLÍCITOS

Existen tres objetivos implícitos relacionados con los recursos humanos: mejora de la productividad, mejora de la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de la legislación.

**Productividad.** Para cualquier organización, la productividad constituye un objetivo importante. A través de la gestión de los recursos humanos puede articularse un conjunto de acciones que conduzcan a un incremento de la productividad de las personas. De hecho, las empresas más productivas se diferencian de las menos productivas, entre otras cosas, por el tratamiento y orientación que dan a la gestión del recurso humano. La mejora en la productividad no es sólo consecuencia de la decisión individual de desplegar un mayor esfuerzo en el trabajo y por tanto de instaurar estímulos económicos, sino que en muchos casos dependerá de la capacidad y conocimientos poseídos por la persona. Por tanto, mientras que en el primer caso el diseño de incentivos podría ser importante, en el segundo adquiere relevancia la calidad del proceso de selección y el diseño adecuado de los procesos de formación. Hay dos áreas básicas en las que los directores de recursos humanos pueden hacer contribuciones importantes respecto del aumento de la productividad: la organización del trabajo y su diseño. Las investigaciones ponen de manifiesto que el trabajo tradicional, altamente estructurado, donde los cometidos y las tareas de los empleados se describen con todo detalle, impiden la creatividad, limitan la capacidad de contribuir y añadir valor y afectan a la productividad.

Son muchas las organizaciones donde el diseño tradicional del puesto de trabajo ha dado paso a un concepto más amplio. Por ejemplo, mientras que el cometido de un operario de fábrica podía consistir en observar indicadores y controlar el flujo del proceso, este trabajo ha cambiado para incorporar, como una competencia del trabajador, la programación del trabajo (incluidos los descansos y las horas extraordinarias) y, ocasionalmente, la evaluación del rendimiento de los compañeros de trabajo.

Hoy en día, la gestión de los recursos humanos disfruta de una ocasión única y oportuna para mejorar la productividad. Sin embargo, cada vez más, esto significa mejorar los resultados con una calidad superior a la que nunca haya existido. Este nuevo interés por combinar la cantidad con la calidad es una de las muchas fuerzas que impulsan la necesidad de una gestión eficiente de los recursos humanos.

**Calidad de vida en el trabajo.** Ya no se discute la naturaleza ingrata de muchos trabajos. Hoy la tendencia es buscar que los empleados incrementen su nivel de compromiso con su actividad y facilitar que ello tenga lugar. Son muchos los que desean poder ejercer un control personal sobre su trabajo y tener la oportunidad de realizar mayores contribuciones a la organización. Existe un número cada vez creciente de empresas que están convencidas de que el hecho de dar oportunidades a los empleados para cubrir estas nuevas aspiraciones hará que éstos se sientan más satisfechos y, por tanto, mejorará su calidad de vida en el trabajo. Hay programas y enfoques cuyo propósito es mejorar la calidad de vida en el trabajo y en los cuales el departamento de recursos humanos desempeña un papel importante a la hora de su implantación (interviniendo sobre el diseño del trabajo, diseñando sistemas de carreras y de formación, sistemas retributivos equitativos, trabajos más ergonómicos, etc.).

**Cumplimiento de la normativa.** En lo que respecta a la gestión de los empleados, las organizaciones deben acatar leyes, normas, arbitrajes y decisiones de los tribunales. Esta legislación afecta prácticamente a todas las funciones y actividades en las que está implicada la gestión de los recursos humanos. El director de recursos humanos de hoy en día debe conocer o al menos disponer del personal especializado que le asesore en las leyes y normativas que afectan a las decisiones sobre selección, retribuciones, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones laborales, por nombrar sólo algunas. El marco normativo debe ser escrupulosamente respetado y marcar los límites de actuación por parte de la organización.

## OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Los objetivos a largo plazo, o de balance final, se refieren a la rentabilidad y competitividad, al incremento de valor de la empresa y en definitiva a una mejora de la eficiencia y eficacia de la organización. La gestión de los recursos humanos tiene repercusiones importantes en los resultados finales de la organización, a través de sus contribuciones al logro tanto de los objetivos explícitos como implícitos. El centrarse en el balance final y orientarse hacia los resultados es el camino mediante el cual la gestión de los recursos humanos puede ganarse el reconocimiento y el respeto en las organizaciones.



## 1.4. LA CRECIENTE IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Con toda seguridad, la década de los años noventa ha marcado, en todo el mundo, el preludio de un torbellino de cambios en la gestión de los recursos humanos y en sus departamentos. Esta década ha sido testigo de ciertas tendencias que tendrán repercusiones en las empresas. La gran competitividad y fluctuaciones del entorno económico actual, el acortamiento de los ciclos de vida de los productos, la incorporación de las tecnologías de la comunicación, la rápida evolución de la mano de obra, la mayor diversidad de la fuerza laboral —con el aumento de la presencia de mujeres y la libre circulación de

trabajadores en el ámbito de la Unión Europea—, el equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, la insistencia sobre la calidad de los productos y servicios a precios competitivos, son algunas de las cuestiones que se han traducido en requerimientos críticos al departamento de recursos humanos.

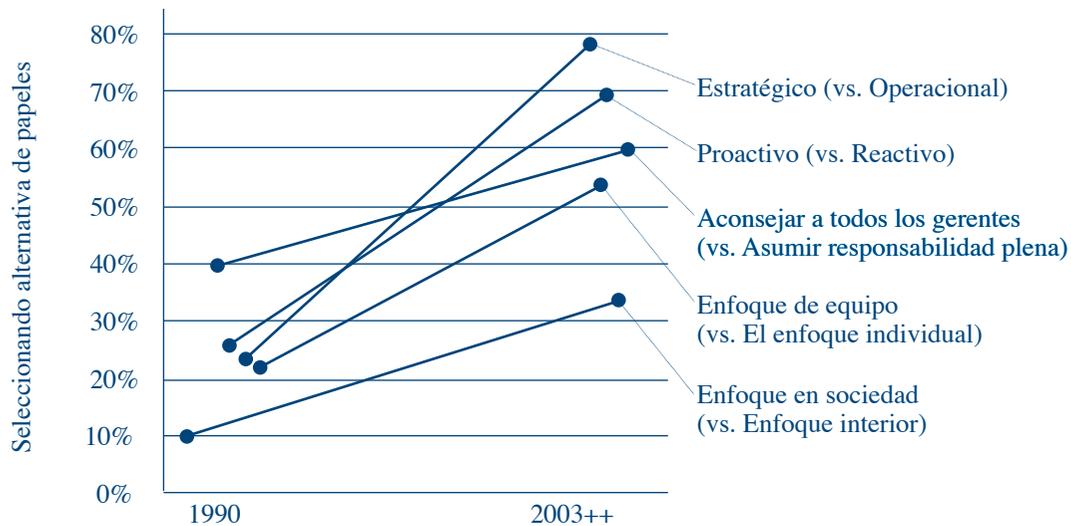
Para que las organizaciones no sólo se limiten a sobrevivir, sino que tengan éxito durante la próxima década, los departamentos de recursos humanos tendrán que ser capaces de hacer frente a esta difícil tarea con empuje y dinamismo. En este momento parece aceptarse que algunas de las funciones y de

las actividades tradicionales en las que se hacían más hincapié en el pasado ya no serán importantes en el futuro; en lugar de ello, cobrarán más vigencia otras funciones y actividades.

Por consiguiente, la creciente importancia de los recursos humanos se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular (Recuadro 1.6). A esto se añade el reconocimiento de que a través de la gestión de los recursos humanos se puede influir de manera determinante en los objetivos de la organización.

Con vista a bosquejar los acontecimientos principales que han influido en la creciente importancia de la gestión de los recursos humanos, se han seleccionado seis aspectos claves: 1) aumento de la competencia y, por tanto, de la necesidad de ser competitivo; 2) los costes y ventajas relacionados con el uso de los recursos humanos; 3) la crisis de productividad; 4) el aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales; 5) los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo, y 6) las tendencias para la próxima década.

**Recuadro 1.6**  
**Nuevos papeles para los recursos humanos**



FUENTE: Schuler, Puerto de Santa María, 1997.

### AUMENTO DE LA COMPETENCIA

«La característica más importante del entorno empresarial actual —y, por tanto, el patrón por el que deben medirse las técnicas de gestión— es la nueva competencia»<sup>3</sup>. El mundo está convirtiéndose en un mercado único y, en consecuencia, la competencia está haciéndose cada vez más intensa. Estamos en presencia del fenómeno que se ha denominado GLOBALIZACIÓN.

La capacidad para competir se basa cada vez menos en las herramientas tradicionales, ya que se muestran ineficaces ante las nuevas situaciones. En su lugar, la fuerza competitiva está supeditada al uso de nuevos planteamientos y nuevas herramientas, una de las cuales es la gestión de los recursos humanos. La empresa victoriosa del futuro será aquella que mejor pueda atraer, retener y motivar a los empleados con talento, potenciando el desarrollo de capacidades y habilidades<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> El tema de la competitividad ha sido ampliamente tratado por M. Porter, como por ejemplo en su libro *Competitive Advantage; Creating And Sustaining Superior Performance*, 1998, The Free Press.

<sup>4</sup> Un libro interesante donde se desarrolla ampliamente esta filosofía es el escrito por Rosabeth Moss Kanter, *On the Frontiers of Management*, Harvard Business Review Book Series, 1997.

### COSTE DE LOS RECURSOS HUMANOS

En la actualidad, los costes salariales, dependiendo de la actividad de las empresas, pueden suponer entre un 30 y un 80 por ciento del total de los costes totales. Por tanto, no parece extraño que una preocupación por parte de las empresas sea la de la contención de dichos costes. Para ello los departamentos de recursos humanos tienden a diseñar sistemas retributivos en los que la parte variable va adquiriendo cada vez un mayor peso. Pero las compensaciones no es la única variable a través de la cual se puede incidir en los costes. Los departamentos de recursos humanos pueden actuar también sobre los costes mediante la reducción de los accidentes laborales, reduciendo el absentismo laboral, la tasa de errores, etc. En definitiva, una correcta gestión de los recursos humanos de las organizaciones tiene efectos positivos sobre los costes de la empresa y por tanto en los resultados de la misma.

### CRISIS DE LA PRODUCTIVIDAD

Si bien son muchos los factores que inciden en la productividad (tecnología, estructura organizativa, diseño del trabajo), la gestión de los recursos humanos surge como uno de los instrumentos de las empresas mediante los cuales incidir en la eficiencia de las actividades. La eficiencia en el trabajo no

es sólo fruto del mayor o menor empeño/esfuerzo del individuo, sino también de sus capacidades, habilidades, sistemas de retribución, etc. La competitividad de las empresas se ve fuertemente afectada por sus niveles de productividad. A lo largo de este libro se podrá ir descubriendo cómo cada uno de los procesos de gestión de los recursos humanos que se estudian incide, directa o indirectamente, sobre la eficiencia de la organización y sus niveles de productividad.

## RITMO Y COMPLEJIDAD DEL CAMBIO

Los cambios que se han producido y están produciéndose en los ámbitos cultural y educativo, así como en la estructura social, han resaltado la importancia de la gestión de los recursos humanos. Por ejemplo, hemos asistido a un crecimiento importante de la población activa como consecuencia de la incorporación de la mujer al mundo del trabajo. Los problemas del desempleo se agravan como consecuencia de su incidencia en los más jóvenes y en los de mayor edad. La fuerza laboral actual cada vez tiene más conocimientos y está mejor informada, incrementándose el número de los que poseen titulación superior. A medida que la sociedad está más informada, tiende a volverse más crítica y acepta menos ciertas pautas de comportamiento centradas en la autoridad.

En definitiva, la gestión eficiente de los recursos humanos requiere no sólo saber cómo gestionar y canalizar las habilidades y conocimientos de los trabajadores, sino también unos nuevos valores sociales, debiendo adaptarse a las situaciones que se presentan.



### RRHH en Internet

RR.HH.net La red de recursos humanos  
<http://www.rh.net/>  
 Muy interesantes para el profesional de los RRHH

## SÍNTOMAS EN EL LUGAR DE TRABAJO

El rápido cambio social ha ido acompañado de una evolución en las relaciones del trabajador con el trabajo. Algunos de los términos que se emplean para describir lo que está sucediendo en los lugares de trabajo son estrés, alienación del trabajador, aburrimiento y descontento en el puesto de trabajo. Estos síntomas se asocian a menudo con el descenso de la motivación, el aumento de comportamientos disfuncionales y con las mayores exigencias por parte de los trabajadores. No obstante, donde existen, parece que pueden eliminarse o al menos paliarse a través de programas de recursos humanos diseñados para que los trabajadores participen en mayor medida en las decisiones relativas al trabajo.

En una serie de artículos del *Financial Post* se informaba de las conclusiones de un estudio realizado sobre las principales empresas canadienses, donde se hacían eco de las conclusiones de Peters y Waterman en «On Search of Excellence...» (En busca de la excelencia)<sup>5</sup>. Fundamentalmente, hallaron que las em-

presas mejor dirigidas eran aquellas que hacían hincapié en la «gestión de la gente»: los procesos y estructuras a través de las cuales los gerentes se relacionaban entre sí, con sus subordinados, sus clientes y con otras personas de su entorno. Los directivos de recursos humanos se han visto empujados a ser el centro de atención en las reuniones de las comisiones ejecutivas y a tener que responder a preguntas difíciles como éstas: «¿Cómo podemos cambiar la cultura de la empresa?» o «¿Qué podemos hacer para que se comprometan más los trabajadores?».

## TENDENCIAS PARA EL SIGLO XXI<sup>6</sup>

Debido a todos los acontecimientos que acabamos de mencionar, las funciones y actividades relacionadas con la gestión de los recursos humanos han cambiado y cambiarán probablemente en el futuro. A pesar de que no puede predecirse con exactitud cuáles serán la naturaleza y el alcance de dichos cambios, en los estudios realizados con altos directivos de recursos humanos aparecen varias tendencias. El denominador común de estos trabajos es que la gestión de los recursos humanos desempeñará un papel mucho más importante en las organizaciones.

**Gestionando las reducciones de empleados, las fusiones y las adquisiciones.** Las reducciones de personal, las fusiones y las adquisiciones se han convertido en un fenómeno generalizado en los años noventa y continúan incidiendo en las personas, las empresas y la economía en general. En los Estados Unidos se han destruido, en la última década, más de 4,6 millones de puestos de trabajo, llegando a ser el año 1998 el de mayores niveles de reducciones<sup>7</sup>. Los ajustes de empleo en Europa presentan la característica, frente a los Estados Unidos, de ser más caros, ya que la legislación establece que en caso de despido el trabajador tiene derecho a indemnizaciones que oscilan entre los 6 y 24 meses de salario para aquellos empleados que han trabajado 10 o más años en una organización. A pesar de estas barreras económicas, las empresas de muchos países europeos continúan haciendo ajustes de personal.

La literatura señala claramente que los profesionales de recursos humanos tienen un papel muy importante en este proceso, clarificando los riesgos y los beneficios que estas prácticas ocasionan. Pueden existir razones que expliquen una decisión de ajuste. Sin embargo, las empresas que permanentemente recurren al despido y a la contratación deberían pensar los efectos de estas acciones sobre la estrategia<sup>8</sup>. Resultados de recientes estudios empíricos ponen de manifiesto la necesidad de desarrollar prácticas de gestión que reduzcan los efectos negativos que los procesos de reducción tienen sobre las personas que permanecen o sobreviven a dichas acciones<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> Este epígrafe se basa en la información hallada en los siguientes estudios e informes: 1) Libros escritos por D. Ulrich y sus colaboradores: *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Ed. Harvard Business School, 1997; *Delivering Results: A New Mandate for Human Resource Professionals*, Harvard Business Review Book Series, 1998. 2) Jennifer J. Laabs, *Eyeing Future HR Concerns, Personnel Journal*, January 1996, Vol. 75, Núm. 1, págs. 28-37.

<sup>7</sup> Laabs, J. (1999, April) «Has downsizing missed its mark?», *Workforce*, 78, 30-38.

<sup>8</sup> Nelson B., & Burke, R. (1998), «Lessons learned». *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15, 339-354.

<sup>9</sup> Dolan S. L., Belout A., Balkin D. (2000), «Downsizing without downgrading: learning how firms manage their survivors», *International Journal of Manpower*, 21 (1): 34-46.

<sup>5</sup> T. J. Peters y R. H. Waterman, Jr., «On Search of Excellence: lessons from America's Best-run Companies», in the *Financial Post* (6, 13, 20 y 27 de junio de 1988). Este estudio fue realizado por la oficina de McKinsey en Canadá, firma asesora para la que trabajaban (en ese momento) Peters y Waterman.



### En el día-día

#### **(Extracto de la prensa española)**

*Para mejorar la rentabilidad o bien dar la apariencia de que se iba a mejorar, muchos ejecutivos se apuntaron, en la última década, a un camino fácil y rápido: despedir empleados cuando la economía entraba en ciclos depresivos y volver a contratar cuando la economía mejoraba. Después de años de estudios, la mayoría de investigadores han concluido que la filosofía del «downsizing» o «right sizing» es una solución a corto plazo, con consecuencias negativas ulteriores sobre la imagen, el valor económico de la empresa y el comportamiento de los empleados; entonces la epidemia de la «anorexia corporativa» no es la respuesta sostenible a la pregunta de cómo ser competitivos y potenciar la rentabilidad empresarial.*

*La función de Recursos Humanos tiene un papel clave en la creación de valor para la empresa, ayudando a los ejecutivos a aprender y actualizar su capacidad de motivar y satisfacer las necesidades profesionales de sus colaboradores.*

FUENTE: «Retos de la gestión: la anorexia corporativa», *Cinco Días*, 1 de marzo 2002.

**Aumento de la participación estratégica.** Tradicionalmente, la participación de los departamentos de recursos humanos en los asuntos generales y en los objetivos de la organización era relativamente limitada. Esto parece que está cambiando ahora. Todos los estudios muestran un aumento de las aportaciones de los directivos de recursos humanos a la creación de las estrategias empresariales, al integrarse como miembros en los comités estratégicos de la empresa y en las comisiones de planificación tanto operacional como económica. La mayor parte de los responsables de recursos humanos dependen jerárquicamente del presidente o director general de la compañía. Por tanto, se espera que en el futuro los lazos con quienes toman las decisiones serán más estrechos, y que se establecerán políticas, prácticas y programas de recursos humanos que ayuden a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos y, en general, a confirmar su presencia a través de un mayor compromiso con otros aspectos del negocio. Estos cambios están motivados por tres creencias: 1) el rendimiento de los empleados depende en gran medida de las actividades de recursos humanos, 2) la calidad de las decisiones estratégicas que toma la alta gerencia está ligada a la calidad de los datos relativos a los recursos humanos que se empleen durante el proceso de toma de decisiones, y 3) la implantación adecuada de los objetivos y metas estratégicas está supeditada a cómo se lleven a cabo las actividades de recursos humanos: la selección, la evaluación del rendimiento, la formación y perfeccionamiento, y la retribución<sup>10</sup>. Además, todos los estudios indican que se espera que los departamentos de recursos humanos, a través de sus directivos, sean más proactivos que reactivos. Esto significa que tendrán que crear herramientas para llevar al máximo la flexibilidad organizativa e individual, así como realizar importantes contribuciones para la solución de conflictos dentro y fuera de la organización.

#### **Aumento de las relaciones con los directores de línea.**

Son muchas las opiniones que ponen de relieve la necesidad de modificar las relaciones entre los responsables de los recursos humanos y los de línea. Tradicionalmente, el papel del responsable de recursos humanos frente a la gerencia de línea ha sido el de agencia o subordinación, haciendo funciones de control. Cada vez en más organizaciones, la función de control de recursos humanos se delega en los gerentes de línea, especialmente en las organizaciones grandes, donde los directivos de recursos humanos asumen el papel de consultor interno, ofreciendo sus conocimientos y experiencia a los directores de línea para ayudarlos a solucionar los problemas de funcionamiento. La percepción por parte de los responsables de línea del director de recursos humanos como alguien que interfiere en sus actividades debe desaparecer, pero para ello es necesario que se sea capaz de mostrar la utilidad del servicio que se presta. El departamento de recursos humanos debe ser visto no como un solucionador de problemas sino como alguien que contribuye a la creación de valor de la empresa diseñando acciones que evitan la aparición de dichos problemas.

#### **Nuevas prioridades en las funciones y actividades de la gestión de los recursos humanos.**

Además de mostrar una mayor orientación hacia temas estratégicos, todos los estudios indican el aumento de la importancia de las «cuestiones relacionadas con la eficiencia del trabajo» y el desarrollo de capacidades y competencias. Se trata de diseñar actividades y programas que conduzcan a una mejora de la calidad sin detrimento de la cantidad. Por ello, parece lógico que la formación y el perfeccionamiento no sólo seguirán manteniendo su importancia, sino que se verán reforzados. Asimismo, será necesario desarrollar una mayor sensibilidad hacia las necesidades de los empleados, detectando dichas necesidades a través de una mayor comunicación, el estudio de las actitudes y el asesoramiento personal. En definitiva, la flexibilidad en la gestión de los recursos humanos y la articulación de procesos que incrementen la innovación y capacidad competitiva de las empresas aparecen como un imperativo de las empresas en el siglo XXI.

<sup>10</sup> Charles J. Fombrun, Noel M. Tichy, Mary Anne Devanna y Charles J. Frombrun, *Strategic Human Resource Management*, J. Wiley, 1984; Chris Mabey, Graeme Salaman y John Storey, *Strategic Human Resource Management: A Reader*, Sage, 1998.



## 1.5. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A partir de lo que hemos dicho hasta el momento, es evidente que para que el departamento de recursos humanos sea eficiente, debe no sólo comprometerse con la organización, sino también disponer de una estructura interna adecuada. Si bien no existen reglas fijas respecto a su diseño interno, sí pueden señalarse algunos criterios para guiar su estructuración.

### LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN

Debiera quedar claro que la orientación que debe adoptar el departamento de recursos humanos de cualquier organización debe ser proactiva. Esto es, intentar anticiparse a las situaciones y ser los primeros en plantear acciones que permitan responder a las amenazas y aprovechar antes que nuestros competidores las oportunidades. Pero para poder desempeñar ese importante papel es necesario:

- Dotar a los directores de recursos humanos de las competencias necesarias (próximo epígrafe).
- Tener integrada la dirección de recursos humanos en la gestión general de la organización, participando en las decisiones, cualquiera que sea el nivel de las mismas.
- Aplicar unas políticas de recursos humanos para el conjunto de la organización.
- Que el departamento de recursos humanos tenga el poder y la autoridad suficientes como para que se garantice la aplicación de sus políticas sin discriminación y de acuerdo a la legalidad.

Los cuatro puntos señalados son los que *a priori* deben determinar la estructura del departamento de recursos humanos. No obstante, como ya se ha señalado, el peso del departamento de Recursos Humanos estará fuertemente condicionado también por la percepción y valor que la alta dirección otorga a las actividades de recursos humanos. Un reflejo de la importancia dada al departamento será el de su estatus dentro de la organización, el cual, a su vez, explica los papeles asignados.

**La gestión de los recursos humanos en la jerarquía.** Para desarrollar plenamente los diferentes papeles que debe asumir el departamento de recursos humanos, su máximo responsable debe estar en la cúspide de la jerarquía de la organización. De hecho, los estudios ponen de manifiesto que, en las grandes compañías, los departamentos de recursos humanos dependen directamente de la alta dirección, con el mismo nivel que los responsables de finanzas, marketing o producción.

El estar en lo más alto permite al director de recursos humanos diseñar políticas de recursos humanos que afecten al conjunto de la organización, integrándolas en la gestión global de la empresa y disponiendo del poder necesario para aplicarlas. Cuando la gestión de los recursos humanos tiene este protagonismo, es muy probable que lleve a cabo actividades tanto operativas como de gestión y estratégicas. Además de estas consideraciones, es imprescindible dotar al de-

partamento de recursos humanos del personal adecuado, de profesionales capaces de asumir las diferentes funciones que le son propias.

La posición asignada a los departamentos de recursos humanos varía de una organización a otra. En algunas los encontramos como una unidad *staff* mientras que en otros casos es una unidad de línea. Lo realmente importante, en cualquiera de los dos casos, es que sea considerada por el director general y los directores funcionales como la unidad especializada en todos los temas relacionados con los recursos humanos. Cada vez más los departamentos de recursos humanos son vistos también como centros de costes realizando aportaciones claras a la consecución de los beneficios de la empresa<sup>11</sup>. Es fundamental que en la organización se perciba el valor aportado por el componente humano.

### COMPETENCIAS Y PAPELES DE LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS

Son variables organizativas las que determinan en cada momento el tipo de respuesta que se exige o espera de los responsables de la gestión de los recursos humanos (tamaño, nivel tecnológico, posición de la dirección, etc.). Se puede decir que los roles de los directores de recursos humanos son contingentes de las características de la organización y que éstas son las que explican las competencias asignadas.

En términos generales nos encontramos con que la amplitud de las competencias del órgano de personal varía desde posicionamientos restrictivos a otros más amplios o globales. Hasta los años sesenta los departamentos de recursos humanos venían desarrollando tareas subalternas y rutinarias, centradas en la contratación, despido y control. Sin embargo, como consecuencia de las evoluciones que tienen lugar en el entorno de las organizaciones y de las aportaciones teóricas en el campo de la gestión de los recursos humanos, se produce un importante cambio en los objetivos y competencias marcados al órgano responsable (departamento de recursos humanos). Las competencias del órgano de recursos humanos sufren una ampliación en un doble sentido: 1) en su ámbito de aplicación, y 2) en su horizonte temporal.

El ámbito de aplicación de las prácticas de gestión de recursos humanos ya no recae sólo en los trabajadores de los niveles inferiores, sino que ésta se extiende también a mandos intermedios y directivos, contribuyendo ello a que pase a ocupar una posición más relevante dentro de la estructura organizativa. Por otra parte, la incorporación de nuevas técnicas permite emprender acciones o agregar nuevos procesos a los ya clásicos, pasándose del corto plazo a un horizonte temporal mayor, al medio y largo plazo, impulsándose la gestión de previsión y la planificación como herramientas de gestión y adoptándose una perspectiva estratégica y no sólo operacional.

<sup>11</sup> Steffy, B. D., y Maurer, S. D., *Conceptualizing and measuring the economic effectiveness of human resource activities*. Academy of Management Review, Vol. 13, n.º 2 1988, pp. 271-286.



### Sabías que:

Antonio Linares, Director General de Hewitt Associates, ha identificado los siguientes diez grandes desafíos de los recursos humanos para esta década:

1. Vincular mejor al empleado accionista con la creación de valor.
2. Fomentar el acceso de la mujer a puestos de dirección.
3. Gestionar las implicaciones del envejecimiento de la población.
4. Transformar la función de recursos humanos mediante Internet.
5. Integrar compensación de directivos y liderazgo.
6. Mantener la competitividad en un contexto de reducción del tiempo de trabajo.
7. Solidificar una marca y notoriedad que mejore la atracción, motivación y retención.
8. Reforzar los códigos y conductas de ética.
9. Conseguir la igualdad de oportunidades para los inmigrantes.
10. Diversificar las competencias de los profesionales de recursos humanos.

FUENTE: <http://www.rrhh.net/art10326.htm> o [www.hewitt.com](http://www.hewitt.com).

Junto a la ampliación de las competencias también se ha producido un cambio importante en cuanto a los papeles asignados al departamento de recursos humanos y, por tanto, a su responsable. Hoy los roles que se entiende debe desarrollar son:

1. Colaborador estratégico, en tanto que ayuda a crear valor y a mejorar la competitividad de la empresa.
2. Vendedor de la gestión de los recursos humanos, realizando una labor de marketing de la función social. Debe saber vender a sus clientes internos la importancia de los programas de recursos humanos.
3. Líder de la función de recursos humanos. Ello implica marcar la dirección hacia donde debe dirigirse el componente humano.
4. Consultor estratégico, asesorando a la alta dirección y poniendo de manifiesto su poder experto.
5. Agente de cambio. Debe promover acciones innovadoras que permitan anticiparse a las nuevas situaciones de la organización.
6. Gestor de la cultura organizativa. Esta tarea implica no sólo el diagnosticar y conocer la cultura existente en la organización, sino el diseminarla a través de las orientaciones dadas a las prácticas de gestión de los recursos humanos.

### CENTRALIZACIÓN FRENTE A DESCENTRALIZACIÓN

El concepto organizativo de centralización frente a descentralización se relaciona con el lugar en el que se toman las decisiones. Bajo un sistema centralizado, las decisiones tienen lugar en un mismo sitio, en la cúspide de la organización, mientras que en un sistema descentralizado las decisiones se toman en las distintas divisiones o departamentos.

La tendencia de las organizaciones es buscar un equilibrio entre ambas posiciones. Por un lado, desde la cúspide se transmiten las líneas básicas que deben inspirar la gestión de los recursos humanos, pero cada vez es mayor la tendencia a ir dotando de ámbitos de libertad a los distintos responsables jerárquicos en cuanto a la gestión de las políticas marcadas.

Cuando las organizaciones disponen de divisiones, en la sede central suele existir un departamento de recursos humanos que se encarga de marcar las grandes líneas estratégicas de

la corporación en este área, sirviendo como marco de referencia a los distintos responsables de las divisiones o unidades de negocio, pudiendo ellos adaptarlas a la situación particular de su organización. A medida que las distintas divisiones y unidades organizativas van creciendo en complejidad, éstas se van dotando de especialistas de recursos humanos.

En general, hay cinco factores principales que influyen en la organización a la hora de decidir centralizar o descentralizar el departamento: a) tipo de estructura de la empresa, b) características de la actividad del negocio, c) grado de flexibilidad deseado en la gestión de los recursos humanos, d) papel asignado a los responsables de los departamentos de recursos humanos y, e) estrategia de la empresa. En el Recuadro 1.7 se presenta un esquema con algunas de las opciones y razones para decidir la estructura interna óptima del departamento de recursos humanos. La clave de este cuadro es que la estructura debe respaldar la estrategia empresarial elegida.

### ¿QUIÉN ES EL RESPONSABLE DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS?

Uno de los principios más aceptados en la actualidad es que la responsabilidad de una eficiente gestión de los recursos humanos es compartida. Los directores de recursos humanos diseñan las estrategias, políticas y prácticas de gestión y los responsables funcionales, que son los que tienen una relación directa con el personal de la organización, son los encargados de su implantación. Esta distribución de responsabilidades no debe interpretarse como dejación de las mismas. La dirección de recursos humanos es la que posee los conocimientos, capacidades y habilidades para articular el modo más eficaz de gestión sirviendo como apoyo al resto de la organización.

Los directores y supervisores deben ser vistos como personas que tienen capacidad para tomar decisiones que inciden en el comportamiento de aquellos que están bajo su responsabilidad. Son, por tanto, los que manejan los criterios que posteriormente determinan una promoción o una recompensa monetaria.

En la actualidad los propios empleados tienen cada vez un papel más activo en la gestión que de ellos se realiza. Por ejemplo, se les puede pedir que evalúen su propio rendimiento.

Recuadro 1.7

## Cuestiones a tener en cuenta en el diseño de la estructura del departamento de recursos humanos

FACTOR	TOTALMENTE CENTRALIZADO	ALGUNAS FUNCIONES DESCENTRALIZADAS	MÁXIMA DESCENTRALIZACIÓN
<b>Tipo y estructura de la empresa en su totalidad</b>	Producto único Estructura funcional Ubicación única (o múltiples localizaciones, pero muy uniformes)	Funcional, si bien comienzan a formarse algunas «unidades» Localización múltiple	Muchos productos (o una perspectiva única para un único negocio) Centros de beneficios Gran autonomía de las divisiones Global
<b>Realidad de la empresa</b>	Economía de escala Márgenes reducidos Centrada en la productividad En algunos casos, sector maduro	Igual que los totalmente centralizados, pero hay nuevas preocupaciones de RRHH que precisan una respuesta estructural (v.g., trabajo en grupos)	El éxito en el negocio depende de una respuesta rápida, flexible y local
<b>Grado de flexibilidad de los RRHH que se requiere</b>	Orientación al servicio Grandes esfuerzos de implantación RRHH se ve como los defensores de la mayor parte de las «preocupaciones de los empleados» Escasa dotación de personas al departamento de RRHH	Todavía orientación al servicio, cambiando hacia una orientación hacia objetivos (los servicios centrales son muy rentables) Los gerentes de línea asumen más responsabilidad de GRH	Diseñadores y asesores para los gerentes de línea Proactivo en programas nuevos para toda la empresa Amplia dotación de personal al área de RRHH
<b>Estrategia de cambio en la organización</b>	Se mantiene la centralización de la toma de decisiones clave Más descendente que ascendente	Selección y reestructuración cuidadosas de diversos sistemas de RRHH para abordar necesidades esenciales	Se considera que la cultura organizativa local es un tema estratégico que debe explotarse Los gerentes de línea son totalmente responsables de la buena gestión de los RRHH

FUENTE: R. Dods, director de William M. Mercier, Ltd. Reproducido en *Conference Board of Canada*, Report 41-89, 1989. Reproducido con la autorización de Robert A. Dods.

to o el de sus compañeros o que ayuden a determinar sus propios criterios y objetivos. Ya no resulta extraño que sea el empleado quien redacte la descripción de su puesto de trabajo. Pueden diseñar o, al menos, incidir en la gestión de sus carreras profesionales en función de sus necesidades y valores. No obstante, los departamentos de recursos humanos deben ayudar a guiar este proceso, a fin de asegurarse de que los planes individuales sean coherentes con los objetivos de la organización.

### TAMAÑO Y PRESUPUESTO DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La existencia de departamentos de recursos humanos, normalmente, está ligada al tamaño de la organización, la complejidad de la misma y la importancia que la dirección otorgue al componente humano. En las pequeñas organizaciones

suele ser el director general o alguno de los directores funcionales el que se ocupa de la gestión del personal, estableciendo las políticas a seguir, mientras que la parte correspondiente a las nóminas, seguros sociales, etc., recae en el departamento de administración.

Sin embargo, a medida que la organización va creciendo, el director se ve obligado a ir delegando las responsabilidades, transfiriendo las relativas a los recursos humanos a otra persona que se encarga de forma exclusiva de dichos temas. En estos momentos es cuando se inicia el proceso de creación de los departamentos de recursos humanos. En otros casos, es el propio volumen de trabajo que genera el área de recursos humanos lo que invita a la creación de un departamento específico. Si bien no existen pautas definidas para determinar cuándo crear el departamento de recursos humanos, a menudo se utilizan indicadores que reflejan tendencias o comportamientos de un sector determinado. Se pueden utilizar índices (índice nor-

mal) para señalar el número de empleados del departamento de recursos humanos en relación al número total de empleados de la empresa o (índice ajustado) el número de profesionales o

especialistas empleados en el área de los recursos humanos (se excluyen los que realizan tareas de administración) en relación al número total de empleados de la organización.



## 1.6. CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La eficacia y eficiencia con que se gestionen los recursos humanos en una organización depende, en gran parte, de la calificación de las personas que componen el departamento. Considerando los cambios que están produciéndose en el entorno laboral y los nuevos cometidos que están asumiendo los profesionales de los recursos humanos, un director de este área debería tener las características que esbozamos a continuación<sup>12</sup>.

### CUALIDADES DEL DIRECTOR Y DEL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS

**Un mayor conocimiento de la gestión de empresas.** Si los directores de recursos humanos desean realmente formar parte del equipo directivo y realizar contribuciones a través de la participación en las decisiones de la organización, es necesario que cambien algunos de los componentes del perfil que tradicionalmente ha dominado a las personas que se ocupaban de este área. Así, deberá tener una visión holística de la organización de forma que le permita comprender los objetivos de la empresa y los medios que deberán emplearse para lograr dichos objetivos; tener una formación sólida en planificación estratégica, comprender los balances financieros, conocer el mercado de la empresa, las tecnologías de producción que se utilizan y saber cómo utilizar las herramientas modernas de gestión, tales como los sistemas de procesamiento de datos y los de gestión de la información. A menudo los directores generales se lamentan de los escasos conocimientos en materia de gestión de los directores de recursos humanos. Esto afecta fuertemente a su credibilidad, incluso en su propio campo.

**Una comprensión más profunda de los fenómenos económicos.** La globalización de los mercados, la internacionalización de las empresas y la siempre creciente insistencia en la calidad exigen a los profesionales de recursos humanos un mayor conocimiento de las cuestiones económicas, ya que se les pedirá que asesoren, tanto a los empleados como a los responsables de línea, en temas relacionados con la productividad. Entre los factores económicos que inciden directamente en los cometidos del director de recursos humanos está, por ejemplo, el diseño de un sistema retributivo que manteniendo la equidad interna sea competitivo en términos del mercado de referencia. Es decir, nos permita atraer y rete-

ner a personas con los conocimientos y habilidades que la organización necesita y obtener unos niveles de rendimiento satisfactorios.

**Mayor capacidad analítica.** Debido a las nuevas funciones que las empresas desean que asuman los directores de recursos humanos, cada vez se les pide con más frecuencia que gestionen procesos, en lugar de actividades, y que presten ayuda en los aspectos relacionados con los conflictos y actitudes de frenado que se generan, en determinados grupos, ante los cambios. Por tanto, los directores de recursos humanos tienen que desarrollar unas buenas capacidades analíticas que les permitan el diagnóstico y la elaboración de propuestas de soluciones ante los problemas planteados.

**Liderazgo competente.** La posición en la jerarquía puede ser una condición necesaria pero nunca suficiente para ejercer una función de liderazgo en la empresa. El éxito de la gestión de los recursos humanos y la capacidad de liderar las acciones correspondientes dependerán de la credibilidad personal de su director, de sus conocimientos, poder de convicción o influencia. Saber cómo influir sobre quienes toman las decisiones, sin tener siempre la autoridad, y ser capaz de vender y defender su posición, no es tarea fácil, pero sí uno de los cometidos de los directores de recursos humanos

**Mayor inclinación a la acción.** Para formar parte del equipo de toma de decisiones, los directores de recursos humanos deben estar preparados para adoptar un enfoque proactivo. En lugar de esperar a que los otros se acerquen con problemas, deben tener la previsión de acercarse a la gente antes de que sucedan las cosas. Los directores de recursos humanos no pueden seguir aislados en su propio territorio; en lugar de ello, deben actuar en el de sus colegas sin ser, no obstante, una amenaza para ellos. Dicho de otro modo, los directores de recursos humanos no pueden ser eficientes replegándose en una política que ha funcionado bien en el pasado, es decir, «no haciendo olas»; se verán forzados a actuar en el centro del escenario, donde se toman las decisiones y se encuentran los riesgos para la empresa, y donde pueden fracasar rotundamente si dan consejos equivocados.

**Mayor habilidad como «desarrollador».** Debido a que la supervivencia cada vez depende más de la adaptación, el director de recursos humanos debe estar íntimamente comprometido con los tumultuosos cambios estructurales de la organización. El profesional de este área debe colaborar en la creación de planes y estrategias, con el propósito de equipar la empresa con el personal necesario, tanto en calidad como en cantidad, ayudar a motivar y retener a los empleados y gestionar los movimientos internos en la empresa.

<sup>12</sup> Basado en Membership Relations Committee Report, «At the Dawn of the 21st Century: Human Resource Management—An overview of Changes awaiting the profession». (Informe presentado en una reunión de la Asociación de profesionales de los recursos humanos de la provincia de Quebec, Montreal, 16 de mayo de 1989.)



### Sabías que:

Según un artículo en la revista «Mercado laboral» (Job Pilot), las características más importantes del director de los recursos humanos son:

Edad: 35-40 años.

Experiencia: 5 años.

Características personales: Espíritu de equipo e iniciativa. Alto nivel de responsabilidad, facilidad para establecer buenas relaciones interpersonales.

Características profesionales: Alto nivel de representatividad y capacidad de gestión en las altas esferas. Gran capacidad de organización y planificación.

FUENTE: <http://www.jobpilot.es/content/jobmagazine/mercado/mer-buendirectivo2001.html>.

**Aumento de la conciencia política.** Los directores de recursos humanos deben desarrollar habilidades políticas, no en el sentido de los juegos políticos que tienen lugar en el escenario de la organización, sino en el de integrar todos los recursos y cohesionarlos en torno a los objetivos y valores fundamentales de la empresa. El cambio de la cultura de la organización requiere una gran habilidad política.

Hasta el momento hemos descrito las características generales de los altos directivos de recursos humanos. Pero ¿cuáles son las cualidades que necesita el resto del personal de recursos humanos y dónde entran en juego? Para responder a estas preguntas puede que sea preciso distinguir entre el generalista y el especialista de los recursos humanos.

### DIFERENCIAS ENTRE GENERALISTAS Y ESPECIALISTAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

**Generalistas de los recursos humanos.** Los puestos de línea son una fuente importante de personal para recursos humanos. Si colocamos durante un tiempo a un supervisor de línea en un puesto de personal, éste podrá transmitir al departamento los conocimientos, lenguaje, necesidades y exigencias de las actividades de línea, contribuyendo a que el de-

partamento de recursos humanos pueda cumplir su función de servicio con mayor eficacia. Los generalistas de los recursos humanos deberían poseer muchas de las cualidades de los especialistas, si bien diferirán en el grado de dominio y conocimiento de herramientas técnicas.

**Especialistas de los recursos humanos.** Los especialistas de personal deberían contar con las habilidades relacionadas con su materia y ser conscientes no sólo de las relaciones existentes entre sus competencias y el resto de actividades del área social, sino también con las que desarrollan otras unidades organizativas. La complejidad de la función de recursos humanos hace necesario que hoy más que nunca se disponga de personas preparadas para abordar en profundidad, los múltiples temas que les plantea la empresa. La necesidad de especialización en el área de los recursos humanos queda reflejado en la múltiple oferta de cursos que existe en el mercado y las solicitudes que de los mismos se hace. La convicción de que es posible aplicar técnicas y herramientas de gestión antes reservadas para otras áreas funcionales al campo de los recursos humanos es lo que hace que la demanda de este tipo de personas se haya visto incrementada en los últimos años.



## 1.7. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO CARRERA PROFESIONAL

Como área de empleo, la gestión de los recursos humanos se ha vuelto muy atractiva, ofreciendo la posibilidad de ocupar y desarrollar actividades muy diversas y sueldos que, si bien varían en función del tamaño, competencias asignadas, sector y ubicación geográfica de la empresa, son competitivos.

### PERFIL DEL DIRECTIVO DE RECURSOS HUMANOS

Las distintas orientaciones por las que ha pasado la gestión de los recursos humanos, así como la incorporación de nuevas competencias, hacen que los perfiles de estas personas hayan experimentado importantes transformaciones.

Si bien en un principio las personas más demandadas eran aquellas con capacidad de mando, dado que las actividades principales a desarrollar eran las de control y vigilancia, el posterior desarrollo de la legislación social hizo volver la vista hacia los especialistas en derecho, y más concretamente en derecho del trabajo. La incorporación de nuevas técnicas y herramientas de gestión y su papel estratégico dentro de la empresa hacen que hoy, fundamentalmente, se reclamen personas que sean capaces de utilizar y entender el lenguaje de la empresa, es decir, el lenguaje económico. El hombre de recursos humanos debe tener la formación suficiente para comprender las evoluciones económicas, tecnológicas y sociales que se producen en el entorno de la empresa, sus repercusiones, así como una visión nítida de su propia organización.

## PROFESIONALIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Si la gestión de los recursos humanos es o no una profesión puede que todavía para algunos sea discutible, al menos lo ha sido hasta no hace muchos años. Si bien los profesionales, profesores universitarios y asociaciones de recursos humanos están convencidos de ello, todavía en algunos países de nuestro contexto cultural no ha alcanzado la posición de otros responsables funcionales (director financiero, marketing o producción). En estas profesiones se exige un mínimo de formación y una acreditación para ejercerlas, con el objeto de proteger al público o al cliente y garantizar un mínimo de conducta profesional. Los directores de recursos humanos y sus respectivas asociaciones profesionales también han adoptado otros criterios mediante los cuales identificar al verdadero profesional en este área:

1. El director de recursos humanos debe considerar más importante la obligación de llevar a la práctica objetivos públicos y de proteger el interés general que la ciega lealtad a las preferencias de la empresa.

2. En la práctica diaria, el profesional debe conocer a fondo los problemas que se le asignen y emprender los estudios e investigaciones necesarios para asegurarse de que mantiene su competencia y se esmera profesionalmente lo más posible.
3. El profesional debe poseer unos elevados principios de honestidad profesional y de integridad en cada momento de su práctica diaria.
4. El profesional debe prestar especial atención al interés personal, el bienestar y la dignidad de todos los empleados que puedan verse afectados por sus soluciones, recomendaciones y actuaciones.
5. Los profesionales deben asegurarse de que las organizaciones que les representan mantienen una gran consideración y respeto hacia el interés público, y que nunca pasarán por alto la importancia de los intereses personales y dignidad de los empleados<sup>13</sup>.

En EE.UU., la Sociedad para la Gestión de los Recursos Humanos (Society for Human Resource Management; anteriormente American Society for Personnel Administration, ASPA) ha adoptado hace poco tiempo un código que podría servir de ejemplo (véase el Recuadro 1.8).

<sup>13</sup> S. L. Dolan y C. Cannings, «Professional and Organizational Values in Human Resource Management», *International Journal of Management*, 1995, Vol. 12(4): 520-529

### Recuadro 1.8

#### Sociedad para la gestión de los recursos humanos

### CÓDIGO ÉTICO

Como miembro de la Asociación para la Gestión de los Recursos Humanos, me comprometo a:

Mantener los principios más elevados de conducta profesional y personal.

Esforzarme por el crecimiento personal en el área de recursos humanos.

Apoyar las metas y objetivos de la Asociación para el desarrollo de la profesión de gestión de los recursos humanos.

Alentar a mi empresa a que haga del trato justo e igualitario a los empleados un tema central de interés.

Esforzarme en que mi empresa sea rentable, tanto en lo económico como a través del apoyo y el fomento de prácticas eficientes de recursos humanos.

Inculcar en los empleados y en el público en general una sensación de confianza respecto de las conductas e intenciones de mi empresa.

Mantener lealtad a mi empresa y trabajar por sus objetivos de forma coherente con el interés público.

Respetar y defender las leyes y normativas relativas a las actividades de mi empresa.

Abstenerme de utilizar mi cargo oficial para asegurarme privilegios especiales, beneficios o ventajas.

Mantener la confidencialidad de la información privilegiada.

Mejorar la comprensión pública del papel de la gestión de los recursos humanos.

Este código ético de los miembros de la Asociación para la Gestión de los Recursos Humanos se ha adoptado para fomentar y mantener los principios más elevados de conducta personal y los principios profesionales de sus socios. Es obligatoria la observancia de este código para ser miembro de la Asociación y sirve para asegurar el secreto público de la integridad y el servicio de los profesionales de la gestión de los recursos humanos.



## 1.8. PLAN DEL LIBRO

### PROPÓSITO

El propósito de esta obra es ser de utilidad para el lector, ayudándole a satisfacer varios fines concretos:

- Transmitir los conocimientos relativos a las funciones y actividades relacionadas con la gestión de los recursos humanos.
- Ser un gerente de recursos humanos eficiente.
- Presentar la complejidad creciente de las competencias asignadas.
- Infundir la preocupación por la profesionalidad en la gestión de los recursos humanos.
- Proporcionar una «carta» y un «marco de referencia» a los gerentes de línea preocupados por los temas de recursos humanos.

Los dos planteamientos más relevantes que subyacen en el desarrollo de este libro están orientados hacia: 1) la forma ideal de gestionar los recursos humanos, lo cual supone teorías, modelos y pruebas obtenidos a partir de investigaciones, y 2) la forma práctica de gestionar los recursos humanos, lo cual supone aplicaciones y situaciones reales en las empresas. Cada uno de ellos ilustra en sí mismo la importancia de la gestión de los recursos humanos y demuestra de qué forma ésta puede ayudar a las organizaciones.

**Modelos, teoría e investigación.** Uno de los fines principales de este libro es ofrecer información útil relacionada con la gestión de los recursos humanos. Así pues, se apela con frecuencia a la investigación, a las teorías actuales y a los principios de gestión eficiente. La información que se ofrece trata de ser amplia, lo que permite al lector elaborar un método «ideal» de gestión de los recursos humanos para su organización. Se hace una descripción de las funciones y actividades contemporáneas relacionadas con la gestión de los recursos humanos, junto con una explicación de por qué pueden o no ser útiles. Con este co-

nocimiento, el lector podrá decidir la forma de hacer que estas funciones y actividades sean más adecuadas. Para ayudar en esta tarea, al final de la mayoría de los capítulos hay un epígrafe sobre evaluación, que contiene indicaciones sobre qué datos recabar para llevar a cabo las evaluaciones y, a su vez, realizar mejoras en cada una de las actividades. Como sucede en otras profesiones, la gestión de los recursos humanos exige grandes cantidades de información. La tecnología de la informática permite a los profesionales de los recursos humanos mejorar sus procesos de toma de decisiones. Debido a esto, en los capítulos se ha incluido también un pequeño epígrafe sobre aplicaciones informáticas. Gran parte de la información de este epígrafe se ofrece con fines ilustrativos y no pretende ser exhaustiva.

### ¿A QUIÉN VA DIRIGIDO ESTE LIBRO?

Conocer las funciones y actividades efectivas relativas a los recursos humanos es vital para cualquiera que trabaje en una organización, pero particularmente para los gerentes, y especialmente para el personal de recursos humanos. Esto es cierto tanto si la organización es pública como privada, como si es grande o pequeña, o si tiene un crecimiento lento o rápido. Muchos de los lectores de este libro serán estudiantes que entren en contacto con los recursos humanos por primera vez. El material del libro se ha elegido cuidadosamente para ofrecer al lector un anticipo de este ámbito, así como información concreta que le permita seguir una carrera profesional dentro de los recursos humanos. Se han incorporado algunas referencias bibliográficas que deben considerarse una fuente complementaria de información. En general, se trata de establecer su primer conjunto de valores respecto de la gestión de los recursos humanos, lo que resultará decisivo a la hora de seguir una carrera profesional en este área.

**Por último, este libro podrá servir al lector de «refresco» más adelante en su carrera profesional.**



## RESUMEN

En este capítulo se estudia la creciente importancia de las funciones y actividades relacionadas con la gestión de los recursos humanos, se define ésta y se ofrece una lista de sus objetivos. Debido al aumento de la complejidad de la gestión de los recursos humanos, prácticamente todas las organizaciones disponen de un departamento especializado en este área. No obstante, no todos ellos llevan a cabo las funciones y actividades de recursos humanos que se estudian en el capítulo, ya que ello dependerá,

entre otras razones, del papel que desempeñe en la organización y de la talla de su líder, el responsable máximo de recursos humanos. Asimismo, se estudian las diferentes funciones que el departamento de recursos humanos cumple en la organización. Las organizaciones más preocupadas por la gestión eficiente de sus recursos humanos permiten a sus departamentos cumplir todas ellas y, cuando esto sucede, la probabilidad de demostrar su valor y contribución a la organización se incrementa.

## NOTA FINAL

Cada capítulo tiene un epígrafe titulado Nota final, que aparecerá tras el resumen. Esta nota final no añade nada al conocimiento convencional de un tema o actividad que se hayan presentado; más bien permite a los autores «aportar su grani-

to de arena» en forma de opiniones, predicciones, posturas respecto de temas controvertidos, etc. Puede que el lector no esté de acuerdo con las ideas que se presenten, ni necesariamente tiene que estarlo. Sin embargo, algunos de los comen-

tarios pueden servir de estímulo intelectual. Asimismo, como podrá comprobarse, los contenidos de las notas finales no siguen ningún orden lógico. Se trataba simplemente de una

cuestión de «escoger con sumo cuidado» lo que creíamos fuera pertinente para el contenido del capítulo. Esperamos que el lector lo interprete en este contexto.

## CUESTIONES A EXAMINAR Y ANALIZAR

1. En el capítulo se describe de qué forma afectan las influencias internas y externas a las funciones y actividades de recursos humanos. ¿Está usted de acuerdo con dichas explicaciones? ¿Qué otros factores añadiría usted?
2. Los objetivos de los recursos humanos se han dividido en tres niveles: explícitos, implícitos y a largo plazo. ¿Se le ocurre a usted otra forma de describir los diferentes objetivos de los recursos humanos?
3. Elija al menos dos factores que contribuyan a la creciente importancia de los recursos humanos en las organizaciones actuales y explíquelos con mayor detalle.
4. Estudie las principales consideraciones respecto de estructurar el departamento de recursos humanos de forma centralizada frente a estructurarlo de forma descentralizada.
5. Explique con mayor detalle al menos tres funciones del director de recursos humanos.
6. ¿Cuáles son las nuevas cualidades que necesitan los directivos de recursos humanos? ¿Por qué?
7. ¿Cuál es la esencia del debate en torno a la profesionalidad de la gestión de los recursos humanos? ¿Qué opina usted al respecto?

## ESTUDIO DE CASO

### Tener una perspectiva más amplia permite aprovechar más oportunidades: el camino para convertirse en el próximo director general

Pablo Álvarez, vicepresidente responsable de recursos humanos, por fin es capaz de hacer una pausa en la incesante e intensa actividad que viene llevando a cabo desde que llegó a Banfami, S. A., hace diez años. Como muchos de sus colegas de otras empresas, los conocimientos de gestión de los recursos humanos de Pablo provienen, en gran medida, de la práctica.

Su constante e intensa actividad le ha mantenido muy polarizado. Debido a la carga de trabajo que soportaba, en raras ocasiones leía revistas sobre recursos humanos o asistía a seminarios profesionales. Sin embargo, desde hace poco las cosas se han ido suavizando. Ha podido reclutar y formar a casi todos los gerentes de división que se ocupan de los recursos humanos. Ahora son ellos los que se responsabilizan de la lucha en primera línea. Naturalmente, Pablo no ha estado totalmente alejado del resto del mundo y han sido conscientes de la creciente importancia de la planificación de los recursos humanos. Cuando empezó a cubrir los puestos de directores de recursos humanos de las divisiones, se aseguró que esto le sirviera de experiencia y aprendizaje. Siempre pedía a los candidatos que prepararan una charla de una hora de duración sobre el estado actual de la investigación y la práctica en áreas de la gestión de los recursos humanos, tales como la selección, la evaluación, las retribuciones y la formación. Podía incluso invitar a candidatos con un MBA, sin experiencia de trabajo en personal, y pedirles que le contaran sus áreas de interés respecto de la gestión de los recursos humanos.

El plan de Pablo es convertirse en director general de Banfami, S. A., o de otra empresa, con un tamaño similar o mayor, en un plazo de cinco a siete años. Cree que puede lograrlo si se queda en el área de recursos humanos y desarrolla un trabajo notable. Tendrá que destacar en todos los sentidos, tanto dentro como fuera de la empresa. A partir de las entrevistas que ha mantenido durante los últimos tres años, sabe que es preciso mover la gestión de los recursos humanos en una dirección estratégica, a la vez que se hace el mejor trabajo posible en las actividades más prácticas.

Durante un momento de reflexión, Pablo comienza a garabatear algunas notas en su enorme cuaderno. En el centro está Banfami. A la izquierda están los proveedores y a la derecha los clientes. En su mente están presentes todas las prácticas de recursos humanos que le resultan tan conocidas. Tiene el presentimiento de que debe haber una forma de utilizar los conocimientos y experiencias de la empresa en evaluación del rendimiento y formación para que Banfami sea más eficiente. Banfami ha aprendido mucho durante los cinco años de esfuerzos por mejorar la calidad, pero en el último ésta se ha ralentizado. La empresa debe seguir mejorando su calidad, si bien cada vez resulta más difícil lograr aumentos significativos a medida que asciende por la curva de aprendizaje. Pablo se pregunta cómo podrá ayudar a que Banfami viva de nuevo la emoción de ver grandes aumentos de calidad. Rodea con un círculo la lista de proveedores y empieza a elaborar un plan que mejorará sus posibilidades de convertirse en director general. Ahora pide al lector que le aconseje qué hacer y cómo encarar el tema.

## PREGUNTAS SOBRE EL CASO

1. ¿Qué puede hacer Pablo con sus proveedores de forma que le ayude a lograr una ventaja competitiva?
2. ¿Está siendo realista Pablo al pensar que la gestión de los recursos humanos puede ayudar verdaderamente a la empresa a mejorar por el hecho de trabajar a partir de los proveedores?
3. ¿Podrá Pablo convertirse en director general siendo eficiente en recursos humanos?