



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 23 – OCTUBRE DE 2009

## “LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA: UNA NECESIDAD HISTÓRICA”

AUTORÍA <b>JOSÉ ANTONIO COBOS PINO</b>
TEMÁTICA <b>FORMACIÓN Y ORIENTACIÓN LABORAL</b>
ETAPA <b>FORMACIÓN PROFESIONAL</b>

### Resumen

Poco a poco, la relevancia de las personas dentro de una organización es mayor y los empresarios, ayudados por especialistas de diversas materias (psicólogos, sociólogos, economistas, etc.), asumen en sus empresas la necesidad de integrar a sus empleados en la estrategia organizacional y, por tanto, planificar en base a su capital humano y no sólo en base a unos recursos determinados.

Queda mucho por hacer y el alumnado de formación profesional tiene el derecho y la obligación de conocer cómo se deben establecer relaciones laborales acordes a los tiempos actuales. La concienciación social, la conciliación de vida laboral y familiar y la responsabilidad social corporativa ante sus empleados se convierten en ejes centrales para crear relaciones laborales de calidad y de respeto mutuo.

### Palabras clave

Recursos Humanos; Competencias; Estrategia; Personal; Personas; Gestión; Integración; Enfoque; Administración; Proactivo; Reclutamiento; Necesidades; Formación; Puestos; Funciones.

### 1. INICIOS DE LOS RECURSOS HUMANOS (FUNCIÓN DE PERSONAL)

El departamento de Recursos Humanos ha experimentado grandes cambios desde sus inicios, aproximadamente en la Revolución Industrial y mucho más acentuada al finalizar la Segunda Guerra Mundial. Sin duda, el tratamiento y el peso que tenían los “empleados” en esos momentos históricos no tenían nada que ver con los que hoy día tenemos en la sociedad del siglo XXI. Aproximadamente sobre los años 50 se empieza a hablar de evolución de la función de personal.

Fases en la función de personal: (Taylor)

- Fase Administrativa: En esta fase, la gestión de RR.HH., se basa fundamentalmente, en el control y en el estímulo al rendimiento. Se desarrollan fórmulas salariales ligadas al rendimiento y, por otra parte, acciones disciplinarias. Durante esta fase, las actividades que



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 23 – OCTUBRE DE 2009

desarrolla los responsables de RR.HH., son fundamentalmente, la contratación, el despido, el estudio de fórmulas salariales ligadas al rendimiento y el análisis de puestos de trabajo.

Dos son los aspectos claves:

- Que el trabajador es considerado como un coste que hay que minimizar.
  - Que la orientación de la dirección de la empresa es de tipo reactivo.
- Fase de Gestión: La dimensión del trabajador comienza a considerarse dentro de la organización. A partir de estudios de (Elton Mayo), se centra la atención en el estudio de la Motivación del trabajador y se adquiere conciencia de que los comportamientos de los empleados están condicionados por:
    - Sentimientos colectivos
    - Y por los grupos a los que pertenece.

No obstante sigue prevaleciendo la consideración del Recurso Humano como un coste que hay que minimizar, aunque la orientación de la empresa comienza a ser preactiva.

- Fase de Desarrollo: (Maslow). Comienza a aparecer una conciliación entre las necesidades económicas y las de los trabajadores de la organización. En esta fase, las personas comienzan a considerarse como un recurso que se quiere optimizar. Es importante señalar que desde los finales de los 60 se va a iniciar un período en el que se da relevancia a lo cualitativo.

Así, en la actualidad, en casi todos los países desarrollados, la dirección de RR.HH. va a estar en manos de técnicos, especialmente adiestrados para esta función. En esta fase, la orientación de la empresa tendrá un carácter proactivo.

Nota: Estas tres etapas no son excluyentes entre sí, sino que se han mantenido y están presentes en todas las organizaciones, aunque opera en diferentes ámbitos de la organización.

- Fase de Dirección estratégica de RR.HH.: (Análisis DAFO). Hay que añadir una última fase, que es en la que nos encontramos actualmente. Viene caracterizada por los siguientes rasgos:
  - Orientación Proactiva y del Recurso Humano como un recurso que hay que optimizar
  - El diagnóstico de las amenazas y potencial del ambiente externo, así como las fortalezas y debilidades de la organización (DAFO).
  - La formulación de objetivos y estrategias sociales, congruentes con los diagnósticos realizados.
  - La implantación de estrategias formuladas mediante el desarrollo de políticas de persona.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 23 – OCTUBRE DE 2009

- La concepción del factor humano como factor determinante en la mejora de la posición competitiva de la empresa. En este nuevo modelo, el saber, el potencial, el hacer, el conocimiento y la capacidad, de los miembros de la organización son los elementos más importantes para una organización.

## **2. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL – DIRECCIÓN RR.HH.:**

A mediados de los 80 es cuando comienzan a cambiarse los títulos de las obras que hacían referencia a la gestión de personal, para pasar a denominarse gestión de RR.HH. y comienzan a cambiarse las etiquetas de las empresas donde el administrador de personal pasa a llamarse Director de RR.HH. Esta evolución, en el enfoque de RR.HH. lleva, además, un cambio de filosofía, un cambio conceptual y un cambio de actuación, con respecto a lo que denominamos enfoque de personal.

En lo que se refiere al planteamiento de perspectiva de administración de personal hasta los 80 se considera que los dos bandos (capacidad y trabajo) son incompatibles y el personal será considerado como un coste y, por lo tanto, habrá que minimizarlo. Las consecuencias de este enfoque, es una situación de conflicto o de enfrentamiento que se suele reflejar en una gran cantidad de energía organizacional desperdiciada por las discusiones entre los dos bandos.

En el planteamiento de RR.HH. se defiende una verdadera sinergia entre lo Social y lo Económico. Se considera que el personal es el principal recurso y, por tanto, hay que optimizarlo.

Por último, las Relaciones pasan a ser de conflicto a la colaboración entre ambas partes. La EMPRESA no está dividida y es del capital, sino que es un ENTE INTEGRADO DE PERSONAS.

## **3. DE ENFOQUE REACTIVO AL PROACTIVO**

La evolución dentro del enfoque propio de la Dirección de Personal a la de RRHH, ha tenido una implicación clara en cuanto al estudio del momento en el que se llevan a cabo las diferentes acciones. En el enfoque de administración de personal las acciones son, por lo general, de Tipo Reactivo, esto es, en tratar de solucionar un problema cuando ya se ha planteado.

El planteamiento que preside las acciones desde la Dirección de RRHH, es de Tipo Proactivo, es decir, trata de anticiparse a los problemas y dificultades que se prevén pueda ocurrir en el futuro, y planificar las acciones precisas para evitarlo o minimizarlo. Obviamente, con este planteamiento no quiere decir que se vayan a eliminar todas las acciones de tipo reactivo, ya que por muy precisa que haya sido la planificación siempre podrán surgir problemas.

## **4. DE FUNCIONES AISLADAS A GESTIÓN INTEGRADA**

Se podría hablar de una diferenciación global de planteamiento de las direcciones de personal y de RRHH. atendiendo a una GESTIÓN INTEGRADA. Así cuando se habla de la administración de personal es habitual indicar las diferentes funciones de personal entre las que se cita: (selección, formación, RRLL, admón. y retribución.) Estas funciones suelen corresponderse con departamentos



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 23 – OCTUBRE DE 2009

independientes que han ido surgiendo en las empresas a medida que la evolución lógica de la empresa hacía aparecer problemas que los demandaba. (Unidad Funcional de RRHH).

Desde el punto de vista de la Dirección de RRHH, se partirá del Principio de que la Gestión dentro del área debe ser Integrada. Así, por un lado, los objetivos y la planificación de RRHH se elaborarán dentro del marco definido para los objetivos y los planes empresariales. De esta forma, se podrá adoptar un enfoque Proactivo y diseñar Planes Estratégicos de RRHH.

## 5. INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH

En primer lugar, la empresa determinará los Objetivos Estratégicos, a partir de los que se establecerán los Planes que se prevén permitan alcanzarla. (Planificación Estratégica). Los Planes se transformarán en Objetivos de las diferentes unidades de la empresa, en nuestro caso, Objetivos de los RRHH.

La división de los RRHH, elaborará la Planificación Estratégica de los RRHH. Esta será la base en la que se apoyará la definición de cada una de las diferentes unidades funcionales de la Dirección de RRHH (empleo, formación, selección, etc.) Cada una de esas unidades funcionales, elaborará, a su vez, los planes con los que prevea que va a alcanzar esos resultados. A continuación, se procederá a implementar y, por último, a evaluar los resultados de los procesos y acciones llevadas a cabo para ver hasta que punto se corresponde con el resultado esperado y determinar las medidas necesarias en caso de desviación de los resultados esperados.

Cuando el trabajo de RRHH se lleve así, todas las actividades que se lleven a cabo en el área de RRHH, estarán íntimamente relacionadas con la estrategia de la organización y con el resto de áreas de la empresa. Por tanto, se darán los siguientes resultados:

La estrategia organizacional será el punto de partida y el marco donde se lleven a cabo todas las actividades de RRHH. Así, será los objetivos y los planes de la empresa lo que determine el marco donde se gestione los RRHH.

Esta gestión se apoyará en dos pilares básicos:

### ➤ Puestos de Trabajo:

Los puestos de trabajo de la organización estarán definidos por el conjunto de objetivos, funciones de tareas y de responsabilidad asignadas a cada uno de ellos, y que permitan que, todos los puestos a la vez se puedan conseguir todos los objetivos organizacionales. Para ello el Análisis de Puestos (ADP), permitirá conocer el contenido (conjunto de tareas) de los puestos existentes en la organización, contestando a las preguntas, qué se hace, cómo, por qué. A partir de los resultados obtenidos en el ADP, se determinarán el perfil de exigencias de cada uno de los puestos de trabajo de la organización.

Este perfil de exigencias será el punto de partida para:

- Programas de reclutamiento y selección, ya que a partir del perfil de exigencias, se podrá decidir las fuentes de reclutamiento más adecuadas, así como el tipo de proceso de selección.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 23 – OCTUBRE DE 2009

- Dado que el perfil de exigencias nos muestra las exigencias de formación de los puestos, se podrán establecer programas de formación verdaderamente adecuados a las necesidades que se presenten.
- Planes de carrera lógicos, coherentes al diseñar trayectorias profesionales que se correspondan con los perfiles de exigencias de los puestos.

Valoración de Puestos: Basado en el ADP, puedo asignar a cada uno de los puestos de trabajo seleccionados, un valor relativo (no monetario) que me permita valorar todos los puestos de trabajo de la organización. Esa valoración será el punto de partida para el establecimiento de planes salariales equitativos en base a la contribución de cada uno de los puestos de trabajo a los objetivos organizacionales. Dos tipos de valoración (equitativa interna = mismo puesto/misma retribución y equitativa externa = distinto puesto/distinta retribución).

Una vez realizado el ADP y la Valoración, podremos analizar qué puestos de trabajo, qué nuevas funciones están pendientes de asignar en algunos puestos de trabajo y problemas de solapamiento de tareas y de funciones en distintos puestos de trabajo de la organización. Todo ello servirá de base para analizar un Diseño y Rediseño de los puestos de trabajo cuando sea necesario en la organización.

➤ **Personas:**

Las que componen la organización. Cada una presentará un conjunto de intereses y de motivaciones particulares, así como un determinado nivel de competencias y que será necesario utilizar, desarrollar y activar de manera independiente. Para ello, la Evaluación del Personal permitirá conocer el Perfil de Competencias del conjunto de personas que conforman la organización, tanto a través de las evaluaciones de rendimiento (que informan de la eficacia y eficiencia con la que los trabajadores están desempeñando su trabajo actualmente, así como, las carencias formativas que presentan para poder hacerlo) como las evaluaciones de potencial que indican las posibilidades de desarrollo que tiene el individuo, tanto en el trabajo actual, como en otros que puedan ocupar en la organización.

Esta **evaluación del personal** nos servirá para:

- Reclutamiento: Ya que al comparar el perfil de exigencias con el de competencias, podremos determinar la necesidad de realizar algún proceso de reclutamiento y de selección, así como, la detección de necesidades de formación que presente o pueda presentar el empleado para desarrollar el trabajo de manera eficaz y eficiente.
- Detectar las Necesidades de Formación existentes: Para que un empleado que posee el potencial adecuado esté en disposición de promocionarse a otro puesto de trabajo o de cambiar de funciones manteniendo el mismo nivel jerárquico.
- Compensación: Complementar los datos obtenidos con la valoración de puestos de trabajo de cara al establecimiento de estrategias salariales internas de forma que los empleados, además de



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 23 – OCTUBRE DE 2009

tener una retribución en función del puesto que ocupen, reciban otro tipo de compensación en base a la eficacia y eficiencia con la que realizan su trabajo.

- o Servir de criterio de Evaluación de la eficacia de las acciones de reclutamiento, selección, formación y promoción.

En definitiva, se puede apreciar que es difícil realizar una gestión de RRHH de manera aislada o independiente de la forma que se hacía en la administración de Personal.

Es importante destacar la relevancia de incluir la Evaluación de las Personas, puesto que es la forma de valorar el rendimiento y su potencial futuro. Se valora tanto la eficacia como la eficiencia del trabajador.

Se puede apreciar que no se han incluido los aspectos básicos de personal referidos a las RRL. Esto es así porque las perspectivas futuras son que la Dirección de RRHH se vaya desligando de dichos temas por ser potencialmente conflictivos y para evitar posibles situaciones de pérdida de credibilidad entre los agentes implicados.

Otro aspecto, de las clásicas direcciones de personal es, que recibían poca o ninguna importancia y que, sin embargo, comienza a adquirir importante atención en la Dirección de RRHH. Es el tema de la Salud Laboral. Mientras que en el enfoque del personal, las personas solían reaccionar después de que los hechos lo demandasen y, en la mayoría de las ocasiones se limitaban a aplicar aquellos aspectos señalados por la normativa legal, en el enfoque de RRHH, al valorarse a la persona en su justa medida, se utilizará el criterio de seguridad como uno de los aspectos prioritarios al definir los objetivos del área. Por lo que se adoptará un enfoque proactivo, tratando de prever los problemas antes de que aparezcan.

Otro punto donde la Dirección de RRHH otorga más importancia que la Dirección de Personal es el de Clima Laboral existente en la organización. Se llevan controles periódicos para conocer la situación actual con respecto al estilo de dirección, comunicación, participación, relaciones interpersonales, liderazgo, etc. Así cuando se observa la posición que, normalmente, ocupa la Dirección de Personal en el organigrama empresarial, se observa que suele ocupar el nivel correspondiente a las direcciones funcionales, con lo que no participa en la elaboración de los objetivos y de los planes estratégicos de la organización. Esto estaría justificado hace años, ya que se consideraba que las funciones más importantes eran las de administración de Personal y mediar ante los posibles conflictos entre empresa– trabajador.

Dado que el único objetivo de las empresas con respecto a los temas de personal era, Reducir Costes al mínimo posible, las funciones de personal tenían como único objetivo responder a las peticiones que les hacían el resto de áreas de la empresa para solucionar los problemas planteados aplicando a cada caso las técnicas de selección o de formación más adecuada. La actuación de la Dirección de Personal, no va a generar ningún valor en la empresa, estando situada, normalmente, por debajo de la Dirección financiera de la organización.





ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 23 – OCTUBRE DE 2009

Sin embargo, en la Dirección de RRHH se CAMBIA la posición en el organigrama empresarial para poder llevar a cabo una verdadera gestión estratégica. También, el Director de RRHH pasa a formar parte del nivel directivo más alto de la organización.

## 6. DEL ENFOQUE DE RASGOS AL ENFOQUE DE COMPETENCIAS (ACTUALIDAD)

Cuando se adopta el Enfoque de Rasgos en la administración de Personal, para realizar un proceso de selección, formación, planificación, etc., la manera clásica ha obligado a trabajar de la siguiente manera:

- Tras definir el contenido de los puestos de trabajo, se han elaborado los perfiles de exigencias en los que se define el conjunto de características que deberán reunir las personas que lo ocupen para que puedan desarrollar su trabajo eficaz y eficientemente.
- No existe ninguna técnica que permita definir objetivamente, cuáles son los rasgos que debe reunir la persona que debe ocupar un puesto determinado.
- Así pues, el perfil de exigencias indicará los Rasgos Psicométricos que deberá reunir el ocupante del puesto para responder con éxito a las demandas del puesto. Sin embargo, una misma conducta puede clasificarse con rasgos distintos (Por Ej.: trabajador enérgico/trabajador agresivo; trabajador con iniciativa/ trabajador oportunista; trabajador sumiso; trabajador cooperante).
- Posteriormente, se entrevista y examina al candidato para determinar si poseen las características exigidas en el perfil de exigencias, se diseña un curso de formación, etc. Sin entrar en discusión de si es o no preferible utilizar pruebas psicológicas o entrevistas ambas son igualmente válidas o no válidas, en función del que las realiza. Es más, hay trabajos que hablan que los test de actitud o los certificados académicos no sirven para predecir el éxito en el trabajo o el éxito en la vida. Hay autores que demuestran que los test están sesgados con respecto a minorías tales como: niveles socioculturales más bajos, mujeres, grupos étnicos.

Bajo estas críticas, si lo que se trata en las actuaciones dentro de la gestión de RRHH es determinar qué personas van a tener un rendimiento más eficaz y eficiente en el desempeño de su trabajo, o qué actuaciones permitirán mejorar estos criterios, se hará necesario disponer de un sistema que nos permita obtener esta información algo más segura.

Esta es la razón por la que se adopta el concepto de COMPETENCIA, la cual supone un *cambio radical* del planteamiento anterior con este concepto.

Ahora, se parte del estudio de las conductas (observables) de las personas que realizan su trabajo con eficacia. El puesto de trabajo se definirá en función de dichas conductas. Lo que conforma el perfil de exigencias será un conjunto de comportamientos perfectamente observables. Así pues, al trabajar con conductas o comportamientos observables haremos predicciones más seguras, válidas y fiables.

Partiendo de este perfil de exigencias, cuando se trabaja en selección se podrá evaluar hasta que punto los candidatos son capaces de llevar a cabo los comportamientos exigidos en el puesto. Cuando se trabaja en formación, se podrá definir el conjunto de las distintas acciones formativas para establecer



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 23 – OCTUBRE DE 2009

los comportamientos y conductas que deban presentar los sujetos implicados en el proceso de formación.

## 7. ÁREAS DEL MODERNO DEPARTAMENTO DE RRHH (ORGANIZACIÓN ACTUAL)

Los contenidos del Departamento de RRHH, se clasifican en ocho grandes áreas de responsabilidad. Poseen cierta especificidad propia, son disgregables teóricamente, y susceptibles de admitir prácticas de gestión propias.

1ª Área de Dirección Estratégica: Diferentes ámbitos de responsabilidad:

- ✓ Comparte con el resto de áreas funcionales, dirigir estratégicamente la compañía. Por tanto, es corresponsable de la toma de decisiones estratégicas.
- ✓ Orienta la implantación estratégica a nivel funcional de RRHH.
- ✓ Colabora con el resto de áreas funcionales en la determinación de los cambios que tenga que realizar la empresa.
- ✓ Participa activamente en la configuración de una cultura corporativa apropiada.

2ª Área de Admisión de Personal: Es de apoyo a la administración de la empresa. Permite asegurar, controlar y documentar todo lo concerniente a la política de personal, siendo un área transversal con interfaces al resto de áreas.

3ª Área de RRL: Se ocupa de la relación con los representantes de los trabajadores.

4ª Área de Empleo: Se ocupa de garantizar el número preciso de personas con la cualificación necesaria en el momento que haga falta.

5ª Área de RRHH: Es la que se manifiesta en la actividad diaria de la empresa con mayor intensidad. Es el área responsable de que los trabajadores pongan a disposición de la empresa su esfuerzo y conocimiento y de conseguir el mayor nivel de compromiso e integración en el proyecto empresarial.

6ª Área de Desarrollo de RRHH: Adecuar y actualizar las competencias (conocimientos, capacidades y actitudes) del personal en función de las necesidades de las empresas.

7ª Área Económica: Repartir la masa salarial entre los trabajadores. Se trata de establecer entre los trabajadores una equidad interna (igual trabajo-igual retribución; distinto trabajo-distinta retribución) y una equidad externa (que la retribución atraiga y mantenga a los mejores trabajadores y no se vayan a la competencia)

8ª Área de Seguridad y Salud Laboral: Se preocupa del buen estado de salud de los trabajadores.

Evidentemente, no todas las funciones que se han determinado están presentes en todas las empresas. Factores:

- Tamaño empresa.





ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 23 – OCTUBRE DE 2009

- Valoración del Dep. RRHH.
- Etc.

Esto hace que el grado de implicación varíe entre distintas organizaciones.

## 8. CONCLUSIÓN

Nuestro alumnado debe conocer como ha evolucionado el departamento de Recursos Humanos y cuales son las implicaciones que tiene actualmente en las empresas, es decir, qué valor tiene en las organizaciones actuales, qué grado de relevancia tiene en las estrategias empresariales. Sin duda, el alumno/a de Formación Profesional tiene grandes posibilidades de constituir una empresa y debe conocer y saber que existe un departamento de Recursos Humanos y que en la actualidad tiene una extraordinaria capacidad organizativa y de decisión. Debe saber que es pieza clave en la configuración de cualquier organización empresarial y que para una adecuada evolución en las relaciones laborales con posibles empleados existen enfoques diversos que se pueden aplicar para optimizar su rendimiento y para conseguir un clima laboral adecuado.

## 9. BIBLIOGRAFÍA Y PÁGINAS WEBS

- Valero Matas, Jesús A. (2008) *“Recursos Humanos”*. Madrid. Edit. Tecnos.
- Gutiérrez Y. y Domínguez M. “Watson Wyatt” (2004) *“Diseño de la estrategia de compensación”*. Cinco Días.
- Lévy-Levoyer, C. (1997) *“Gestión de las competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas”*. Barcelona: Gestión 2000.
- Acosta, A.J., Fernández, N., Mollón, M. (2002) *“Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería”*. Madrid. Prentice Hall
- <http://www.liderempresarial.com/num155/15.php> (Fuente tomada el 5 septiembre 2009)
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano.htm>(Fuente tomada el 5 septiembre 2009)

### Autoría

---

- Nombre y Apellidos: José Antonio Cobos Pino
- Centro, localidad, provincia: Córdoba (Córdoba)
- E-mail: [jcobos2001@hotmail.com](mailto:jcobos2001@hotmail.com)