

TEMA 10: LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

1. CONSIDERACIONES PREVIAS

Siempre ha sido necesario contratar y despedir empleados; siempre se ha precisado enseñar a los recién llegados su trabajo, siempre ha habido que idear sistemas de retribución equitativos y que incentiven pero, no siempre estas tareas las ha realizado una Dirección de Recursos Humanos.

Mientras las funciones de personal se realizaban de forma esporádica, revestían poca dificultad y las consecuencias de llevarlas a cabo de manera incorrecta eran irrelevantes, no había ninguna necesidad de que las empresas se dotasen de un órgano especializado de esta envergadura, pero esta actitud cambió a partir del momento en que dichas tareas se hicieron más frecuentes, implicaban un cierto "saber hacer" y sus implicaciones fueron más importantes en términos económicos o sociales. Las empresas más avanzadas comenzaron a pensar que disponer de este departamento podría constituir una ventaja competitiva y, en consecuencia, lo crearon, siendo imitadas por otras conforme sus necesidades así lo requerían.

Aunque en el momento presente la cuestión de la denominación de la función y, por tanto, del departamento, dista mucho de estar resuelta, existe una diferencia semántica y conceptual entre «personal» y «recursos humanos», que conviene esclarecer.

La expresión recursos humanos es una creación americana de finales de los 70, aunque se pueden encontrar alusiones a ella en diversas obras pertenecientes a la escuela de Relaciones Humanas. Más tarde -ya a finales de los 80- algunos autores norteamericanos sostenían que la Dirección o Administración de Recursos Humanos (ARH) era la respuesta estadounidense a las políticas de personal del sobresaliente modelo de dirección japonés.

Hoy día, existe la tendencia en la literatura actual a considerar «personal» como algo pasado de moda -monótono y aburrido-, y a «recursos humanos» como algo en progreso -incitante y con diferentes facetas-. Aunque ambas expresiones tratan de hallar respuesta a la vieja pregunta: "¿Cómo puede una organización alcanzar sus objetivos y, al mismo tiempo, fomentar el desarrollo y las metas personales de sus empleados?", existen algunas diferencias de contenido en sus enfoques.

La Dirección o Administración de Personal (AP) aparece como algo administrativo, microorganizacional, estático y transaccional. Se reconoce como algo comprometido con el mantenimiento y los sistemas de control interno de los puestos de trabajo; los ciclos de su actividad son a corto plazo y su orientación es de carácter táctico. Los resultados de la AP tienden a ser tangibles, claramente medibles, y sus decisiones reciben respuestas rápidas. También se reconoce como constituida por especialistas que tienen pocas oportunidades de ejercer el poder y cuyo status en la organización es relativamente bajo.

Por contraste, la ARH se caracteriza por ser una función eminentemente directiva, macroorganizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra más identificada con el desarrollo y la flexibilización de los sistemas de trabajo -necesarios en entornos competitivos y cambiantes-, sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación es de carácter estratégico. Los resultados de la ARH tienden a ser intangibles, difícilmente medibles y tienen ciclos largos de retroalimentación. Normalmente la función se ejerce por directivos con mayores oportunidades de alcanzar poder y más alto status organizacional.

En la actualidad, no todo lo que existe en las empresas bajo el nombre de ARH merece tal calificativo, ya que en muchos casos sólo se trata de la aplicación del conocido modelo bíblico de *poner vino viejo en odres nuevos*, o -más coloquialmente- del *mismo perro con distinto collar*.

Otra cuestión es la relativa al uso indistinto que encontramos en la literatura de los términos *Dirección y Administración*, en este caso referidos a los RR.HH. Por nuestra parte, sin ánimo de entrar

en polémicas innecesarias, utilizaremos ambas acepciones en el sentido moderno aludido en los párrafos anteriores, aunque reconocemos que -por motivos semánticos similares a los anteriormente apuntados- existe la tendencia a utilizar más la expresión *Dirección de RR.HH.*

Por último, conviene aclarar también que las técnicas relativas a la función de RR.HH. (F.RR.HH., a partir de ahora) van referidas a empresas con un determinado tamaño y características de complejidad. Como sabemos, cuando una empresa es pequeña, precisa de poca especialización directiva. Normalmente el director-propietario, asistido por sus familiares y, quizás, por algún empleado *de confianza*, realiza tareas tan dispares como comprar, vender, contratar, negociar con los bancos, llevar la contabilidad, crear nuevos productos, etc. Pero, a medida que la empresa crece en tamaño, la política de *hombre-orquesta* ya no sirve. Surge la necesidad de ir delegando parcelas ejecutivas, que permitan a la dirección centrarse en su labor principal.

Además, para que la ARH sea rentable se requiere un tamaño mínimo de empresa difícil de cuantificar, ya que dependerá, no sólo del número de trabajadores, sino también de la cualificación de éstos, la naturaleza de sus funciones, el mayor o menor grado de diferenciación entre sus tareas o cometidos, la centralización o descentralización de los centros de trabajo, etcétera. En cualquier caso, es bueno recordar que, cuando el número de trabajadores de una empresa crece en progresión aritmética, las interrelaciones entre ellos y, por tanto, los problemas, crecen en progresión geométrica.

2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA FUNCIÓN DE RR.HH.

La evolución del tratamiento de los RR.HH. en las organizaciones es inseparable de la historia de la humanidad. Todos los acontecimientos que conforman esta última han tenido, lógicamente, cierto efecto en la naturaleza evolutiva de las relaciones de las empresas con sus trabajadores. Por tanto, antes de empezar a estudiar el recorrido histórico de esta función empresarial, creemos conveniente hacer dos observaciones preliminares:

- a) La evolución de la F.RR.HH. es *histórica*, en el sentido de que está estrechamente entrelazada y asociada con las épocas y acontecimientos positivos.
- b) La crónica de esta función es *evolutiva*, no revolucionaria; es decir, que los cambios que han acaecido en este campo se han debido, en su mayor parte, a mutaciones culturales graduales y no a sucesos drásticos. Desde luego, hay algunos acontecimientos de la historia que, en un lapso de tiempo relativamente corto, han tenido un efecto inmediato y significativo sobre determinadas sociedades; sin embargo, tales incidentes son escasos si se comparan con el ritmo normal del cambio.

Si hablamos de evolución, debemos tomar un punto de partida, que resulta difícil establecer con precisión, ya que la existencia de las funciones directivas es inherente a la de los grupos humanos. Ninguna civilización ha podido prescindir, por el momento, de la división del trabajo y la especialización en determinadas labores (Werther y Davis, 1991).

Cuando se consideran, por ejemplo, las dificultades técnicas con que se encontraron los ingenieros y arquitectos de la remota antigüedad, se descubren, de inmediato, los problemas de separación de labores que debieron resolver. Así, los constructores de las pirámides de Egipto recurrieron, sin duda, a la violencia para manejar al personal a su cargo, pero también a otras técnicas: quizás, a la selección de personal -escogiendo a los más vigorosos para que tirasen de los grandes bloques de piedra-; quizás, a la capacitación -enseñando a los más jóvenes y ágiles las técnicas de perforación del granito-; seguramente a la motivación -reforzando, por medio de creencias religiosas, el celo de los obreros-.

Problemas similares afectaron a militares y religiosos de distintas épocas. Alejandro Magno, por ejemplo, no consiguió convencer a sus soldados de que lo siguieran hasta la India; el ejército macedonio se detuvo debido a un problema esencialmente humano; César, por su parte, consiguió mantener la disciplina de sus legiones en la conquista de las Galias; el avistamiento de las costas americanas hizo

desistir a los navegantes españoles de colgar a Cristóbal Colón del palo mayor; los primeros monasterios cristianos de Asia menor establecieron *reglas* sumamente análogas a los reglamentos de personal de las organizaciones actuales, etc. Como vemos, los ejemplos podrían multiplicarse casi indefinidamente.

A pesar de lo anterior, no hay que olvidar que, aunque las relaciones humanas han existido desde tiempos remotos, el *arte* y la *ciencia* de su gestión dentro de organizaciones complejas son relativamente recientes. Con pocas excepciones, los intentos serios de desarrollar un cuerpo de conocimientos organizado sobre esta materia, fundamentados en la práctica, han sido un producto del siglo veinte.

La Revolución Industrial

El fenómeno conocido como Revolución Industrial surge a mediados del siglo XVIII con la aparición de maquinarias complejas en el seno de la sociedad inglesa. Esto dio lugar, primero en Inglaterra y poco después en el resto de Europa y América del Norte, a la aparición de grandes organizaciones industriales y comerciales dedicadas a diversas actividades: hilados y tejidos, fundición, industria naval, etc.

La dirección metódica y racional de la mano de obra fue el problema esencial de la gerencia durante la Revolución Industrial y el que exigió la violenta ruptura con el pasado. Sin embargo, aunque durante todo el siglo XIX se dieron varios intentos para mejorar las técnicas de dirección de personal, este aspecto fue uno de los más descuidados a nivel teórico, dependiendo mucho más del estilo propio de cada empresario que de un cuerpo de conocimientos definido.

La Revolución Industrial significó un nivel más alto de mecanización de muchas labores, lo que, en muchos casos, condujo a condiciones de hacinamiento, peligro y profunda insatisfacción de los trabajadores.

Con el deseo de mejorar la productividad y buscar la colaboración de los trabajadores y con frecuencia, también, con el deseo inconfesado de reducir la fuerza sindical, los empresarios empezaron a adelantarse a las demandas de los trabajadores, creando diversos servicios sociales: cantinas, economatos, dispensarios médicos, viviendas para sus familias, escuelas para sus hijos y hasta, en algunos casos, los propios sindicatos de empresa, o *sindicatos amarillos*, a los que los trabajadores eran *invitados* u obligados a afiliarse, y en los que recibían toda clase de facilidades, con tal de que no se afiliaran a los sindicatos de fuera de la empresa.

En las grandes organizaciones, dichos servicios dieron lugar a la creación de un *departamento de bienestar*, de gran difusión en el sector ferroviario, que puede considerarse como el antecesor directo o núcleo original del departamento de personal. Más tarde, al consolidarse este último como tal, absorbió al departamento de bienestar, que pasó a denominarse área de Servicios Sociales (figura 1).



Figura 1.

Los departamentos de bienestar señalan la aparición de la administración especializada en personal, diferenciada de las funciones de capataces, jefes de turno, gerentes de operación y puestos similares. Como pioneros de este campo de dirección se puede destacar, entre otros, a Owens, Watt, Moulton, Ure, Warnum y Babbage.

El Taylorismo

A finales del siglo XIX, el ingeniero F.W. Taylor (1866-1915) fue uno de los primeros en estudiar el aspecto humano de los procesos productivos. Taylor buscaba la manera óptima de realizar cada tarea, de manera que el trabajador, reduciendo su esfuerzo físico y mental, pudiese aumentar al máximo la producción. Como sabemos, partiendo de premisas falsas, Taylor llegó también a conclusiones falsas.

A raíz de la racionalización del trabajo según los principios de Taylor, creó la necesidad de un área dentro de la empresa, dedicada exclusivamente a la organización científica de la producción. Así, se reclutaron especialistas en métodos y tiempos, en análisis y valoración de puestos de trabajo y en diseño y administración de sistemas de incentivos (figura 2).



Figura 2.

Los sindicatos obreros

No puede negarse que los postulados tayloristas hicieron posible el enorme desarrollo industrial del último siglo en el mundo occidental, pero tampoco puede olvidarse que supusieron la total deshumanización del trabajo, al reducir la actividad laboral de la mayoría de los obreros a aquel trabajo de ejecución, repetitivo y sin sentido, que tan bien presentó Charlie Chaplin en su famosa película *Tiempos Modernos*.

Este desarrollo de la producción coincidió con la toma de conciencia de las clases trabajadoras, que rechazaban la productividad como único criterio de valoración de su trabajo en la fábrica y exigían otras condiciones físicas y económicas de trabajo, distintas a las consideradas por la *Administración Científica*. Precisamente en 1911, coincidiendo con la publicación y difusión de la obra de Taylor, la clase obrera de todo el mundo occidental estaba en efervescencia.

En el Reino Unido se acababa de formar el Partido Laborista, se había aprobado el *Trade Union Dispute Act*, que eximía a los sindicatos de responsabilidades civiles por las huelgas, y dos años más tarde se aprobaría el nuevo *Trade Union Act*. En Rusia se estaban creando los primeros sindicatos de Leningrado y Moscú, en Suecia se había firmado en 1906 el *Compromiso de Diciembre* entre los sindicatos y las

asociaciones patronales, en España se acababa de fundar la CNT, y en Italia, poco antes, se había fundado la CGIL y faltaba poco para que se fundase la USI¹. En Francia estaba recién aprobada la famosa *Carta de Amiens* -Carta Magna del sindicalismo revolucionario-, y en los Estados Unidos de América las relaciones entre capital y trabajo eran cada vez más difíciles, lo que obligó al gobierno a crear en 1912 una Comisión para estudiar la situación laboral, y hacer propuestas concretas para mejorar el clima social de las empresas.

En este contexto social, la implantación de las ideas taylorianas no fue fácilmente aceptada por la clase trabajadora, que inmediatamente planteó una serie de reivindicaciones, apoyadas por huelgas masivas, contra lo que consideraban una nueva forma de explotación del trabajador. Ante los crecientes conflictos laborales, las empresas se vieron forzadas a crear un equipo de personas dedicadas a tratar con los representantes de las organizaciones obreras, a preparar y representar a la empresa en las negociaciones colectivas y a hacer frente a las huelgas.

De esta manera, nació el área de Relaciones Industriales, a menudo integrada dentro del Departamento de Personal (figura 3).



Figura 3.

La psicología aplicada

La Psicología Aplicada no tiene más de cien años, y la aplicada al mundo del trabajo todavía menos. Walter Dill Scott, profesor adjunto de Psicología en la Universidad de Northwestern es considerado como el pionero de esta rama de la Psicología Industrial y Comercial. Dio conferencias en 1901 sobre la Psicología de la publicidad, seguidas de numerosos libros y artículos sobre el mismo tema, creó la Scott Company para el asesoramiento en temas de personal y publicó en 1921, junto con su colega Robert C. Clothier, el primer libro sobre *Personnel Management*.

En 1911 Frank B. Gilbreth realizó -siguiendo los trabajos de F.W. Taylor- los primeros estudios sistemáticos de movimientos en el trabajo; Hugo Munsterberg, de la Universidad de Harvard impulsó la aplicación de la Psicología al estudio del mundo del trabajo y definió la Psicotecnia como *la ciencia de la aplicación práctica de la Psicología*, y Walter V. Bigham organizó en 1915, el primer Departamento de Psicología Aplicada, en el Carnegie Institute of Technology.

Fueron las dos guerras mundiales las que, paradójicamente, dieron el mayor impulso a la Psicología Aplicada, desarrollando unos conocimientos prácticos que -una vez terminadas las hostilidades- fueron aplicados a las empresas industriales. Al estallar la primera guerra mundial Robert M. Yerkes, por entonces presidente de la *American Psychological Association*, convocó con carácter de urgencia una reunión de sus miembros para discutir la aportación que podían hacer los psicólogos americanos al esfuerzo bélico.

¹ C.N.T. : Confederación Nacional del Trabajo (1911); C.G.I.L.: Confederazione Generale italiana del Lavoro (1906); U.S.I.: Unione Sindicale Italiana (1912).

Su primera contribución fue el desarrollo de una serie de tests de selección para determinar los reclutas que tenían que ser excluidos del ejército, clasificar por sus niveles de inteligencia a los elegidos, y escoger a los de mayor capacidad para su ascenso a oficial. Estos fueron los famosos *Army Alpha* y *Army Beta* tests.

La misma situación de emergencia producida por la guerra hizo que se desarrollasen estudios sobre la motivación en el trabajo -para mantener en la retaguardia un alto índice de producción con una mano de obra poco cualificada-; estudios sobre la moral -tan necesaria entre el ejército y la población civil-; estudios sobre la fatiga en el trabajo, etc.

La segunda guerra mundial dio un nuevo impulso al esfuerzo para utilizar los conocimientos de las distintas ramas de la Psicología en la resolución de problemas concretos del trabajo. Se mejoraron los tests de selección, se profundizó en la aplicación de los principios del aprendizaje a los problemas reales de la formación, se estudiaron los problemas del stress en situaciones concretas, los del liderazgo y los del trabajo en equipo. Asimismo, se dieron los primeros pasos en una nueva área de estudio -que más tarde sería la *Ergonomía*- cuando los psicólogos trabajaron en el diseño de las cabinas de los pilotos de aviación para conseguir una mejor percepción.

Una vez terminadas las hostilidades, todo este bagaje de conocimientos fue aplicado a situaciones concretas del mundo del trabajo. De los más de doscientos psicólogos que trabajaron en el ejército norteamericano, la gran mayoría se dedicó en tiempo de paz al asesoramiento de empresas y, en 1945 la *American Psychological Association* creó una sección de Psicología Industrial y Comercial.

La introducción de todas estas nuevas técnicas en el mundo de la empresa obligó a sus responsables a contratar personal especializado, y a crear un nuevo servicio, que también se integró en el Departamento de Personal (figura 4).



Figura 4.

La psicología social y las relaciones humanas

Taylor había estudiado sólo los aspectos físicos y mecánicos del trabajo, y los nuevos psicólogos industriales estaban preocupados por los problemas del individuo en relación con su puesto de trabajo: fatiga, monotonía, frustración, stress, prevención de accidentes, formación, motivación del trabajador, etc. En este contexto, los conocidos estudios realizados por Elton Mayo en la planta Hawthorne -sobre la iluminación, la humedad, la temperatura y las pausas en el trabajo-, descubrieron todo un mundo de sentimientos y emociones, de atracciones y rechazos, de actitudes y prejuicios que no podían explicar ni la organización científica de Taylor ni la Psicología Industrial hasta entonces utilizada.

Se demostró que no había necesariamente una correlación directa entre condiciones físicas de trabajo y productividad, echando así por tierra la idea tayloriana de buscar la manera óptima de realizar un trabajo y, también, se descubrió que los determinantes de la satisfacción en el trabajo no eran solo factores

individuales de adaptación, sino también factores sociales de integración en el grupo y de comunicación del trabajador con sus compañeros y jefes.

El equipo de Elton Mayo -integrado por compañeros de la Universidad de Harvard-comprobó que los incentivos económicos apenas tenían repercusión en el ritmo y volumen de producción y que era el mismo grupo informal de los trabajadores, y no sus supervisores, el que fijaba las pautas de producción.



Figura 5.

Estos experimentos abrieron las puertas a un enfoque totalmente nuevo de los problemas en el trabajo, que obligó, una vez más, a extender el Departamento de Personal, para dar cabida a la figura del psicólogo-social experto en Relaciones Humanas en el Trabajo.

La legislación laboral

El creciente intervencionismo del Estado en el mundo del trabajo, desarrollado principalmente después de la segunda guerra mundial, se manifestó en un enorme y creciente cuerpo legal que intentó regular cada aspecto de las relaciones laborales: tipos de contratos, horarios, vacaciones, remuneraciones mínimas, seguridad e higiene, categorías laborales, promociones, traslados, etc.

El número y complejidad de estas normas legales hizo necesario la creación de una sección jurídica que también, generalmente, se incluyó dentro del Departamento de Personal.



Figura 6.

La importancia de esta función ha crecido de tal manera que ha llegado eclipsar, con frecuencia, las otras funciones de la Jefatura de Personal, siendo el conocimiento profundo de la legislación laboral uno de los primeros requisitos que se exigen al candidato que aspira a un puesto de Dirección de Personal.

El énfasis en el conocimiento casi exclusivo de la legislación laboral supuso convertir al director de este departamento en un nuevo vigilante del cumplimiento exacto de las normas legales a nivel interno, y en el defensor de los intereses de la empresa frente a las reivindicaciones de los trabajadores. Evidentemente, esta última imagen puede perjudicarle a la hora de intentar trabajar en otros campos de la Dirección de RR.HH.

El caso particular de España

La evolución de la F.RR.HH. en España ha seguido caminos paralelos a los descritos en las páginas anteriores, aunque con ciertos rasgos característicos. La Península Ibérica ha asistido como espectadora muda a las dos guerras mundiales, defraudando quizás con su actitud pasiva a los que resultaron vencedores y vencidos en estas contiendas.

El aislamiento político que sufrió nuestro país durante la dictadura y la autarquía, independencia económica o autosuficiencia de un Estado respecto del exterior- han determinado drásticamente nuestra situación actual, alejada en muchos aspectos -tecnológicos, sociales, culturales, etc.- de la de nuestros vecinos europeos.

La guerra civil dejó los campos asolados, las industrias paralizadas, muertos y heridos en uno y otro lado y la pérdida que representó el exilio de una parte importante del bando de los perdedores.

En los años posteriores a la contienda, se ensayó una fórmula poco original de intervencionismo autárquico, que favoreció, si no originó, la escasez de alimentos, el racionamiento de los mismos y el florecimiento de un mercado negro, el «estraperlo», que motivó la creación de grandes acumulaciones de capital en manos de los especuladores.

En lo político, esta etapa representa la eliminación de todos los partidos políticos y la desaparición de todos los movimientos sindicales, salvo el oficial *Movimiento* y el sindicato-vertical denominado *Central Nacional Sindicalista*. También, el aislamiento del resto de Europa, tras el cierre de la frontera con Francia en marzo de 1946, y con el resto del mundo tras el boicot diplomático recomendado por la ONU meses más tarde. No existía libertad de reunión, mucho menos de asociación, los medios de comunicación estaban sometidos a férrea censura y debían difundir los comunicados oficiales.

En lo laboral, se instauró una rígida disciplina en el mundo del trabajo, con una drástica fijación de salarios, a pesar de que los precios sufrían una tendencia alcista incontrolada. Como base jurídica del Derecho Laboral existía un retórico *Fuero del Trabajo* promulgado en 1938, que prohibía la huelga e imponía el sindicalismo oficial.

En este marco de referencia, el papel de la Dirección de Personal era bien poco amable. Para empezar, el Jefe de Personal solía ser un administrativo «de confianza», que llevaba el control de absentismos, se ocupaba de las altas y bajas en la Seguridad Social, de la elaboración del recibo de salarios, y de pocas cosas más. En algunos casos, se prefería para esta función a un suboficial retirado del ejército o de la Guardia Civil, que «impusiera respeto», y aplicara *el Reglamento de Régimen Interior* para sancionar faltas de todo tipo. En algunos casos, el Jefe de Personal era un abogado que alternaba las funciones administrativas con la defensa de la empresa en los contenciosos laborales ante las *Magistraturas de Trabajo*.

En algunas grandes empresas, se crearon economatos de empresa e instituciones de Servicios Sociales, que paliaron algo la estrechez en que vivían tanto obreros como empleados en aquellos años. Otra medida fue la de proporcionar dos pagas extraordinarias, la de Navidad y la del 18 de Julio -fecha de inicio de la Guerra Civil-, a la que se añadió posteriormente la llamada «de beneficios», que pretendía hacer participar a los trabajadores en los beneficios de la empresa, pero que se convirtió en una paga más, sin ninguna relación con los beneficios o pérdidas que la empresa pudiera haber obtenido.

Pasados algunos años, entre el 17 de julio y el 5 de agosto de 1959, el BOE recoge un paquete de disposiciones que en conjunto constituyen lo que se denominó *Plan de Estabilización y Liberalización Económica*, que marcó la renuncia a la autarquía y permitió acceder a nuevos modelos de producción.

España reunía en aquel momento una serie de circunstancias favorables que hicieron posible lo que la recargada prosa oficialista denominó «el milagro español». Estas circunstancias fueron: energía y materias primas baratas; mano de obra abundante e igualmente barata; financiación exterior por remesas de emigrantes; ingresos en divisas por turismo, exportaciones e inversión extranjera; posibilidad de importación de tecnología.

Junto a estos factores de desarrollo estrictamente económicos que mencionan todos los autores, existe otro hecho, a menudo ignorado, pero de gran importancia: el anhelo del español medio, que había sufrido la escasez de la posguerra, de vivir mejor, de poseer su propio coche -aunque fuera un Seat 600-, de tener su propia vivienda -aunque fuera de Protección Oficial en un barrio dormitorio-, y de disfrutar sus vacaciones en alguna de las playas frecuentadas por «las suecas». Y por conseguir ese sueño, el español trabajó horas extraordinarias, buscó un «pluriempleo», se llevó trabajo a casa, etc., disparando el consumo interior. La elevación del nivel de vida fue, a la vez, resultado y motor del desarrollo.

El «desarrollo» que inicia los sesenta, se agotó al cabo de unos años, por el concurso de una serie de circunstancias. Por una parte, la involución de la propia política económica española, debido a la contradicción básica existente entre una práctica liberalizadora y la ideología oficial del Régimen; por otra, la crisis generalizada en Europa hacia los años 70, que se agrava, a partir de 1973, con el progresivo encarecimiento de los precios del petróleo, como consecuencia de los acuerdos de restricción de la producción y de elevación de los precios del crudo por parte de los países de la OPEP.

Otro aspecto liberalizador fue la entrada de empresas multinacionales; que en muchos casos traían su manual de personal debajo del brazo. La influencia de los estilos y técnicas de dirección de las empresas extranjeras tuvo un decisivo impacto sobre las empresas españolas. La empresa, que en la etapa anterior precisó de obreros especializados, demandaba técnicos en Management.

La función de Personal en esos momentos ve aumentada su importancia, y también su posición orgánica. En primer lugar, se va abandonando progresivamente la denominación de Jefatura de Personal, para pasar a denominarse Dirección de Personal. Por otra parte, el departamento se va liberando de la dependencia de las direcciones administrativa o de producción, para adquirir en el organigrama su mismo rango jerárquico y funcional. La necesidad de realizar procesos de selección, formación, motivación, evaluación, etc., promueve el reclutamiento de profesionales de la Psicología.

Ya en la democracia, la experiencia poco afortunada de haber confundido a los hombres *de personal* con los abogados de la empresa frente a los trabajadores, aconsejó deslindar, por una parte las funciones de Recursos Humanos de las de Relaciones Laborales. En algunas empresas, de la Dirección de Personal dependen dos subdirecciones: la de *Recursos Humanos*, encargada de las funciones de selección, promoción, formación, desarrollo, establecimiento de planes de carrera, evaluación, compensación, servicios sociales, etc. y la de *Relaciones Laborales*, que incluye, por una parte, los aspectos *administrativos* -contrato de trabajo, nóminas, retenciones de I.R.P.F. y S.S., permisos, excedencias, control de absentismo, etc. y, por otra, la *resolución de conflictos* como: reclamaciones individuales, conflictos colectivos, relaciones con el Comité de Empresa, negociación del Convenio Colectivo.

En la actualidad, la tendencia general va hacia la concepción de una Dirección de Recursos Humanos descentralizada, configurándose el departamento como un órgano *staff* dependiente de la Dirección General, responsable de las políticas de personal de toda la empresa, pero no de su aplicación, que es responsabilidad de los órganos de línea.

En algunos casos, la Dirección de Recursos Humanos se convierte en una suministradora de servicios a la organización. Servicios que, en muchos casos, contrata a empresas consultoras, asesoras y de servicios y/o a consultores independientes.

3. LA NUEVA DIRECCIÓN DE RR.HH.

Como hemos visto, la consideración del elemento humano en las organizaciones ha sufrido una fuerte evolución -desde las perspectivas tayloristas hasta las actuales-, que podríamos resumir en:

- a) *Una concepción tradicional*, en la que lo social y lo económico se declaran incompatibles; considerando al personal como un coste que hay que reducir al mínimo, y
- b) *Una concepción renovada*, en la que se asienta y se afirma una verdadera sinergia entre lo social y lo económico; concibiendo al personal como un recurso estratégico que hay que optimizar.

Desgraciadamente, aun son muchos los directivos cuyos planteamientos coinciden con la primera concepción, aunque día a día va aumentando el número de empresas que ven en el capital humano su verdadero potencial.

Lo cierto es que sean cuales sean los cambios que tengan que afrontar nuestras empresas dentro de un futuro inmediato, éstos siempre supondrán un proceso de *integración entre las personas y su entorno*. Por tanto, el éxito que tengamos en este proceso de cambio va a depender, fundamentalmente, de las personas llamadas a realizarlo, ya sean trabajadores, directivos, o incluso, por qué no, colaboradores externos (proveedores, subcontratistas, etc.).

Si, en definitiva, las personas determinan el éxito en este proceso de integración, *el dirigirlas* se va a convertir en una tarea esencial, fundamentalmente por una doble razón:

a) Como sostiene González Crespo (1993), de la misma forma que los recursos económicos no son los clientes ni los banco, sino lo que éstos pueden proporcionar, los recursos tecnológicos no son las máquinas, sino lo que éstas son capaces de hacer y los recursos organizativos no son las estructuras ni los procesos, sino las consecuencias de su establecimiento; del mismo modo, los RR.HH. no son las personas.

Los RR.HH. son *aquellas condiciones que poseen las personas y que están en disposición de utilizar como participantes de la empresa*. Es decir, las personas no son recursos sino que tienen recursos. Pero, como es lógico, debe existir voluntad de poner dichos recursos al servicio de la organización.

b) En segundo lugar, cada persona posee unas capacidades y potenciales distintos y, además, pueden diferir en cada momento temporal.

Así pues, el objetivo de la dirección debe ser motivar y movilizar a las personas en el sentido correcto, facilitándoles los medios necesarios para que sus recursos puedan aflorar adecuadamente, potenciando sus conocimientos, habilidades y experiencias.

Volviendo a la importancia que los recursos humanos tienen para las empresas, no conviene olvidar que estamos en la era de la estrategia y la diferenciación: ganar hoy es distanciarse, marcar el paso, ahondar la diferencia en relación con la competencia. El parecido y las posibilidades de adquisición de elementos pertenecientes a otros subsistemas: tecnológico, comercial, financiero, etc., hace que cada vez más, esta diferenciación se deba fundamentalmente al comportamiento humano (Gasalra Dapena, 1991).

De la obra de Lattmann y García (1992) se deduce que existen dos bloques de motivos que justifican esta importancia.

El *primero* se refiere a que todo proceso empresarial presenta tres grandes fases en las que el hombre es protagonista. Por un lado, es el que *diseña* las instituciones, procesos y funciones; por otro, es el que da una *orientación* a las mismas, es decir, fija sus contenidos y, por último, él mismo «es el que *dirige* toda su actuación y asigna recursos».

En el *segundo* bloque se encuentran tres razones que vuelven a confirmar esta importancia:

- La empresa es un *conglomerado suprapersonal* al que le faltan capacidades de percepción, de pensamiento y de decisión. Es, por eso, un conglomerado dirigido, siendo sus portadores los RR.HH.
- El personal es un medio *omnipresente* en todas las áreas de la empresa.
- El desarrollo tecnológico no resta importancia a este elemento; sólo será sustituible de forma limitada y, básicamente, constituye y constituirá el *medio necesario* para la realización empresarial.

Las máquinas, incluso las más sofisticadas, son las mismas para todos. Lo que marca la diferencia es la calidad ética e intelectual de las personas, que es donde reside toda posible fuente de mejora e innovación (Llano, 1991), por lo que, con toda seguridad, el éxito de las organizaciones del futuro se hallará en la vertiente humana del trabajo.

No es posible, por tanto, basar la estrategia de la empresa sólo en datos y razonamientos económicos, financieros y técnicos, sino que se debe tomar en consideración su dimensión social; es decir, los aspectos relativos a las personas que integran la organización. Si, como vemos, la importancia del factor humano es tan crucial, tenemos dos opciones: *o bien mejoramos las técnicas tradicionales de administración de este recurso, o bien asignamos al mismo un papel diferente al que ha venido desarrollando hasta la actualidad*.

Algunos autores afirman que, después de la Revolución Agrícola, que tuvo lugar hace diez mil años, y de la Revolución Industrial, que se inició hace más de doscientos años, nos encontramos inmersos en la *Revolución del Hombre*, algo parecido a lo que Alvin Toffler denominaba Tercera Ola, que coexistían desde mediados del siglo veinte en pugna con la anterior, lo que producía notables y dolorosos enfrentamientos que afectaban a la esfera de lo tecnológico, lo económico, lo político, la vida familiar, el uso de la energía, la defensa de la naturaleza, la explosión de la comunicación, etc. La *Gran Guerra del Siglo XXI* es la de la conquista de los mercados, en la que EE.UU., Japón y la Unión Europea *intentan repartirse el mundo*, aunque todavía está por ver lo que sucederá *cuando China despierte totalmente*.

A riesgo de equivocarnos, creemos que el modelo tradicional tiene sus días contados, que el final de esta era está próximo y que para salir de los actuales modelos en crisis no basta con reformarlos o mejorarlos. Quizás sea el momento del *borrón y cuenta nueva*, de dismantelar estructuras que intentan ahogar los nuevos valores, de apostar por algo nuevo y refrescante que está muy lejos de ser una *moda*, como pensaban algunos de la luz eléctrica cuando Edison la inventó, algo, en definitiva, que busque una sinergia positiva entre lo social y lo económico, rompiendo los moldes anteriores, insuficientes para proporcionar soluciones aceptables para todos.

En esta nueva concepción de dirección del elemento humano, el cliente es el centro alrededor del cual debe girar toda la organización: *la captación del cliente como objetivo y su mantenimiento como garantía de futuro*. Por tanto, todas las personas, todas sus capacidades, todas las unidades que conforman el entramado social de la organización, deben estar orientadas a la satisfacción del cliente. En el nuevo modelo postindustrial, *el Conocimiento, el Saber, el Hacer* o, en definitiva, la capacidad y potencial de los integrantes de la organización son más importantes que cualquier otro factor. Se trata de dirigir las competencias que poseen las personas, más que de mandar a los trabajadores.

No obstante, el problema que se plantea en las organizaciones reside en cómo ir hacia ese nuevo modelo y cómo salir del modelo fragmentario sobre el que se levantan las barreras interdepartamentales. La clave de este proceso radica en la ruptura del concepto de «Puesto de Trabajo», que ha servido de célula organizativa en toda la historia de las instituciones empresariales. Consiste en retroceder unos siglos atrás para volver a la estructura de los gremios, en donde no había puestos sino equipos, dirigidos por maestros que ejercían su *saber hacer*.

La competencia, como sostienen Prietula y Simon (1989), está más allá de la redefinición de las funciones del puesto de trabajo, especialmente cuando la dimensión humana juega su papel. Es decir, el *conocimiento y las competencias* -o, en definitiva, las personas- sustituyen al *puesto*, constituyendo el centro de la gestión, dando paso a una Dirección de RR.HH. interesada por identificar y liberar el potencial del capital humano, así como por crear o fomentar nuevos potenciales en éste.

Para lograr el éxito organizacional en estas condiciones es fundamental el compromiso de los empleados, que sólo podrá alcanzarse si la estrategia de RR.HH. está integrada en la estrategia corporativa de la empresa; ofreciendo, entre otras cosas, mejores y mayores posibilidades de promoción, creando un ambiente que favorezca la innovación y el cambio, y fomentando la participación del empleado en las decisiones. Los principios que, a grandes rasgos, definen este nuevo enfoque aparecen resumidos en el cuadro 1.

Cuadro 1. *Principios del nuevo enfoque de Dirección de Recursos Humanos*

- La raíz del éxito organizacional reside en el compromiso de los empleados.
- Todas las personas de la organización, a todos los niveles, deben ser tratadas con respeto y dignidad si se quiere alcanzar el compromiso.
- Los valores y creencias de la organización constituyen el telón de fondo para la consecución del compromiso.
- Las políticas de personal deben estar integradas en los objetivos empresariales.
- En la empresa existen capacidades y potenciales que deben ser aprovechados.
- La misión básica es la calidad y el servicio al cliente conseguido por medio de las personas.
- Los resultados se consiguen a través de las personas.

Como vemos, las diferencias con el enfoque tradicional son amplias en varios aspectos: el horizonte temporal de las decisiones adoptadas; la consideración de los empleados -coste o recurso-; el propósito que persiguen las distintas actuaciones; el origen y propósitos de la planificación; la misión y responsabilidades de los jefes de línea; el papel de los especialistas en RR.HH.; el grado de centralización o descentralización de la función, etc. (ver tabla 1).

Ahora bien, este cambio de mentalidad es difícil de entender cuando contrastamos lo deseable con la realidad que nos rodea. Por ejemplo, hemos dicho que se requiere más formación, pero simultáneamente en muchas organizaciones se constriñen los presupuestos para tal fin. También hemos indicado que se debe incrementar la integración del empleado en el proyecto de empresa, pero estamos siendo testigos de un proceso en el que desaparece la seguridad en el puesto de trabajo. Hemos propuesto que existan mayores posibilidades de promoción interna, pero al mismo tiempo se exige que desaparezcan niveles y eslabones jerárquicos. Sería conveniente involucrarse y participar, pero se manteniendo el control y la disciplina. Se deberían enriquecer los puestos de trabajo para que resultasen más estimulantes, pero se asegura la simplificación y la estandarización.

En definitiva, existen muchos obstáculos y contradicciones que deben superarse para lograr el objetivo final. Las reticencias por ambas partes -empresarios y trabajadores- retrasarán la puesta en práctica de esta nueva forma de actuar, sobretudo en las empresas cuyo entorno no ha alcanzado todavía grados virulentos de competitividad. Mientras el empresario obtenga beneficios ejerciendo de *patrono* -como es el caso de muchas empresas cordobesas-, no sentirá la necesidad de cambiar sus métodos. Mientras pueda utilizar el despido como fuente de motivación negativa y le sea fácil reemplazar a las personas, las seguirá considerando como un coste más que tiene que soportar en su negocio. De esta manera, mantendrá a sus empleados en precario -algunos firmarán el finiquito antes de empezar a trabajar-, abusará de sus condiciones particulares y explotará sin límite sus facultades. No obstante, cuando llegue el cambio -que llegará a todos sitios-, los últimos en reaccionar desaparecerán en la vorágine innovadora.

Tabla 1. *Algunas diferencias entre la Administración de Personal y la Dirección de Recursos Humanos*

Administración de Personal	Dirección de Recursos Humanos
- Función de personal centralizada en un departamento staff.	- Función descentralizada en los directivos de línea.
- Sin indicadores de lo realizado.	- Con indicadores de las prestaciones ofrecidas por el departamento.
- Los jefes de línea dirigen dentro de unas normas y procedimientos previamente establecidos.	- Los directivos de línea son responsables de dirigir y coordinar todos los recursos.
- Los especialistas ejecutan funciones operativas tales como la planificación, evaluación y compensación.	- Los especialistas dan soporte a la dirección de línea para conseguir las metas estratégicas.
- La planificación de personal deriva de la general, pero como una tarea reactiva.	- La planificación de recursos humanos está completamente integrada en la planificación corporativa.
- Se forma para el desempeño de un puesto de trabajo.	- Se desarrolla a la persona íntegramente.
- Su propósito es asegurar que la gente esté en el lugar y momento adecuado.	- Su propósito es compatibilizar las capacidades y potenciales de los empleados con la misión y las metas corporativas.
- Los empleados son factores de producción y factores de coste.	- Los recursos humanos son considerados como una inversión y forman parte de la ventaja competitiva de la organización.
- Las políticas de recursos humanos tienden a centrarse en los resultados económicos y en el corto plazo.	- Las políticas de recursos humanos tienden a desarrollar una cultura fuerte, con visión estratégica.

Para minimizar los inconvenientes antes aludidos, las actuaciones en RR.HH. tienen que cumplir una serie de requisitos, entre los que podemos destacar los siguientes:

- Deben poseer un carácter de globalidad, intentando armonizar todas las áreas que intervienen en el trabajo humano.
- Estar caracterizadas por su *profesionalidad*, evitando las actuaciones centradas en la rutina; basando sus intervenciones en la aplicación de modelos y teorías contrastadas y validadas.
- Responder y surgir como consecuencia de *profundos análisis* de las situaciones a las que van dirigidas.
- Basarse en comportamientos que sean *creativos* para la organización.
- Que sean *compartidas* por aquellas personas a quienes va dirigidas.
- Que sean *dialécticas*, en el sentido de que no den nada por sentado, dejando siempre abierta la posibilidad de revisión.
- Ser posibilitadoras del *desarrollo individual* y organizativo.
- Que no descuiden el corto plazo, pero tengan en cuenta mayores horizontes.
- Que estén basadas en la confianza.
- Que no estén cerradas ante las posibilidades de cambio.

- Que permitan la individualización de las relaciones, pero teniendo en cuenta la necesaria cohesión interna.

Además de lo anterior, la consideración del personal como recurso supone conceptualizarlo como un valor, no como un factor de producción; lo que según Man (1985), implica que:

- El personal constituye un potencial que merece la misma atención que una inversión productiva.
- Se necesitan esfuerzos intensos para mantener el valor de ese potencial.
- Su utilización debe seguir criterios económicos sin olvidar sus propias peculiaridades; esto es, la utilización de su capacidad potencial y su predisposición al trabajo.

Al mismo tiempo, esta consideración ilumina conceptos tales como la imagen de marca en el interior de la empresa o *marketing interno*. Donnelly, Berry y Thompson (1989) definen éste como aquel que atrae, incentiva y retiene a unos clientes cualificados (empleados) por medio de unos productos (trabajo destinado a satisfacer sus necesidades y apetencias). El marketing aplicado a los temas de personal supone, para Quintanilla Pardo (1991), una mayor atención al empleado, el tratamiento de sus quejas, la instrumentalización de medidas para fomentar su participación, el trato directo y personalizado, etc.

Por último, no debemos olvidar que, al considerar al personal como un recurso, se abren nuevos planteamientos, como es el del tratamiento individualizado.

La individualización se convierte en el tema de futuro y de preocupación para los empresarios y para los directivos de RR.HH. Poner en el candelero este tema es, en términos de Northcraft y Licata (1988), «reconocer que, mientras la igualdad es una bonita idea, también es un hecho real que la gente en el trabajo es diferente en muy diversas formas».

En un mundo ideal, dos personas haciendo las mismas tareas, bajo idénticas condiciones, producen lo mismo. En el mundo real, unos empleados producen más que otros; por tanto, es lógico que la dirección premie a unos más que a otros. Ahora bien, la individualización no debe referirse exclusivamente a las prestaciones salariales, sino que debe englobar una serie de principios:

* *Principio de diferenciación*. No todos sirven para lo mismo ni a todos se les debe exigir igual. Cada persona tiene su propio carácter, que es preciso descubrir y valorar.

* *Principio de pluralismo*. Son muchas y diversas las maneras en que se puede trabajar, lo que implica que en una empresa deben convivir diversos estilos de gestión.

* *Calidad versus cantidad*. La primacía de valores cualitativos crea ámbitos de compatibilidad y complementariedad, al contrario que los valores cuantitativos.

* *Principio de integridad*. La nueva concepción de la dirección del elemento humano se abre a la amplitud integral de las diversas facetas y perspectivas de la vida humana.