

CONCEPTOS CLAVE

CONCEPTO	TEORÍA
Las personas como recursos	Concepto e introducción
Convertir a las personas en recursos estratégicos	Concepto, tipos y factores del entorno
¿Qué es gestionar personas?	Concepto, tipos, funciones y actividades de la gestión de personas, niveles
¿Quiénes son los responsables de la gestión de personas?	Tipos, el departamento de recursos humanos (concepto y estructura)
Evolución histórica e la función de recursos humanos: ¿de dónde viene la gestión de personas?	Concepto y orígenes, la fase del bienestar, la administración científica, las ciencias del comportamiento, etapas y gestión de recursos humanos
¿hacia dónde va la gestión de empresas?	Convergencia y divergencia, desarrollos recientes en las funciones de gestionar personas, conclusión y retos
Motivación	Concepto, teorías, jerarquía de las necesidades de Maslow, teoría de los dos factores de Herzberg, teoría de las expectativas de Vroom, motivación, satisfacción y rendimiento
Liderazgo	Concepto, características de los líderes, teorías, enfoques
El grupo en la organización	Concepto, grupos formales e informales, la formación de grupos, cohesión grupal,
La comunicación organizativa	Concepto, sistemas de comunicación en las organizaciones, formas de comunicación, barreras de comunicación, tipos
Cultura organizativa	Concepto, características
Planificación de recursos humanos	Concepto, planificación empresarial, misión, dimensión del entorno, niveles, planificación, proceso y problemas
Obtención de los recursos humanos	Proceso, definición y objetivos, análisis y descripción de los lugares de trabajo,
Formación y desarrollo	Concepto, beneficios
Relaciones laborales	Concepto, marcos de referencia
Agentes de las relaciones laborales	Principales agentes que intervienen
Marcos de la gestión de las relaciones laborales	Concepto, normativa laboral
Ámbitos de actuación	Negociación colectiva y conflictos laborales
Salud y seguridad laboral	Prevención de riesgos laborales

RESUMEN

Las personas como recursos

La **teoría de recursos y capacidades** afirma que la ventaja competitiva se origina en los recursos que posee la organización. Aun así, porque esto suceda, los recursos tienen que tener una serie de atributos o características para ser capaces de crear esta ventaja:

- Valiosos, en el sentido de añadir valor.
- Únicos o raros.
- Difíciles de imitar.
- Difíciles de sustituir.

Siguiendo la revisión propuesta por Fahy (2000), los recursos que constituyen una fuente de ventaja competitiva se dividen en tres grupos:

- 1) **Activos tangibles:** recursos físicos y financieros.
- 2) **Activos intangibles:** estos activos marcan la diferencia en el valor de la empresa, tienen capacidad ilimitada y las empresas pueden explotar su valor.
- 3) **Capacidades:** en este grupo se incluyen los conocimientos y las habilidades de las personas y grupos, la cultura de la organización, y el nivel de relaciones entre la dirección y los empleados, incluyendo la motivación de estos.

Es decir, la teoría de recursos y capacidades proporciona una visión de los recursos humanos como generadores de ventaja competitiva en la organización.

Convertir a las personas en recursos estratégicos

Varios autores han identificado y clasificado los principios básicos para un uso óptimo del trabajo de las personas. Una clasificación es la de las tres C, que juntas contribuirán a generar la ventaja competitiva de la empresa a partir de las personas (Mazo, 1996):

- **Competencia:** la organización tiene las personas preparadas y adecuadas para desarrollar las actividades empresariales.
- **Coordinación:** hay que conseguir una coordinación eficiente de los varios procesos que se llevan a cabo en la empresa para no incurrir en costes de transacciones internas.
- **Compromiso:** es el grado de lealtad y unión del empleado con la empresa.

Hasta aquí hemos visto que es en los mismos empleados de la empresa donde se encuentran las capacidades para conseguir ventajas competitivas sostenibles. Es precisamente este proceso de actualización de potenciales la función principal de la gestión de personas.

Integración y consistencia entre las políticas de recursos humanos

En términos generales, la gestión de recursos humanos comprende el conjunto de decisiones sobre el qué, el cómo y quién para conseguir la utilización óptima de los recursos humanos de la empresa para la consecución de los objetivos organizacionales.

La alineación de las políticas de recursos humanos con la estrategia corporativa

Implica alinear el plan de acción del área funcional de recursos humanos con el plan de acción general de la organización. En otras palabras, consiste a encaminar todos los esfuerzos en la misma dirección.

La alineación de las políticas de recursos humanos con el entorno externo de la organización

Uno de los factores determinantes del éxito, o meramente de la subsistencia, de las organizaciones es su capacidad para adaptarse al entorno en el cual actúa la empresa.

Entre los factores del entorno que afectan las organizaciones en general y la gestión de recursos humanos en particular, destacan, según Albizu-Galastegui y Landeta Rodríguez (2001):

- Factores económicos: la evolución del coste de vida, el crecimiento económico, la tasa de ocupación, etc.
- Factores político-legales: comprende las leyes o normativas que afectan la actividad laboral, las modificaciones en los convenios colectivos, etc.
- Factores socioculturales: la consideración de estos factores tenderá a analizar las personas que actualmente no pertenecen a la organización, pero que son potenciales candidatos. En este grupo se consideran las características del mercado laboral, los cambios demográficos, la oferta educativa, etc.
- Factores tecnológicos: bajo este conjunto de factores, se engloba el desarrollo en general de nuevas tecnologías de proceso, de producto y de gestión. Estos factores mantienen una estrecha relación con las personas que se verán afectadas por la introducción de estas nuevas tecnologías.

¿Qué es gestionar personas?

Denominación

- Gestión o administración de personal, término que nos remite a una función de recursos humanos operativa.
- Gestión o dirección de recursos humanos, término aparecido a primeros de los años ochenta para diferenciar una manera específica de implementar la función de personal, convirtiéndola en una función estratégica.
- Gestión de personas, término aparecido en los años noventa que refleja el componente humano de la gestión algunos autores se muestran reticentes a utilizar este término, dado que consideran que no incorpora el componente organizacional.
- Gestión de capital humano, término utilizado tanto en el mundo de la gestión como en el de la economía, en el cual se refuerza la importancia de las personas en la organización considerándolas como recursos estratégicos.

¿Qué es la gestión de personas?

Analizaremos la definición propuesta por Fowler.

La gestión de personal es aquella parte de la gestión empresarial que se dedica a las personas en el trabajo y, por lo tanto, se preocupa por las relaciones entre persona y trabajo, persona y persona (individualmente y colectivamente), y entre empleado y empresario (y las instituciones que los representan).

Como cualquier otra área de la gestión de empresas, el objetivo de la gestión de personal tiene que ser la promoción de la eficiencia de la organización, pero con la premisa que esta eficiencia está directamente relacionada con el bienestar físico y psicológico de los empleados.

A partir de esta definición podemos destacar varios aspectos importantes:

- 1) La gestión de personal se define como una parte de la dirección de la empresa, es decir, podemos considerarla cómo una de las áreas funcionales.
- 2) El triple objeto de la actividad de la gestión de personas. Así, es necesario destacar que la tarea simplificada en la expresión dirigir personas no implica sólo un tipo de relación vertical (superior a subordinado), sino que comprende tres relaciones diferenciadas e igualmente importantes, que son:
 - a) Relación persona – trabajo.
 - b) Relación persona – persona.
 - c) Relación trabajador – empresario.
- 3) Reafirmar el objetivo principal de la gestión de personas, es decir, la consecución de las finalidades y los objetivos de la organización, ya sean estos de carácter económico, social o ambiental.
- 4) La premisa que la eficiencia organizativa será más fácil de conseguir si se proporcionan las condiciones necesarias para el bienestar físico y psicológico de los miembros de la organización (relación bienestar-eficiencia).

Funciones y actividades de la gestión de personas

De manera general, podemos afirmar que el papel principal de los responsables de la gestión de los recursos humanos consiste a desarrollar una estrategia de personal en concordancia con los objetivos globales de la organización, diseñar unas políticas congruentes con esta estrategia y crear las condiciones para llevar a cabo las actividades seleccionadas para hacer realizar estas políticas.

Dentro de la gestión de recursos humanos, podemos distinguir tres niveles de actuación, de más genérico a más concreto. La diferencia entre los niveles recae en el tipo de decisiones que se asume en cada uno, y también el grado de puesta en práctica de las políticas de recursos humanos.

- 1) Nivel estratégico: es donde se establecen los valores y las creencias o la filosofía corporativa que guiarán la actuación de todo el personal. Se determinan los objetivos a largo plazo y se diseñan las estrategias de personal en concordancia con las de la empresa.
- 2) Nivel político: se llena la rendija entre los valores más abstractos y las prácticas diarias. Es el punto en que se diseñan las principales políticas de personal: contratación, diseño y organización de trabajo, etc.
- 3) Nivel de acción u operativo: se desarrollan las actividades concretas de personal diseñadas en el nivel político, y se explicitan los procedimientos. Algunas de estas actividades son: reclutar candidatos potenciales, seleccionar las personas que tengan el perfil requerido para cubrir el puesto de trabajo vacante, etc.

¿Quiénes son los responsables de la gestión de personas?

- Especialistas, es decir, aquellos que se dedican exclusivamente a tareas y responsabilidades relacionadas con la gestión de personas.
- Generalistas, es decir, aquellos la función principal de los cuales no es la de gestionar personas, sino que también tienen otras responsabilidades.

Podemos clasificar a los responsables de la gestión de personas en:

1. La alta dirección

La alta dirección de la empresa incide en la gestión de las personas desde un nivel corporativo. Es en este nivel en que se establecen las estrategias y los objetivos generales de la organización, y estos a la vez tienen su impacto correspondiente en las personas y cómo se gestionan.

2. La línea de mando

La línea de mando, es decir, todas aquellas personas que tienen alguien a cargo suyo en una organización, tienen también un papel clave en la gestión de personas son ellas quienes están más cerca de los equipos que dirigen, de forma que está en sus manos la toma de decisiones y las actividades más operativas de la gestión de personas.

El rol de los directivos de línea en la función de gestionar personas, pero, puede ser muy diferente en cada organización: ha de tener una actuación muy limitada, hasta involucrarse en muchas actividades y con un alto grado de responsabilidad. Cuando se da el segundo caso, hablamos de un alto grado de devolución de la función de recursos humanos a la línea directiva. Para que haya una verdadera devolución, pero, consideramos que los directivos de línea no solamente tienen que participar en varias actividades de recursos humanos, sino que también tienen que tener suficiente poder de decisión respecto de estas, y también el control del presupuesto correspondiente, así como los conocimientos y competencias necesarios para tomar estas decisiones.

El grado de devolución, nos dice como se distribuyen algunas de las tareas y decisiones de recursos humanos entre la línea directiva y el departamento de recursos humanos. La relación entre estos dos agentes se considera de gran relevancia para la eficiencia de la gestión de personas en las organizaciones, y los directivos de línea son tanto ejecutores de las políticas de recursos humanos como clientes del departamento de recursos humanos.

3. El departamento de recursos humanos

Una clasificación que puede resultar ilustrativa, siguiendo una analogía con las responsabilidades en el sector de la construcción, es la que llevó a cabo Shaun Tyson (1987) sobre datos empíricos, en que diferenciaba el papel que adopta el departamento de recursos humanos en diferentes organizaciones. Este papel puede quedar clasificado entre las tres categorías o modelos siguientes:

1) El administrador del trabajo: modelo administrativo o de apoyo

En este modelo, el departamento de recursos humanos se encuentra en un nivel bajo de la jerarquía organizativa. Las tareas que se desarrollan son de apoyo administrativo a la línea de mando. Su responsabilidad se limita a una administración básica y, por lo tanto, todo el que se le pide es rigor y puntualidad en las tareas predefinidas y limitadas, con poco o nulo poder de decisión.

2) El contratista: modelo reactivo o de sistemas

Bajo este modelo, el departamento de recursos humanos es de alto nivel dentro de la empresa y está formado por especialistas cualificados. Aquí el departamento y sus directivos tienen un papel clave en la gestión de las relaciones laboral, especialmente en la negociación colectiva, y actúan como representantes de la empresa.

3) El arquitecto: modelo del directivo de empresa o business partner

En este modelo, la función de personal se encuentra en lo alto de la pirámide organizativa y, por lo tanto, está plenamente involucrada en el establecimiento y la fijación de estrategias

corporativas para poder cumplir objetivos a largo plazo. Bajo esta concepción, los temas de recursos humanos están considerados como uno de los ingredientes clave del éxito de la empresa.

Dave Ulrich (1998) considera que cualquier departamento de recursos humanos se tendría que poder considerar:

- Un socio de la alta dirección, como reflejo del papel estratégico de la función.
- Un experto administrativo, que asegure eficiencia, calidad y minimización de costes en la ejecución de tareas administrativas.
- Un *employee champion* o representante de las preocupaciones de los trabajadores, para hacerlas llegar a la alta dirección y conseguir así su compromiso y esfuerzo con la organización.
- Un agente de cambio, que asegure que los procesos y la cultura de la organización se orientan hacia las necesidades de cada momento.

Las agencias externas

Algunas de las tareas de la función de recursos humanos a veces se llevan a cabo por medio de especialistas externos (externalización o *outsourcing*).

Las actividades de la función de recursos humanos que se tienden a externalizar se pueden agrupar en dos grandes ámbitos.

- 1) Servicios administrativos
- 2) Servicios profesionales

La gestión de recursos humanos es responsabilidad de todas y cada una de las personas de la empresa a partir del momento en que tienen alguien a cargo suyo.

Los roles de cada uno de estos agentes no son iguales en todas las organizaciones, ni hay tareas exclusivas de un agente o el otro, sino que, tienen muchos puntos de intersección.

La gestión de recursos humanos no es una actividad exclusiva de las grandes corporaciones o empresas sofisticadas, sino que se encuentra en organizaciones de cualquier tipo.