

La Dirección y Desarrollo de Personas

José María Gasalla

con la colaboración de Pablo Burgué de la Cruz
y Pilar Pato J. de Castro.

Diseño del libro y de la cubierta: Natàlia Serrano

Primera edición: octubre de 2007

© José María Gasalla, del texto, con la colaboración de Pablo Burgué de la Cruz y Pilar Pato J. de Castro.

© Antoni Andrés Pueyo, del texto

© Editorial UOC, de esta edición

Rambla del Poblenou, 156

08018 Barcelona

www.editorialuoc.com

Realización editorial: MEDIAactive,S.L.

Impresión: Ediciones Gráficas Rey, S

Esta obra está sujeta –si no se indica lo contrario– a una licencia Creative Commons de Reconocimiento-No Comercial-Sin obra derivada 3.0 España. Puede copiar, distribuir y comunicar públicamente, siempre y cuando reconozca los créditos de las obras (autoría, Editorial UOC) de la manera especificada por los autores y la Editorial que la publica. No puede hacer uso comercial ni obra derivada sin el permiso del Editor y de los autores. La licencia completa se puede consultar en <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/deed.es>

José María Gasalla

José María Gasalla es profesor de Dirección de personas y comportamiento humanoorganizativo de la Universidad Autónoma de Madrid.

Nuestro contrato

Este libro le interesará si quiere saber:

- Cómo ha evolucionado la dirección de recursos humanos.
- Qué funciones debe hacer en una empresa.
- Cómo se fideliza un trabajador en la empresa.
- Por qué hay que invertir en recursos humanos (personas).
- Cuál es el papel de la dirección de personas en los objetivos de una compañía.
- Quién es el cliente de una dirección de personas y cómo se satisface.

Índice de contenidos

Nuestro contrato	5
El motor de las organizaciones.....	9
EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS	
HUMANOS	13
La función de personal	13
La dirección de relaciones humanas	16
La dirección de recursos humanos	18
La dirección de personas	19
LOS OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN	
DE PERSONAS	25
La definición de estructura.....	26
Ayudar a conseguir los objetivos.....	26
Potenciar la función directiva.....	26
Controlar sus actividades económicas.....	28
Un clima laboral favorable	28
LAS FUNCIONES FUNDAMENTALES.....	31
Política y estrategia	32
La gestión de personas.....	35
La administración de personal.....	52
Las relaciones laborales y sociales	54
LOS NUEVOS CLIENTES	55
Bibliografía.....	59

El motor de las organizaciones

Las empresas están sujetas a cambios de todo tipo: cambian las tecnologías, las estrategias, las coyunturas, los procesos. En este contexto, las personas se convierten en el punto crítico, ya que con sus actitudes y aptitudes marcarán la tendencia evolutiva de las organizaciones.

En este sentido, las organizaciones se encuentran confrontadas al reto de lograr que este componente humano pase a ser el vehículo para evolucionar. Eso explica que los principios y valores básicos de muchas organizaciones se expresen muchas veces en frases como “la persona es el principal activo de nuestra empresa”.

Sin embargo, frases como esta muchas veces son invocadas en vano e incluso pueden resultar un contrasentido. Son utilizadas como reclamo, frívolamente, para dar una imagen o pedir protagonismo. Pues bien, la experiencia nos muestra, cada día más, que sólo en la medida en que las organizaciones vayan siendo capaces de entender lo que significa que la persona es el motor de las organizaciones, irán estableciendo pilares firmes para crecer y continuar siendo competitivas. Porque nos encontramos en un entorno en el que cada vez la diferencia está más determinada por el valor que cada uno de los individuos que conforman una organización aporta a su trabajo cotidiano.

Pensemos en las consecuencias que tiene el hecho de que una plantilla de pilotos se declare en huelga la vigilia de unas vacaciones. Las repercusiones afectarán al cliente, la compañía que los contrato, otros negocios colaterales.

Ni el mejor Boeing 767 puede llegar sin novedad a su destino si el equipo que hay detrás de la máquina, sea cual sea su función, no hace su faena de una manera comprometida con la organización a la que pertenece.

Además, vivimos en un contexto laboral en el que, como aumenta la competencia, la fuga de talentos también se dispara, por lo menos en algunos sectores económicos en los que es difícil encontrar personas de especial valía.

Eso hace que no solamente la captación y el desarrollo de talentos sino también la fidelización y vinculación de estos sea una tarea muy difícil.

En este estado de cosas, tiene sentido hablar de las políticas de dirección de personas como el instrumento adscrito a lograr este compromiso del individuo con el proyecto de empresa.

Para llegar a este objetivo, la función de personal a debido evolucionar mucho como filosofía y como conjunto de técnicas aplicables a una empresa.

Finalmente, parece que se ha ganado el respeto de otras áreas dentro de de la organización y ahora ocupa una posición estratégica en la estructura empresarial.

La dirección de personas no solamente ha visto incrementadas sus responsabilidades, sino que, además, se ha visto obligada a delegar parte de las funciones que en otro momento le fueron asignadas. Hoy, la dirección de personas se ejerce, por una parte, desde la dirección de recursos humanos de la empresa y, de otra, desde la tarea que desarrolla cada directivo con su equipo humano.

En este libro nos detendremos en el conocimiento de las diferentes políticas que se diseñan en las unidades centrales de recursos humanos dentro de las organizaciones.

Aunque a lo largo del libro alternamos las denominaciones de recursos humanos y dirección y desarrollo de personas, pensamos que es importante ir implantando la segunda denominación ya que la aportación que hace a la empresa la persona —a la que se pide no solamente implicación sino también compromiso— es una aportación integral que sobrepasa claramente la categoría de recurso utilizada para la tecnología, las finanzas o las materias primas.

EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La conocida como política de personal, que surge en los años cincuenta paralelamente a la implantación de las teorías de Taylor sobre la racionalización y la organización científica del trabajo, ha evolucionado hasta lo que hoy denominamos dirección de personas, una disciplina que se orienta hacia la persona como motor de cambio de la organización.

La función de personal

La segunda revolución industrial aportó unas características determinadas: la robotización, o mejor dicho la mecanización, el auge incipiente de la informática, el trabajo a destajo. En esta rápida evolución hubo un momento crucial que coincide con la aparición de la obra de F. W. Taylor de 1911, *Principios de la dirección científica*, y que tuvo como consecuencia la racionalización u organización científica del trabajo.

Esta racionalización u organización científica del trabajo hace referencia al conjunto de actividades coordinadas cuyo objetivo es establecer y mantener la realización óptima del trabajo en cada empresa.

A partir de la obra de Taylor, la obtención del máximo rendimiento se convierte en la meta de toda empresa y la productividad, en el objetivo último. La organización del trabajo pasó a ser un factor fundamental para evitar cualquiera pérdida de

tiempo y de materia prima y poder aumentar así el ritmo de producción.

Principios básicos de la teoría mecanicista

El objetivo fundamental de la racionalización del trabajo es lograr el máximo rendimiento con el mínimo coste y en el menor tiempo posible.

Como se puede ver en un fragmento de la película de Chaplin, *Tiempos modernos*, para lograr una racionalización del trabajo se hace imprescindible la aplicación de determinados principios tales como determinar el método de trabajo: según la teoría de Taylor, no se puede permitir que el trabajador desarrolle las tareas a su libre albedrío. Por el contrario, resulta necesario estudiar, en cada caso, cuál es el método más ventajoso para realizar cada tarea, determinar unas pautas de trabajo y controlar el cumplimiento.

Otros principios de este método de trabajo son estudiar los movimientos que el trabajador debe realizar, para simplificar algunos y reunificarlos cuando y como sea posible; medir los tiempos de ejecución para fijarlos por adelantado y eliminar los tiempos muertos; buscar la especialización como estrategia para lograr una mejor relación entre tiempo, cantidad y calidad de trabajo realizado; crear mecanismos de control para el cumplimiento de los métodos y del tiempo.

La racionalización del trabajo parte de la concepción de la persona como un ser dependiente, carente de iniciativa y dispuesto a adherirse a las propuestas de quien piensa y decide, con pocas aptitudes para el trabajo y, sin duda, con pocas aspiraciones y poco ambicioso. Precisamente los principios que más adelante Mc Gregor definiría como Teoría X.

En esta época, la figura del jefe de personal y, por coletilla, la del mando medio o capataz, desarrolla una función muy

vinculada a la administración de salarios y el control del trabajador (por medio de los llamados códigos de conducta) y del trabajo realizado (por medio de los sistemas de métodos y tiempos).

La cadena de medicamentos

Puede resultar muy eficiente que una persona se dedique exclusivamente a controlar la calidad de la cubierta de las píldoras que se deben envasar, pero también puede resultar estresante y poco gratificadora la monotonía de la tarea. ¿Os imagináis pasaros ocho horas controlando la calidad de la cubierta de miles de píldoras del mismo color, tamaño y forma que aparecen por una plataforma?

Consecuencias involuntarias

La especialización de las tareas reduce las posibilidades de experimentar un éxito psicológico. El trabajo reducido a su ciclo más pequeño y eficiente resulta monótono, desvinculado y, generalmente, provoca actividades adaptativas de signo adverso al deseado por la organización. Por otro lado, surgen especialistas más dedicados a desarrollar habilidades que a contribuir al éxito de la organización. La frase “esta no es mi faena” se convierte en respuesta común a cualquier demanda que no se ajuste a la segmentación laboral definida.

La estandarización del desempeño hace que en muchos casos tampoco la normalización sea capaz de recoger todas las situaciones posibles que se pueden plantear, entre otras cosas porque la mejor manera para que una persona desarrolle una tarea no siempre es la mejor manera para las otras. Lo mejor es enemigo de lo eficaz.

Por ejemplo, una decisión tomada desde los servicios centrales de una entidad financiera puede no resultar acertada para una sucursal ubicada en otro lugar con una problemática particular en cuanto a clientes, posicionamiento, competencia,

etc. Nunca será lo mismo la ciudad de Barcelona que Sant Feliu de Guíxols o Madrid capital que Miraflores de la Sierra.

Las decisiones centralizadas proporcionan unidad de mando, pero no permiten que tomen decisiones a tiempo los que de verdad conocen la situación y su problemática. Este hecho implica miopía organizacional y desaciertos en la toma de decisiones.

Las políticas uniformes obligan a que todas las situaciones se traten igual, que la organización se manifieste insensible o indiferente delante de las necesidades especiales o diferenciales de empleados, clientes y proveedores. Puede parecer que mantener cierta política es más importante que el resultado.

Las principales dificultades que experimentó la teoría mecanicista fueron dos: primero, olvidó que los hombres no son máquinas, como tampoco lo son las organizaciones, y segundo, no tuvo en cuenta que el que puede ajustarse a una situación organizacional puede no ser eficaz en otros. Es decir, se olvidó de tener en cuenta la flexibilidad y la diferenciación.

La dirección de relaciones humanas

Como respuesta a las limitaciones de la teoría mecanicista, fueron apareciendo otras que trataban de dar respuestas más globales a la organización del trabajo. A la evolución de la función de personal contribuyó la realización de estudios experimentales y no experimentales que trataban de determinar la incidencia que tenían factores físicos y ambientales sobre el rendimiento.

En esta línea destacaron, por ejemplo, los experimentos de Hawthorne, llevados a cabo en la Western Electric Company, para analizar la incidencia que tenían sobre el rendimiento en el trabajo algunos factores físicos como la iluminación, la

temperatura, las pausas de descanso y otras condiciones laborales.

Estos experimentos demostraron la influencia de ciertos factores sociales interpersonales como el apoyo del grupo, el estilo de dirección, el liderazgo y las expectativas de los compañeros sobre el rendimiento en la eficacia y el rendimiento final en la tarea.

Una vez demostrado que el rendimiento en el trabajo puede estar condicionado positivamente o negativamente por factores sociales dependientes de cada situación, comenzó a considerarse la importancia de las relaciones humanas en el contexto laboral.

A fin de humanizar el puesto de trabajo, se examina a fondo la implicación que tienen las relaciones interpersonales y el estilo de dirección en la eficacia lograda. A partir de semillas aparecen modelos y técnicas de intervención que centran su enfoque sobre estos dos aspectos: la dirección por objetivos y la dinámica de grupos.

El departamento de personal adopta un papel más social, con una mayor preocupación para lograr un buen clima de trabajo, que favorezca las relaciones humanas y contribuya a potenciar la eficacia en la ejecución de las tareas.

Así mismo, y durante mucho tiempo aún, el departamento de personal se ubicó en segunda línea de mando dentro de la organización, en el nivel que denominamos funcional, y tenía muy poca incidencia en la toma de decisiones estratégicas. Normalmente, esta función quedaba representada como una parte de una función más global denominada administración, que estaba situada en el nivel que denominamos estratégico.

La dirección de recursos humanos

Es a partir de los años ochenta cuando la función de personal comienza a aparecer con entidad propia en las posiciones estratégicas de la organización. Adquiere la denominación de dirección de recursos humanos y asume el reto de definir políticas para la dirección de personas alineadas con la estrategia de negocio de la organización.

Para eso, se hace imprescindible que el director de recursos humanos forme parte del comité de dirección de las compañías, de manera que esta dirección de recursos humanos aparece representada en el nivel estratégico de las organizaciones.

El hecho de que la función de recursos humanos ocupe una posición en el nivel estratégico de la organización tiene una repercusión muy importante en la definición de su papel dentro de las empresas. Por ejemplo, la solución a un problema de baja calidad en el servicio al cliente podría ser incrementar la plantilla para atender determinados servicios, o dar formación a los profesionales de atención al cliente para que realicen con más calidad su faena, pero si estas propuestas no se defienden desde una posición estratégica, resultará difícil competir con estrategias que se definan en otros lugares de la organización (mercadotecnia, ventas, finanzas).

La estrategia empresarial responde, normalmente, a un análisis exhaustivo del *entorno-intorno* de cada organización (conocido como análisis DAFO) y se define en el nivel del comité de dirección, es decir, en el nivel jerárquico de la organización. Cuando el departamento de personal no estaba situado en esta posición, su influencia a la hora de definir estrategias relacionadas con las personas era escasa y resultaba complicado poner en marcha iniciativas vinculadas a la mejora

de las condiciones de trabajo, al clima laboral y al desarrollo de las personas.

A partir de los años ochenta, la dirección de recursos humanos asume el objetivo de lograr, desde una posición estratégica, eficiencia organizativa mediante la definición de políticas específicas de selección, formación y comunicación interna. El abanico de funciones del área se expande más allá de la aplicación de la normativa y la negociación de condiciones laborales.

La dirección de personas

El 1991, en el 75 por cien de las empresas europeas la función de personal o de recursos humanos ya estaba representada en los comités de dirección, y llegaba a un 80 por cien en las compañías multinacionales. Este hecho significa, fundamentalmente, que la política de dirección de personas, a partir de los años noventa, se comenzó a diseñar en el ámbito estratégico y de manera alineada con la estrategia de la empresa.

Hoy día, podríamos llegar a generalizar sobre esta cuestión cuando hablamos de compañías multinacionales. En otro tipo de empresas (de alcance nacional o empresas familiares), la realidad es más dispar.

En general, la tendencia es la reubicación de la dirección de personal en posiciones estratégicas, pero el ritmo con el que este cambio se está produciendo es bastante irregular, lo cual hace que, aún hoy, convivan empresas muy vanguardistas en cuanto a la dirección y desarrollo de personas, con empresas más tradicionales en las que esta función tiene una orientación más reactiva.

Algunos sectores, como el financiero, hicieron una fuerte apuesta por esta evolución y hoy van en cabeza en la modernización de sus funciones de recursos humanos. Otros, como

el sector servicios (distribución o turismo, por ejemplo) o las empresas más pequeñas, de tipo familiar, evolucionan más despacio en cuanto a la posición de esta área delante de otras áreas de la empresa y, por lo tanto en cuanto al valor que aporta a la estrategia organizacional.

Así, aunque a partir de ahora hablaremos de lo que debería ser una dirección de personas moderna, comprometida y que aporte valor al contexto empresarial actual, no debemos olvidar que estamos aún dentro de este proceso evolutivo y que no todas las empresas entienden lo que eso significa.

Podemos decir, por lo tanto, que es en los años noventa cuando la dirección de personas pasó a convertirse en actor principal a la hora de definir la estrategia empresarial, sin dejar de lado sus funciones más tradicionales: la gestión técnica, la gestión administrativa y la gestión de relaciones laborales, que también resultan necesarias para la vida de una organización.

La gestión técnica

La base para esta gestión es en las líneas estratégicas y de acción señaladas por la dirección de la empresa. Es necesario un compromiso de actuación conjunta entre los que trabajan en la dirección de personas y demás niveles directivos de la organización.

Por ejemplo, en una gran superficie la adaptación al euro exigió una tarea coordinada, en el día a día, de las diferentes áreas de la organización: en el área de operaciones, la adaptación de la tecnología (máquinas registradoras, ordenadores...), en el área de mercadotecnia, la adaptación de los mensajes publicitarios, y en el área de recursos humanos, la formación de todo el personal que, en contacto con el público, debía tratar con la nueva moneda.

La gestión técnica implica hilvanar, en los aspectos más cotidianos, las gestiones desarrolladas desde recursos humanos (por ejemplo, el diseño de un modelo de evaluación del desempeño) con las gestiones desarrolladas en otras áreas de la organización (la implicación de los evaluadores y los evaluados para determinar los factores críticos que hay que evaluar).

Ya hemos dicho que las personas son el motor de las organizaciones. Esta idea es literalmente cierta cuando se trata de cuestiones relacionadas con políticas y sistemas de recursos humanos. Porque de bien poco sirve una acción formativa con un buen diseño, implantada en el momento y el lugar oportunos, si no tiene el seguimiento necesario para que el “impacto logrado” no decaiga con la “rutina cotidiana”. Quién no ha visto alguna vez, sobre todo en la cena de Fin de Año, como alguien se llena la copa de buenos propósitos que después, por falta de seguimiento, acaban siendo meras intenciones? La falta de implicación de los usuarios de sistemas y herramientas diseñadas en esta área (cuestionarios de recogida de necesidades formativas, modelos de evaluación de desempeño basados en competencias o encuestas de clima) ha provocado en muchas ocasiones la desaparición de alternativas que podían haber aportado mucho valor a las organizaciones.

En realidad, a la dirección de personas, le ocurre lo mismo que a otras áreas de la organización, ya que todas son partes de un sistema. Al introducir un cambio, cada área debe pensar en el impacto que este puede tener en el resto de la organización. En definitiva se trata de pensar en el cliente interno y, muchas veces, de pensar con el cliente interno (o, incluso “a través” del cliente interno).

De la misma forma que cuando se diseña una herramienta informática que se debe utilizar en las sucursales de un banco se recogen las necesidades del usuario final de esta herramien-

ta (es decir, de las personas de la sucursal), para incorporar soluciones ajustadas, cuando se diseña una herramienta para la dirección de personas (por ejemplo, un modelo de evaluación de desempeño), se hace necesario involucrar a las personas de la organización en el diseño, para ajustar la herramienta a la realidad de la empresa y, en la implantación, para que estas personas actúen como agentes de cambio, de manera que faciliten el aprendizaje del resto de la organización.

La gestión administrativa

Hay que continuar administrando salarios, gestionando seguros sociales, altas y bajas laborales. La gestión administrativa es una función que a veces se infravalora, incluso cuando funciona eficientemente, pero que puede paralizar el funcionamiento de la empresa cuando hay carencias operativas.

Sabemos que el salario no es el único factor motivador para las personas, sin embargo, tal como enunciaba Maslow, sólo en la medida en que las necesidades básicas están cubiertas (fisiológicas y de seguridad), aparecen otros elementos movilizados de voluntades (prestigio social, reconocimiento o desarrollo profesional).

Hoy, la gestión administrativa vive un importante proceso de externalización, sobre todo en las grandes empresas.

Además, la evolución de las nuevas tecnologías ha dado ocasión a la aparición de los llamados portales del empleo o portales corporativos, apoyos tecnológicos que permiten al trabajador realizar gestiones administrativas por sí mismos, reduciendo la carga burocrática del departamento de recursos humanos.

Las relaciones entre la dirección y los trabajadores

Como en épocas anteriores, es necesario que en alguna parte de la organización se desarrolle una tarea de mediación entre los intereses y las necesidades de la empresa y los intereses y las necesidades de los individuos que trabajan en ella.

En este sentido, la función de personal no ha cambiado mucho. Ya desde los años setenta existía una necesidad expresada de una manera semejante. Lo que cambia en el papel desarrollado por la dirección de personas ahora es el talante con el que se lleva a cabo esta tarea de comunicación y negociación.

Hoy, el proceso de comunicación y negociación tiende a desarrollarse desde un planteamiento de cooperación, bajo la premisa “yo gano, tú ganas, todos ganamos”.

Aunque la evolución hacia un trabajador del conocimiento es clara y acelerada y éste puede negociar individualmente su colaboración con la empresa, sí que es importante la representación sindical, para aglutinar intereses y voluntades de los trabajadores y mejorar la capacidad de interlocución con la dirección.

LOS OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAS

El primer objetivo de la dirección de personas es coparticipar en el diseño y la elaboración de las líneas estratégicas del negocio. Aunque los retos que se recogen en cada estrategia empresarial responden a la situación del mercado, cada organización define la manera en la que quiere afrontarlos.

La evolución de la función de recursos humanos ha hecho posible que vaya adquiriendo un mayor peso específico a la hora de definir esta estrategia y las herramientas, políticas o sistemas necesarios para lograrla.

La dirección de personas debe convertirse en el piloto de la estrategia interna, que explicará con una serie de fases que deberá superar coordinadamente con el resto de áreas de la organización.

Para lograr los objetivos definidos, resulta necesario que las organizaciones cuenten con personas que tengan claras cuáles son las reglas del juego, qué se espera de ellos y qué pueden obtener con la consecución de los resultados previstos.

En este ámbito, hace un papel especialmente relevante la dirección de personas, ya que trabaja para lograr la alineación de los objetivos de la organización con los objetivos del individuo, por medio de una buena selección, una formación oportuna y adecuada y un desarrollo personal y profesional,

una eficiente estrategia de comunicación interna y planes de incentivación.

La definición de la estructura

Definidos los objetivos –qué queremos lograr– y planteada la estrategia –cómo lo lograremos–, se deben aportar los sistemas y los recursos necesarios para lograrlo. Definir la estructura empresarial implica realizar un diseño organizativo que aporte la dimensión suficiente (cuántas personas, en qué posiciones, con qué funciones y responsabilidades) para desarrollar la estrategia planteada.

Ayudar a lograr los objetivos

Son necesarias políticas de selección, retribución, promoción interna, aprendizaje y desarrollo, entre otras, que ayuden a fidelizar y a comprometer a las personas en el proyecto de empresa, que impulsen la organización y que aporten valor en la consecución de los objetivos de negocio.

Potenciar la función directiva

El papel de los directivos ha vivido una gran evolución en los últimos años. Antiguamente, en los lugares de dirección, se accedía casi de manera automática por promoción interna como reconocimiento a la experiencia, entendido no como conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes sino más bien como tiempo vivido en la compañía.

Se suponía que los buenos conocedores del negocio podían resolver también de manera exitosa un papel como responsables de equipo, transmitiendo su experiencia y sirviendo de ejemplo y estímulo a los jóvenes que podían ver en

la promoción interna una clara posibilidad de carrera profesional.

La experiencia ha ido demostrando, por ejemplo, que no siempre el mejor vendedor es el mejor jefe de ventas, y que una promoción mal definida puede conducir a situaciones como la de prescindir de un buen vendedor para lograr un mal jefe de equipo.

Hoy día, las organizaciones tratan de aprovechar el conocimiento derivado de la experiencia en una función, sin embargo, además, buscan líderes capaces de comprometerse y vincular los individuos a proyectos empresariales.

Por una parte, se pide al directivo la capacidad técnica derivada del conocimiento de la organización y del negocio y, de otra, la capacidad de liderar personas y conducir las hacia la consecución de objetivos comunes.

Para desarrollar este papel de líder, la dirección de personas puede aportar y debe aportar conocimientos y herramientas, entrenar habilidades y movilizar actitudes para que estas figuras cumplan el objetivo para el cual han sido concebidas; debe actuar como asesor y apoyo de su cliente interno.

En la dirección y desarrollo de personas el responsable de equipos debe ejercer con eficacia su función, de manera que proporcione al área de recursos humanos la información necesaria para que esta, a su vez, pueda dar respuesta a las necesidades concretas detectadas en los equipos.

El jefe de equipo tiene cada día un papel de más riqueza. En los últimos años, muchas organizaciones los están convirtiendo en *coaches* internos, con el objetivo que aporten su experiencia a otros profesionales.

Los responsables de equipo actúan como canal de comunicación entre el individuo y la dirección de recursos humanos; además, asumen un papel comprometido con la toma de deci-

siones relacionadas con las personas con las cuales se trabaja cada día.

Esta realidad permite lograr un equilibrio entre el conocimiento que da la proximidad de la realidad cotidiana, aportada por los directivos y jefes de equipos, y la objetividad que aporta la distancia a la hora de valorar las exigencias de futuro para la persona y para la empresa en general, aportada en este caso por la dirección de personas.

Controlar sus actividades económicas

Como el resto de los departamentos o áreas de cualquier organización, la dirección de personas gestiona un presupuesto que debe adjudicar a las diferentes funciones dentro de su área y es responsable de sacar el máximo partido.

En un entorno de recursos escasos, la acción de los profesionales de la dirección de personas se debe volcar hacia la búsqueda de la rentabilidad, sin la cual, todos los esfuerzos pueden resultar yermos.

En este sentido, nos encontramos delante de uno de los grandes retos de la dirección de personas para los próximos años: la identificación de indicadores para valorar el retorno de la inversión en las diferentes políticas (selección, formación, gestión del desempeño) de recursos humanos. Es una condición necesaria para continuar aumentando el peso estratégico de la dirección de personas en los comités y consejos de dirección.

Un clima laboral favorable

Una empresa del sector químico cambia la estructura de sus fábricas: la antigua estructura jerárquica capataz-línea de producción por una estructura más participativa, el equipo autónomo de trabajo, una estructura en la que todos los

miembros del equipo tienen voz y voto a la hora de definir los objetivos, las pautas de trabajo, la organización interna, la negociación del cuadro de vacaciones. Este cambio afectó al clima de la organización. ¿De qué manera?

Las empresas son sistemas abiertos, vivos, en cambio continuo. Eso supone una permanente exposición, de la organización y de las personas, a situaciones de incertidumbre que ponen en peligro el equilibrio emocional tan necesario para la buena marcha de los negocios.

Resulta relativamente sencillo poner en marcha un cambio en la estructura de una organización, en los sistemas que utiliza, incluso en su tecnología. Y probablemente el mayor reto es el de movilizar las personas.

Aunque vivimos en permanente cambio y, sin duda, los cambios han existido siempre, ¿cambiamos las personas al mismo ritmo que nuestro entorno? De no ser así, ¿de qué depende nuestra velocidad de cambio? ¿De nuestra edad, de nuestra formación, de nuestra experiencia, actitud vital y personalidad? Las personas somos como un iceberg. Tenemos una parte observable, nuestro comportamiento, que está determinado por muchos factores que no se ven a simple vista, factores situacionales y otros que son intrínsecos al individuo y diferentes para cada persona (la experiencia, la formación, los principios y valores, las motivaciones).

Esta circunstancia hace que no resulte tan sencillo movilizar voluntades, ya que en cualquier proceso de cambio, casi en cualquiera circunstancia de la vida cotidiana, donde una persona percibe una oportunidad, otra puede percibir una amenaza.

Los factores personales (edad, valores, creencias) son difícilmente influenciables. Además, hay otro tipo de elementos, como la política de comunicación, el grado de definición o indefinición de las políticas que hay que cambiar o la implica-

ción de las personas afectadas por los cambios, entre muchos otros, que resultan clave para lograr el equilibrio emocional y que están en manos de la dirección de personas.

Es responsabilidad de la dirección de personas diseñar estos procesos de cambio, de manera que desvanezcan el impacto negativo que las nuevas realidades organizacionales (inevitables por otro lado) puedan tener en la vida de una organización.

En este sentido, nos encontramos con otro de los grandes retos de la dirección de personas: el desarrollo de procesos de comunicación interna (mercadotecnia interna), que adapte los mensajes a los interlocutores y facilite la comprensión y la interiorización de las políticas organizativas.

LAS FUNCIONES FUNDAMENTALES

Hoy día, la dirección de personas se ejerce tanto desde el departamento central de personal o recursos humanos como desde cualquiera unidad en la que haya un equipo con un responsable en cabeza.

Eso ha provocado que la implantación y la gestión de algunas de las funciones del área de recursos humanos hayan sido delegadas a las cabezas de equipo, sobre todo aquellas relacionadas con aspectos “micro” de la gestión de personas (definición de objetivos, evaluación del desempeño, definición de una carrera profesional) y que, lógicamente, son llevadas a cabo de una manera más ajustada por la persona que está más cerca de los equipos de trabajo.

De aspectos como la selección, la promoción interna, la rotación, la valoración del profesional, la incentivación o la formación, sobre todo por lo que respecta a la aplicación práctica cotidiana, se hacen cargo cada vez más los directivos que trabajan tanto con unos objetivos de negocio como con unos objetivos vinculados al desarrollo de sus equipos.

En estas situaciones, la dirección de personas se convierte en asesora del responsable de equipo, al que aporta su conocimiento y experiencia y las herramientas necesarias para ejercer la función de la manera más homogénea y equitativa posible. Al mismo tiempo, de los directivos y mandos medios, se espera que sean capaces de ilusionar y alentar los miembros de sus

equipos para la consecución de un óptimo clima de trabajo que repercute en una mayor eficacia organizacional.

En este apartado nos centraremos en las funciones que se desarrollan desde los departamentos centrales de recursos humanos.

Las funciones fundamentales de la dirección de personas se pueden agrupar en cuatro grandes áreas, cada una de las cuales, a su turno, contendrá microfunciones que ha de desarrollar. Al describirlas siempre haremos referencia al ideal de lo que debería ser su tarea. El nivel real de desarrollo de estas políticas, depende, como ya hemos dicho, de las características de cada organización.

Aún hoy conviven empresas con un alto desarrollo en sus políticas de recursos humanos con empresas que trabajan con un estilo más tradicional, lo cual repercute no tanto en qué cosas se hacen, sino más bien en cómo se hacen.

Las cuatro grandes áreas de la dirección de personas son: política y estrategia, gestión de personas, administración de personal y relaciones laborales y sociales.

Política y estrategia

Bajo este epígrafe quedan contenidas todas aquellas tareas vinculadas al hecho de definir la misión, la visión y los valores culturales que debe potenciar la organización y diseñar la estrategia empresarial. Son funciones que comparte la dirección de personas con los otros miembros del comité de dirección.

La estrategia, la cultura, los procesos y las políticas de dirección y desarrollo de personas son partes de un sistema que viven en permanente interrelación, de manera que los cambios producidos en alguna parte del mencionado sistema afectan a todas las otras. Como apoyo de esta estructura, como si se tratase de los pilares de un edificio, encontramos lo siguiente:

la misión -qué somos- y la visión de la empresa -lo que queremos llegar a ser-. El motor que moviliza los conceptos anteriormente expresados y los hace tangibles son las personas.

Si queremos que una visión empresarial, es decir, lo que queremos llegar a ser, cristalice en una realidad tangible, necesitamos una estrategia empresarial y, sin duda, las personas, con todas sus competencias (conocimientos, habilidades y actitudes), para lograrlo.

En este sentido, el que la dirección de personas aporte desde su conocimiento más profundo de este elemento del sistema resulta una pieza clave para la consecución de los objetivos finales a los que se quiere llegar.

El hecho de que la dirección de personas se sitúe en el nivel estratégico, confiere una mayor visión del sistema a la hora de aportar su grano de arena a la definición de la estrategia empresarial.

No solo es importante tener claro qué queremos ser (visión), cómo lograrlo (estrategia) y qué deben aportar las personas para hacerlo realidad (competencias). Al mismo tiempo, se hace necesario que en la operativa del día a día, haya mecanismos que nos recuerden que tenemos una misión, una visión y que, además, los objetivos se deben lograr respetando unos principios, unos valores y unas maneras de hacer (cultura) definidos *a priori* por la misma organización y que probablemente sean los que marquen la diferencia de nuestro estilo de actuación con respecto al de otras organizaciones.

La planificación estratégica de recursos humanos proporciona un marco para mejorar el funcionamiento de la organización en lo que respecta a las personas y los sistemas utilizados para dirigir las y hacerlas participar. Es un proceso que considera donde está una organización y hacia dónde se dirige en el contexto de su entorno, y que identifica lo que necesita

en cuanto a recursos humanos para afrontar los futuros desafíos.

Tres elementos constituyen la baza para la planificación de recursos humanos y contribuyen al desarrollo global de la organización. Primero, el proceso humano, que son los valores individuales y grupales: normas, cultura, actitudes y pautas de interacción. Segundo, la estructura, es decir, los sistemas formales de la organización, como el diseño de la organización, los procesos de dirección o los flujos de información. Y tercero, el conocimiento individual y grupal de aspectos técnicos, administrativos y de procesos humanos.

Así, la planificación de recursos humanos es un proceso de pensamiento orientado al futuro, que garantiza la coherencia entre los objetivos empresariales y sociales de una organización, y la estructura, los conocimientos y los procesos humanos de la organización, dentro del contexto del entorno operativo.

En definitiva, se trata de velar por la coherencia interna de la filosofía empresarial, la estrategia definida y los sistemas diseñados para hacerla efectiva, y por el equilibrio entre las diferentes partes del sistema de manera que nos conduzca al éxito organizacional.

Aunque todas las áreas de la empresa deberían estar implicadas en esta tarea, quizá es la dirección de personas la que tiene un peso más grande por la trascendencia del elemento del sistema que trabaja.

Además, hay que tener en cuenta que la actuación de la dirección de personas está presente transversalmente en toda la organización.

La gestión de personas

Bajo el epígrafe “gestión de personas” quedan contenidas todas aquellas funciones relacionadas con la vida de un individuo en la organización desde que se incorpora al negocio hasta que, sea cual sea la razón, se desvincula del proyecto de empresa. A continuación, las comentamos una por una.

La captación y la selección

Implica dotar a la organización de las personas adecuadas, en cantidad, aptitud y actitud, para las funciones y actividades requeridas, en el momento oportuno y con un criterio de rentabilidad económica y eficiencia organizacional.

En cuanto a su filosofía, la selección de personas ha evolucionado desde el concepto de persona para un puesto de trabajo al concepto de polivalencia funcional.

Conceptualmente, “el lugar para toda la vida” ha desaparecido o tiende a desaparecer y se busca más la ocupabilidad del individuo.

Este hecho implica fundamentalmente que, cuando se inicia un proceso de reclutamiento y búsqueda de candidatos, se dibuja, como se hacía también antes, un perfil ideal. Así mismo, antes se pretendía que este perfil se adaptase en un lugar (conjunto de tareas), mientras que hoy día se busca la adaptación a áreas funcionales que, en el presente, pueden llevar asociadas determinadas tareas pero que en un futuro podrían llevar otras.

En los procesos de reclutamiento y selección se tiende a una visión integral del individuo cuanto a sus conocimientos, habilidades y actitudes, que permita mirar a corto y medio plazo la trayectoria profesional.

En los años setenta, la fuente de reclutamiento de una caja de ahorros que quisiese abrir una oficina en un pueblo lejano

a su casa madre era el capellán o el alcalde del pueblo, que definían, a su manera, quien, de entre los honrados de los pueblos, podía entrar a trabajar a la institución. Hoy día, esta referencia influiría poco en una contratación.

En cuanto a los sistemas de selección, el cambio fundamental se ha producido en las fuentes de reclutamiento utilizadas, ya que de la selección interna, que casi era la única fuente de selección de los años setenta, se ha pasado a una gran ampliación de las fuentes utilizadas, tanto internas como externas.

Muchas empresas basaban la fuerza de sus procesos de selección en la confianza que les transmitía que los candidatos a incorporarse fuesen personas con referencias y, de alguna manera, “conocidas de la casa”. Así, la incorporación de tíos, sobrinos, hermanos e hijos de las personas que ya eran miembros de la plantilla era habitual, sin entrar muchas veces en el detalle de si sus conocimientos y habilidades los convertían en los candidatos más adecuados para los lugares que había que cubrir.

Hoy, los criterios de selección van más allá de la confianza que da el conocido y la función de selección se ha profesionalizado y se ha sofisticado en cuanto a herramientas y procedimientos utilizados.

Influye en esta evolución la aparición de las nuevas tecnologías (Internet, los portales de empleo), que suponen un cambio cualitativo a la hora de utilizar fuentes de reclutamiento y de enfocar los procesos de selección.

Cada vez es más habitual que en las mismas universidades, los servicios de orientación e información a los estudiantes o cualquiera asociación de estudiantes o los colegios profesionales preparen los estudiantes para abordar con eficacia los procesos selectivos: entrenamiento para llenar cuestionarios,

realizar tests psicotécnicos, redactar currículos y pasar entrevistas de selección.

Así mismo, un nivel más alto de preparación de los candidatos para los procesos selectivos, es decir, la profesionalización del candidato, hace necesaria una mayor profesionalización de los seleccionadores, que deben discriminar mejor entre los candidatos más idóneos y más preparados para una función. La preparación, pues, del “buscador de empleo” ha condicionado también la aparición de metodologías de selección más sofisticadas (centros de asesoramiento, pruebas situacionales) que permiten objetivar mejor las decisiones de los seleccionadores.

Otra de las grandes diferencias de la selección actual con respecto a la de otras épocas está relacionada con el proceso de incorporación de los candidatos a las organizaciones. Antes, la selección se acababa con la decisión de la incorporación del candidato y la firma del contrato laboral. Actualmente, hay más preocupación por la calidad en los procesos de selección que se emprenden, por los aspectos relacionados con el trato ofrecido al candidato durante el proceso selectivo (se aporta información, se favorece el clima, se tiene cuidado de los detalles) y, sin duda, por el trato que se ofrece en la incorporación a la empresa propiamente dicha, momento en el que se cuenta con el apoyo de herramientas como las guías de acogida o de recursos como la figura de un tutor que acompaña al nuevo incorporado en el proceso de ubicación en la empresa.

En definitiva, los requisitos que debe cumplir una política de selección de personal son los siguientes: claridad —es preferible que esté definida formal y explícitamente de manera que resulte comprensible—; afinidad y uniformidad respecto de la concepción y los objetivos generales de la empresa; coherencia con la política social y con la legislación laboral vigente; flexibilidad, es decir, debo admitir las correcciones y los matices

concretos necesarios para cada caso particular, adaptándose a cada nivel, y debe ser conocida por todos los interesados y ser transmitida por los adecuados medios de comunicación internos de la empresa.

La formación y el desarrollo

Cuando se habla de formación se quiere decir proveer a la organización de los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarios en cada momento. El sistema de formación tiene como finalidad el continuo desarrollo técnico y humano de las personas de la organización, de manera que incrementen su rendimiento, su satisfacción y su desarrollo profesional.

Durante muchos años, la formación fue entendida como un coste que la empresa debía asumir en beneficio propio y que el entrenamiento podía reportarle a corto plazo, por lo que respecta a eficacia productiva.

Se orientaba fundamentalmente a la capacitación técnica de los componentes de la organización e ignoraba el desarrollo de habilidades y la movilización de actitudes. En muchos casos, el seguimiento que se daba a las acciones formativas era deficitario, circunstancia que repercutía en su eficacia, sobre todo a medio y largo plazo.

Actualmente, se comienza a asumir que la formación no es sólo una vía para potenciar la productividad inmediata (sobre todo cuando desarrolla la pericia técnica), sino que también, si está bien diseñada y se orienta a necesidades de la organización y del individuo (conocimientos, habilidades y actitudes), puede convertirse en herramienta de fidelización que aporte valor y contribuya a la eficiencia organizativa a corto, medio y largo plazo.

Proverbio chino

Si tus necesidades son para un año, siembra grano.

Si son para diez, planta árboles.

Si son para cien, forma hombres.

Entender la formación como una inversión implica que las acciones formativas puntuales se consideran como parte de un engranaje más grande, de un itinerario formativo que responde, a su vez, a necesidades organizativas alineadas con la estrategia empresarial, de manera que las acciones de empresa no aparezcan como hechos aislados que tienen lugar y después se pierden, sino que comportan un seguimiento de los responsables de equipos.

El diseño del proceso formativo responde a las claves de cualquiera diseño estratégico.

Para lograr que la formación resulte cada vez más una inversión, resulta necesaria la implicación de los responsables de equipo, desde el mismo momento en el que se sondea sobre las necesidades de formación que hay que cubrir, en el momento del diseño de las acciones formativas y una vez finalizadas estas, con el fin de diseñar las mejores alternativas de seguimiento.

Otro de los cambios más acusados en la filosofía que está en la base de los procesos formativos es la evolución que va desde un enfoque muy endogámico hacia planteamientos más abiertos.

Durante muchos años se ha recurrido al conocimiento acumulado dentro de una organización como fuente generadora y transmisora del saber hacer. Hoy, las organizaciones comienzan a aceptar que el conocimiento que viene de fuera, no como fuente exclusiva, sino complementaria de la interna, es una oportunidad y no una amenaza. De manera que los planes formativos se nutren de las aportaciones de formadores

internos y externos que a menudo deben actuar coordinadamente para lograr el objetivo previsto. Así mismo, se busca la comparación con las mejores prácticas de los otros (*benchmarking*) como herramienta de aprendizaje organizacional.

Cada día más, se pretende que la formación sea una opción para todos mientras responda a necesidades particulares (del área, del individuo). Es decir, formación orientada a todas las personas, pero diferencial y personalizada.

De la misma forma, se quiere que la formación permita cubrir carencias o responder a necesidades tanto de la organización como del individuo no solamente a corto plazo, sino también a largo plazo.

En el ámbito de la formación, cobra una especial relevancia la influencia de las nuevas tecnologías en el diseño de las acciones formativas. Estas han determinado la aparición de nuevos sistemas de aprendizaje (aulas virtuales, formación a distancia) basados en la autorresponsabilidad y el compromiso de cada individuo con su propio desarrollo.

La evolución hacia la enseñanza por Internet se ha producido a ritmos muy diferentes, según las empresas y sectores. Hace unos años, muchas empresas anunciaron inversiones millonarias en aulas virtuales para sus empleados y otros proyectos de *e-learning*, pero la evolución no ha sido tan rápida como se esperaba.

Por una parte, este tipo de enseñanza exige un cambio cultural que es difícil de gestionar. Aparecen resistencias relacionadas con la misma metodología de enseñanza y otras vinculadas con el hecho de que cada día se pide más a los empleados que se formen fuera del su horario laboral. Por otro lado, el renombrado *e-learning* exige una infraestructura tecnológica de la que muchas compañías aún no disponen. Se va a imponer poco a poco el *blended learning*, que conjuga enseñanza en el aula y a distancia al mismo tiempo.

El desarrollo de carreras profesionales

El desarrollo de carreras es el sistema por el que las personas de la organización definen los pasos de su carrera profesional dentro de de la empresa. Puerta explícita e implícita la estimación de las aptitudes y actitudes de las personas de cara a su desarrollo dentro de de la organización.

Los UPD

En algunas entidades son conocidos los denominados UPD (universitarios con potencial directivo). Son personas que acaban de obtener el título y que desde su integración a la empresa desarrollan una tarea itinerante para conocer las diferentes funciones y áreas de la organización y poder adquirir así una visión global que les permita un lugar de dirección a medio plazo.

Los sistemas de evaluación pretenden contribuir a la fidelización de los talentos, identificándolos y proporcionando carreras interesantes y, sobre todo, quieren vincular el individuo a la organización. Tratan de integrar los objetivos de la persona y los de la organización facilitando la implicación de los afectados en el diseño de su propio desarrollo y proporcionando oportunidades a los que destacan y cumplen los requisitos mínimos.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño implica valorar el impacto que tienen las contribuciones de las personas, desde su lugar o desde sus capacidades, en los resultados obtenidos por la organización.

La dirección de recursos humanos es la responsable de diseñar el sistema de evaluación y las herramientas necesarias para su ejecución, buscando por una parte la equidad y, de

otra, el desarrollo de las personas implicadas en el uso del sistema.

Los primeros sistemas de evaluación del desempeño se basaban fundamentalmente en la observación de resultados y tenían el objetivo fundamental de llevar un control del rendimiento de las personas a sus puestos de trabajo.

Por ejemplo, si un vendedor tenía el objetivo de incrementar el negocio en un 3 por cien en su área de influencia y lo lograba, se consideraba en su evaluación de desempeño que estaba a la altura de lo que se esperaba. Si era capaz de incrementar las ventas en un 5 por cien era valorado más positivamente. En definitiva, la evaluación del rendimiento estaba ligada única y exclusivamente a un factor fácilmente objetivable.

También era una realidad que mientras que los puestos comerciales o de servicios de atención al cliente se podían convertir fácilmente en estándares que permitiesen su medición, se pensaba poco que esta misma realidad se pudiese extrapolar a otros ámbitos de la empresa, por ejemplo, administración o finanzas.

Hoy, las organizaciones consideran, en primer lugar, que la evaluación del desempeño es y debe ser extensible a todas las áreas de la organización, es decir, se deben medir las contribuciones de todas las personas que integran un proyecto empresa, sea cual fuere el trabajo que haga.

En segundo lugar, no es suficiente saber qué hacen las personas y si logran o no los resultados, es decir, el corto plazo, sino que hay que indagar un poco más allá en la manera como lo hacen, para saber si la persona evoluciona dentro de su función como se esperaba de ella y si a medio o a largo plazo podrá estar preparada.

Hoy, con la evaluación de desempeño no solamente se busca la compensación equitativa, es decir, el reconocimiento de

cada uno de acuerdo con el valor que aporta a la organización. Además, se desea el desarrollo del individuo, dando oportunidades para mejorar y crecer dentro de su misma función o en funciones diferentes. Para eso se valora no solamente el rendimiento o los resultados, sino también sus competencias o las señaladas en el papel que representa.

La evaluación del desempeño puede actuar como punto de partida y referencia clave para la puesta en marcha de otras iniciativas de recursos humanos como la promoción y el desarrollo, la identificación del potencial, la puesta en marcha de acciones formativas. En definitiva, puede ser una buena plataforma sobre la cual argumentar algunas decisiones sobre las personas que anteriormente obedecían a criterios más subjetivos.

El desarrollo de personas implica crear un entorno positivo en el que las personas reciban información sobre su gestión y tengan apoyo y asesoramiento para mejorar sus tareas.

Para profesionalizar la función de evaluación y, en general, toda la función de recursos humanos, muchas empresas van incorporando a su operativa los sistemas de competencias que proporcionan un dibujo de las características personales que cada empresa quiere fomentar en sus colaboradores y que conforman lo que se denomina el estilo organizacional.

Entendemos por competencias las características personales que son relativamente estables en el tiempo y están directamente relacionadas con la consecución de resultados superiores en una función o actividad.

Los modelos de competencias representan un estilo de actuación característico para cada organización y para cada función dentro de la misma. Eso significa que una competencia con una misma denominación, por ejemplo, liderazgo para obtener resultados, puede especificarse en comportamientos

diferentes según sea la función a la que se refiera (una función comercial, una función directiva).

Los modelos de competencias recogen conjuntos de comportamientos que están determinados por una combinación de saber (conocimientos), querer (habilidades) y poder (actitudes), cosa que facilita, a la hora de evaluar el desempeño, la definición de planes de actuación para mejorar el rendimiento.

Por ejemplo, una fábrica de cemento define la competencia “desarrollo de los otros” como la evaluación profesional del desempeño y el potencial de los colaboradores, con la dedicación de tiempo y recursos para su desarrollo personal y profesional.

Una persona con esta competencia debería manifestar comportamientos como por ejemplo apreciar las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo, actuar como mentor accesible y brindarles asesoramiento, ofrecer a los empleados la oportunidad y la guía necesarias para su desarrollo.

Apreciar las fortalezas y debilidades se relaciona con la habilidad para contrastar el rendimiento actual del colaborador con el deseado (poder), brindar oportunidades y guías de desarrollo se relaciona con el conocimiento de la organización y de las oportunidades de desarrollo que ofrece a las personas (saber), y actuar como mentor accesible se relaciona con el deseo y la disposición a contribuir al desarrollo de los otros (querer).

A cada uno según le conviene

No es lo mismo definir una intervención para que la persona:

1. adquiera unos conocimientos, caso en el que la formación podría ser una buena opción;
2. desarrolle unas habilidades, caso en el que quizá la práctica con tutor o *coaching* podría ser una alternativa;
3. movilice su actitud, caso en el que habría que pensar en otro tipo de intervención dependiendo de las características de la

persona en tela de juicio, su situación en la empresa o su problemática particular.

A la hora de la evaluación del desempeño los modelos de competencias aportan una información muy valiosa sobre todo para definir líneas de actuación. La estrategia de intervención variará según el lugar en el que se encuentre la ineficiencia.

Las primeras experiencias de evaluación de desempeño ponían de manifiesto dificultades relacionadas con esta tarea que se agravaban para que cada evaluador hiciera uso de su criterio personal para evaluar, cosa que desembocaba en grandes desigualdades.

Los sistemas de competencias nacen en parte para mitigar estas dificultades. Al concretarse en comportamientos observables, proporcionan un punto de referencia común para toda la organización, en el margen de valores y creencias personales, lo cual confiere objetividad al proceso de evaluación.

La proximidad con las personas de sus equipos en la actividad cotidiana justifica el hecho de que los directivos asuman el papel de evaluar lo cotidiano y permite obtener información valiosa relacionada con los resultados de cada individuo —qué ha logrado— y con sus capacidades —como lo ha logrado. De manera que aquél que aporta valor se vea reforzado y reconocido por su compromiso con el proyecto de la empresa.

Desde hace unos años, y quizá coincidiendo con el hecho de que las organizaciones se han ido conformando de una manera más compleja y más virtual, aparecen algunos modelos de evaluación en los que intervienen, no solamente el jefe y el colaborador, sino también otros colegas y personas que dependen del evaluado, incluso en algunos casos el cliente. Se habla de tres tipos de evaluación: evaluación 180°, en la que intervienen el ningún y la persona o personas que dependen

del evaluado; evaluación 360°, en la que intervienen el jefe, colegas del mismo nivel jerárquico y personas que dependen del evaluado, y evaluación 450°, en la que intervienen las personas anteriormente mencionadas y, además, el cliente.

Son modelos que hay que trabajar con mucha sensibilidad, pero que permiten al evaluado tener información de retorno más completa sobre su actuación, lo cual le permitirá trabajar con su propio desarrollo.

Se comienzan a aplicar en algunas organizaciones aunque de una manera limitada, generalmente, en los primeros niveles.

Planificación de recursos humanos

La tradicionalmente denominada “planificación de plantillas” tiene como objetivo proporcionar a la organización una estructura lo suficientemente ajustada para afrontar los retos que plantea su entorno.

Podemos decir que la evolución de la función ha contribuido al hecho de que hoy, en lugar de “planificar plantillas”, se planifiquen recursos humanos. La diferencia fundamental está relacionada con el punto de vista de esta planificación. Antes estaba más orientada hacia el corto plazo de la organización; hoy está más volcada, tanto en sus aspectos cuantitativos como cualitativos, en los plazos medio y largo de la organización.

Esta evolución implica, necesariamente, que a la reflexión “cuántas personas y con qué competencias”, se incorpora la perspectiva de visión y estrategia, es decir, qué queremos lograr, dónde queremos llegar y cómo lo haremos.

La planificación de recursos humanos parte de un análisis de las funciones y competencias actuales de la organización. Considerando las variables visión y estrategia, define las fun-

ciones y competencias futuras y, a partir de este punto, incorpora al proceso otras políticas de recursos humanos que puedan resultar indicadas para evolucionar hacia la plantilla deseada (formación, selección, planes de carrera).

Cuando hacemos alusión a los recursos humanos de una empresa, hacemos referencia al potencial humano de una organización, tanto en sus aspectos cuantitativos como cualitativos. La expresión ‘recursos humanos’ incluye factores muy variados que van desde el número de personas que integran la plantilla de una empresa, hasta los diferentes historiales y trayectorias, la formación y la calificación profesional, las capacidades, las calidades, actitudes y motivaciones del trabajador, en definitiva, lo que denominamos competencias.

Los responsables de la planificación de recursos humanos de una empresa estudian todas estas variables para prever su evolución y las necesidades futuras. Y lo hacen en todos los niveles que componen la estructura de la organización –por ejemplo, en el nivel directivo, de mandos medios o de operarios– para que todos los integrantes de la empresa ejerzan su influencia a la hora de responder a las demandas que llegan del exterior (el mercado), del interior (la rentabilidad de la empresa) y a las expectativas y necesidades del personal.

La vida de la empresa y de las personas que la integran está en continua evolución, y por eso la planificación de los recursos humanos se puede considerar como una actividad dinámica. El mismo desarrollo de las personas, que suman su esfuerzo a los medios de los que dispone la empresa para cumplir sus objetivos, produce cambios en la estructura laboral primaria asignando vacantes –rotación de lugares, promociones, jubilaciones, bajas por enfermedad, excedencias y similares– y cubriendo nuevas necesidades de plantilla por creación de puestos de trabajo que antes no existían o por

reestructuración de los lugares que exigen una especialización diferente.

Por otro lado, la misma empresa, en su evolución, puede crear nuevos departamentos que en el pasado no había razón para que existiesen, pero que se consideran necesarios para el futuro. Todos estos cambios deben estar previamente planificados para que no haya sorpresas ni desbordamientos por las consecuencias de una falta de planificación.

En los procesos de planificación de recursos humanos, las competencias pueden actuar como elemento aglutinante, ya que ofrecen la oportunidad de definir criterios comunes con los que trabajar desde diferentes perspectivas y políticas (formación, selección, evaluación del potencial).

La planificación de recursos humanos toma como punto de partida los objetivos y planes estratégicos empresariales y, a partir de estos, trabaja, dentro de la propia función, con las claves de cualquiera proceso estratégico. Plantea unos objetivos alineados con la estrategia empresarial (cuántas personas, con qué competencias), analiza el estado de la organización con respecto a los objetivos planteados (¿tenemos estas personas?, ¿tienen estas competencias?) y elabora una estrategia que le permita lograr los objetivos.

El análisis y el diagnóstico actual de los recursos humanos en la empresa requiere un estudio de la estructura u organigrama actual de las áreas de la empresa, un análisis de cada una de las funciones ejercidas y un inventario de las personas que componen la plantilla: información sobre su incorporación, datos personales, trayectoria, calificación profesional y valoración del desempeño de sus funciones y de su potencial de futuro.

En función de los objetivos generales de la empresa y de sus posibilidades, se pueden formular objetivos, en principio genéricos, que después se concretarán en planes funcionales

y programas de actuación. Hay tres opciones: primero, incrementar la plantilla en cantidad o mejorar la calidad, caso en el que habrá que realizar una previsión de necesidades de recursos humanos, de su estructura e integración y del desarrollo en la empresa. Segundo, mantener o desarrollar los recursos humanos existentes, determinando si su actual estructuración es satisfactoria o no, y si la puesta en marcha de planes de desarrollo (formación, comunicación, retribución o similares) logrará optimizarlos. Y tercero, reducir la plantilla y programar el proceso, una cosa que nunca es fácil por las implicaciones legales, económicas, sociales y humanas que comporta.

Los mencionados objetivos se formularán con concreción y mayor o menor exactitud de acuerdo con su plazo de ejecución, más corto o más largo. En función de los objetivos marcados y de las previsiones hechas, se concretarán una serie de acciones programadas a lo largo de los plazos previstos, como por ejemplo nuevas políticas y planes de reclutamiento y selección, adopción o mejora de los sistemas de selección, técnicas o asesoramientos, diseño e implantación de sistemas de acogida e integración, planes de carrera, promociones, rotaciones o de otros, y planes de formación, perfeccionamiento y similares.

Acciones de este tipo serán desarrolladas y serán evaluadas permanentemente para proceder, en caso que resulte necesario, a la elaboración de planes alternativos.

En la previsión de necesidades de recursos humanos o de su evolución, hay que considerar cuatro determinantes.

Determinantes de reducción de plantilla. Obedecerán normalmente a causas internas o a factores externos que obligan a regulaciones o reconversiones en plazos determinados: bajas planificadas, es decir, jubilaciones y bajas temporales –maternidad, permisos, vacaciones–, que son fácilmente controlables; bajas voluntarias, también calificadas como evitables

—cesaciones, despidos, excedencias, absentismo—, ya que la empresa puede controlarlas mediante acciones de motivación e integración, y bajas involuntarias, en las que sólo se puede realizar un cálculo de probabilidades de su incidencia —accidente, muerte, enfermedad, invalidez y de otros.

Determinantes de crecimiento, que incrementarán la plantilla a lo largo del plazo previsto. Son las reacciones de la empresa ante su entorno, el mercado, la situación económica y social que comporte nuevas inversiones; adquisición de tecnología y maquinaria que exija la incorporación de nuevos recursos humanos. Y también nuevos objetivos productivos o comerciales, nuevas líneas de producto, diversificación y de otros, vinculados, o no a anteriores acciones. Su cuantificación exige determinar la implicación que los mencionados cambios requieren en cuanto a tiempo de trabajo, número de personas necesarias y calificación.

Determinantes cualitativos, que producen cambios y redistribuciones en la plantilla y, por lo tanto, en el número de efectivos de cada nivel de la empresa, lo cual puede llegar a incidir en el aumento o la reducción de estos: promociones, rotaciones y traslados, planes de formación, sistemas de organización o niveles de productividad.

Determinantes coyunturales, externos a la empresa, que pueden afectar cualitativamente a los recursos humanos, tales como la legislación laboral, la situación del mercado de trabajo o los cambios sociopolíticos.

Sistemas de compensación

Las organizaciones se deben dotar de sistemas de compensación que busquen la equidad interna (en comparación con los profesionales de la organización) y la equidad externa (el

equilibrio de compensaciones en comparación con las mismas funciones en organizaciones del mismo sector).

Antiguamente, los sistemas de compensación obedecían a fórmulas cerradas, elaboradas con parámetros específicos para cada organización y que permitían poca flexibilidad. Factores como la categoría profesional, la antigüedad en el lugar, la productividad (en algunos casos), las horas extraordinarias (en otros) y las condiciones físicas de los lugares (toxicidad, peligrosidad) eran criterios fundamentales a la hora de definir la compensación de las personas.

Hoy día, los sistemas de remuneración atienden principalmente al criterio de flexibilidad, de manera que permita a la organización ofrecer un trato diferencial y ser una fuente de ilusión al reconocer el valor que cada individuo aporta al proyecto de empresa.

En estos modelos remunerativos, la evaluación del desempeño hace un papel muy importante, ya que depende, en gran medida (aunque no en todas las empresas) el reconocimiento de las diferencias y, por lo tanto, la llamada retribución variable.

Hoy día, los sistemas de retribución se diseñan de acuerdo con un elemento clave: el papel que cada persona ejerce en la organización, el que hace cada persona. Para eso están los llamados sistemas de valoración de puestos, que permiten otorgar, como su nombre indica, un valor a cada una de las funciones ejercidas en la organización y asociar a este valor una retribución.

Las políticas retributivas incorporan cada día nuevos elementos, fruto de la evolución del marco legal y de la complejidad de las necesidades de los profesionales. En este contexto, hay que mencionar la gran importancia que adquiere la retribución en especie, sobre todo en los niveles superiores, así

como también los sistemas de retribución diferida, como las *stock options*.

Comunicación interna

Esta función implica mejorar los canales de comunicación interna velando por la coherencia entre los mensajes elaborados y lanzados y la actuación percibida.

Vivimos en la era de la información, de manera que hoy la dificultad no está relacionada con el hecho de lograr información, que hay mucha por todas partes, sino con la posibilidad de discriminar cuál es la información realmente valiosa. En cualquiera caso, habrá que diseñar un modelo que dé respuesta a éstas interrogantes en cada caso: ¿quien informa?, ¿de qué se informa?, ¿a quién va dirigida la información?, ¿qué medios se utilizan?, ¿en qué momento se informa? Desarrollar una buena política de comunicación interna significa entender y fomentar la comunicación como fuente de desarrollo e integración, como una manera de lograr la implicación de las personas, de fomentar la reflexión y la comprensión compartida para actuar, permitiendo un *feedback* continuo y apoyándose en las facilidades que proporcionan las nuevas tecnologías. Y para eso es necesario que la información tenga la suficiente relevancia para que el destinatario pueda comprenderlo fácilmente. La comunicación interna representa una de las claves para la creación de un clima de confianza en la organización.

La administración de personal

La función de administración recoge todas aquellas obligaciones contractuales de la empresa (altas, bajas, seguros sociales, nóminas). Tradicionalmente, la función de personal tenía, en todas las actividades de cariz administrativo, el peso más grande de esta tarea.

Los departamentos de personal gestionaban los denominados costes de personal (nóminas, seguros sociales, etc.) y otros servicios sociales que actuaban como complemento en especie a la retribución que recibían las personas, como economatos, viviendas, agrupaciones culturales, recreativas y deportivas, fiestas de empresa (a veces contenidos en el epígrafe de ‘Relaciones sociales’).

Actualmente, las cuestiones de tipo administrativo continúan existiendo y, como ya comentábamos anteriormente, aunque no se da mucha importancia, las organizaciones se resienten mucho si no se realizan de una manera eficiente. De aquí el ya comentado fenómeno de la externalización.

Los servicios sociales, tan de moda en otras épocas, tienden a desaparecer. Aún hay empresas, como Telefónica o Iberia, que cuentan con atractivos beneficios sociales para sus colaboradores, pero cada vez hay menos empresas que apuestan por este tipo de reconocimiento y fuente de vinculación y son partidarias de la puesta en marcha de planes de retribución variable basados en la filosofía de apoyar la diferenciación, aunque manteniendo la equidad interna.

Es decir, fidelizar por medio del reconocimiento individual el valor que cada uno aporta a la organización.

A pesar de lo que se acaba de decir, sí que se observa la aparición de “nuevos” beneficios sociales como guarderías o gimnasios, que facilitan el equilibrio de la vida profesional y familiar.

Antiguamente, los llamados departamentos de personal se dedicaban básicamente a la administración de personal y, además, desarrollaban “otras funciones”, entre las cuales había los procesos de selección y formación. A medida que la función de personal fue evolucionando y asumió una posición relevante en la definición de la estrategia empresarial, la parte adscrita a otras funciones fue creciendo y adquiriendo la su-

ficientemente envergadura para justificar que ambas actividades, administración y desarrollo de la organización, estuviesen desligadas.

Hoy es corriente encontrar organizaciones en las que la dirección de recursos humanos o la dirección de personas están formadas, por lo menos, por dos grandes áreas, administración de personal y desarrollo de la organización, a pesar de que también es frecuente que las relaciones laborales sea un área independiente.

Las relaciones laborales y sociales

Relaciones laborales y asuntos sociales sistematizan todo lo que hace referencia a las relaciones de la empresa con los sindicatos, de manera que fomentan una mayor integración de ambos a la búsqueda del bienestar de las personas y al amparo de la legislación pertinente.

Bajo este epígrafe podríamos decir que están representadas todas aquellas actividades relacionadas con la prevención de riesgos laborales (ergonomía, estudios de accidentabilidad, control de riesgo en el trabajo), servicios médicos, beneficios sociales (economatos, planes de pensiones, ayuda escolar) y todas aquellas situaciones que requieren relación con los sindicatos.

La dirección de personas trabaja para diseñar sistemas de relaciones laborales y sociales que busquen la equidad interna, que traten a los colaboradores como clientes internos y que fomenten el contrato psicológico.

La posición y la acción de los sindicatos mediante los comités de empresa han evolucionado sustancialmente en los últimos años en el sentido de abandonar actitudes de enfrentamiento e ir hacia una convivencia negociada en la que es esencial la supervivencia de la empresa.

LOS NUEVOS CLIENTES

La dirección de personas, para responder a un entorno en continuo cambio en el que los procesos de aprendizaje son constantes, debe focalizar su actuación en dos direcciones. Por una parte, hacia los macroaspectos de las organizaciones, buscando la alineación de la estrategia de recursos humanos con la estrategia de la organización. Por otro lado, hacia los microaspectos de las organizaciones, pero no por eso menos importantes: las necesidades del equipo directivo, del equipo de mandos intermedios y, por extensión, de todo el personal de la empresa.

La tradicional función de personal, como parte de su propia evolución, deberá adquirir una dimensión global (la aplicación de macroestrategias) al mismo tiempo que da respuesta al pequeño, al individual, a la necesidad de cada persona (la gestión del detalle).

Es necesario saber resolver los problemas cotidianos y, al mismo tiempo, saber prever y planificar las innovaciones, las adaptaciones y las soluciones del mañana.

¿Qué se puede esperar de un departamento de recursos humanos maduro, comprometido con la organización y alineado con su estrategia?. Seis características: Que actúe como asesor, participando en el diseño estratégico y organizativo. Siempre resultará más ajustada cualquier política que se defina en recursos humanos si las personas encargadas de definirla

también tienen un papel vinculado a la definición de la estrategia empresarial.

Que actúe como gestor del cambio de la cultura organizativa. Definiendo y diseñando la estrategia de cambio (el aspecto más “macro” de su tarea) e implantando los mencionados procesos (desde una posición de asesor de los ejecutores de los mencionados cambios, que es el aspecto más “micro”).

Que potencie el desarrollo de la organización por medio de la definición de políticas de selección, formación, planificación de carreras, promoción interna, que aporten valor a la organización al permitir e impulsar el desarrollo de sus personas.

Que actúe como moderador, trabajando para proporcionar equilibrio a la organización por medio del ajuste permanente entre las necesidades de la organización y las del individuo.

Que delegue parte de su contenido a los ejecutivos que dirigen equipos y que ahora deben asumir este papel de dirección de personas. Les debe apoyar con herramientas, políticas y todos los recursos en este nuevo papel.

Que impulse la generalización de una dirección por confianza que cree un ambiente de credibilidad que haga posible una mayor eficiencia a un menor coste y que disminuya la necesidad de grandes controles.

La trascendencia de la dirección de personas dentro de cada organización está condicionada fundamentalmente por tres aspectos: su ubicación dentro de la estructura de la organización (nos referíamos a ella cuando hablábamos del nivel estratégico o del nivel táctico en las organizaciones); la capacidad, la eficacia y la eficiencia de las personas que trabajan, y su iniciativa a la hora de liderar procesos de cambio.

El foco de las personas que desarrollan su actividad en esta área debe ser el de transformar una función con una carga eminentemente administrativa en una función que añada va-

lor, orientada a sus clientes y focalizada en el resultado de la organización.

Bibliografía

- **Armstrong M.** (1992). *Human Resource Management. Strategy and Action*. Londres, Kogan Page.
- **Baird, LL. S.** (1992). *Managing Human Resources*. Homewood, Illinois, Business One Irwin.
- **Barranco, F. J.** (1993). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Del Márketing Interno a la Planificación*. Madrid. Pirámide.
- **Besseyre Des Huertos, C. H.** (1989). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Bilbao, Deusto.
- **Buck R. y Caple J.** (1991). *La Formación: Teoría y Práctica*. Madrid. Díaz de Santos.
- **Dirube, J. L.** (2004). *Un modelo de gestión por competencias: lecciones aprendidas*. Madrid. Gestión 2000.
- **Fernández, J.** (2005). *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid. Prentice Hall.
- **Gasalla Dapena, J. M.** (2007) (9a Edición). *La Nueva Dirección de Personas. Marco paradójico del Talento Directivo*. Madrid. Pirámide.
- **Hollway W.** (1991) *Work Psychology and Organizational Behaviour: Managing the individual at work*. Londres. Sage.
- **Lucas, A.** (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona. Bosch casa editorial.

- **Mitrani, A.; Daziel, M. M. y Suárez de Lucha, Y.** (1992). *Las competencias: clave para una gestión integrada de Recursos Humanos*. Bilbao. Deusto.
- **Nadler, L. y Nadler Z.** (1990). *The Handbook of Human Resources Development*, New York. Wiley.
- **Pereda, S.** (1994). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos II*.1994. Madrid. Cepade.
- **Poels, F.** (1996). *Estrategias de valoración y remuneración de lugares de trabajo*. Madrid. FC Editorial.
- **Puchol, L.** (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid. Díaz de Santos.
- **Sagi-Espelma, L.** (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid. ESIC.