

Introducción:

La Función social esta ligada a la evolución de un conjunto de factores internos como externos hasta situarse en la posición estratégica que ocupa hoy. Veremos los factores que determinaron los recursos humanos se consideren factor estratégico y las causas de su evolución.

- a. La evolución que ha existido en las distintas concepciones de la naturaleza del hombre.
- b. La evolución de la función de personal
- c. La evolución del órgano especializado en la gestión de los recursos humanos así como de los roles que se le han ido asignando.

Las distintas concepciones sobre la naturaleza de los individuos:

E. Schein identifica cronológicamente cuatro tipos de concepciones:

1 Concepción del hombre racional – económico. Basada en el principio hedonista, el cual parte de que los individuos buscan maximizar sus propios intereses y, por tanto sus acciones van encaminadas hacia la consecución de ese objetivo individual.

- a. Los incentivos económicos son el único elemento motivador del individuo.
- b. Las organizaciones controlan las recompensas económicas y por tanto los comportamientos del individuo.
- c. Los sentimientos humanos son irracionales y hay que controlarlos para impedir que éstos se vuelvan disfuncionales, se desecha toda posibilidad de autocontrol por parte de la persona.

2 Concepción basada en el hombre social. Elton Mayo.

- a. El hombre se encuentra motivado por necesidades sociales y son las relaciones o interacciones las que le brindan la oportunidad de satisfacer esas necesidades.
- b. El comportamiento del individuo responde, más que a los estímulos de tipo económico, a las fuerzas que emanan del grupo o grupos a los que pertenece, convirtiéndose éstos en un punto básico de referencia para la persona, ya que se constituyen en una fuente de seguridad.

3 Concepción basada en el hombre que se autorrealiza. El reconocimiento de la necesidad que tienen las personas de usar sus capacidades y aptitudes constituye los principios en los que se fundamenta esta concepción sobre el hombre.

- a. Se reconoce la existencia de unas categorías de necesidades que van desde las denominadas de orden inferior o elementales hasta las de autorrealización.
- b. El individuo desea cierto grado de autonomía en su actividad que le permita desplegar sus capacidades y aptitudes.
- c. El individuo dirigirá sus comportamientos hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

4 Concepción basada en el hombre complejo. La complejidad del ser humano se refleja en su carácter dinámico, en cuanto a su capacidad de evolución.

Políticas de RH	Resultados en RH	Resultados organizativos	Condiciones organizativas
Organización, diseño y análisis de puestos	Integración estratégica	Altos Resultados	← Liderazgo Corporativo
Reclutamiento Selección Socialización	Compromiso	Cambio e Innovación	← Visión Estratégica
Formación	Calidad	Eficiencia	← Producción Tecnológica
Sistemas de compensación	Flexibilidad y adaptabilidad	Baja rotación absentismo y quejas	← Relaciones empleados e industria
Gestión del Cambio			←
Diseño de Carrera			← Habilidad Para implantar Políticas de RH

La gestión de los recursos humanos y su evolución:

Las distintas concepciones explican que las formas en que se ha llevado a cabo la gestión de la función social hayan sido diversas, ya que el lugar que se da y reconoce a las personas es un reflejo de la orientación de las propias organizaciones.

Bosquet señala tres estadios por los que ha pasado la gestión de los recursos humanos.

1 Fase administrativa que responde a una orientación organizativa productivista. Se orienta hacia el control y el estímulo de los rendimientos. No hay demandas de tipo psicológico y la situación social del personal no resulta relevante desde el punto de vista de su gestión.

Concentran sus funciones en la contratación, despido, estudio de fórmulas salariales ligadas al rendimiento y el análisis de puestos. Dos rasgos característicos de esta etapa son la consideración del recurso humano como un costo que hay que minimizar o un factor de producción y un gasto. La adopción de una orientación reactiva, donde, la organización trata de obtener la cantidad y calidad necesaria de mano de obra al menor precio posible.

2 Fase de gestión donde se empieza a considerar las necesidades de tipo social y psicológicas de las personas, buscando la adaptación del hombre a la organización. La relación contractual se extiende a aspectos retributivos y a factores de tipo psicológico.

3 Fase de desarrollo que se apoya en lo siguiente:

- a. Conciliación entre las necesidades económicas de la empresa y las necesidades de los hombres que trabajan en ella. La eficiencia de la empresa es tributaria de la eficiencia de la gestión social.
- b. La consideración de las personas como elemento de desarrollo de la empresa
- c. La motivación y eficiencia del personal

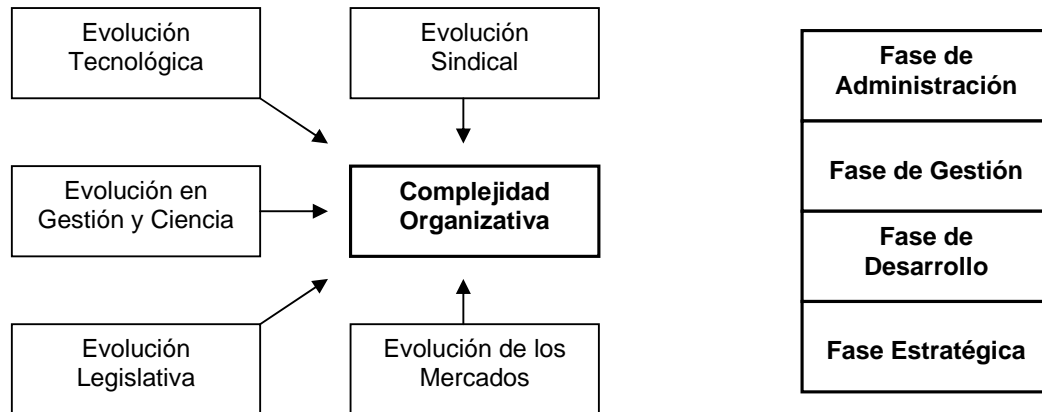
4 Gestión estratégica

- a. Orientación productiva en la gestión y concepción del recurso humano como un recurso por optimizar
- b. El diagnóstico de las amenazas y potencialidades del ambiente externo así como de las fortalezas y debilidades de la organización
- c. La formulación de objetivos y estrategias sociales congruentes con los diagnósticos realizados
- d. La implantación de las estrategias formuladas mediante el desarrollo de políticas de personal
- e. El recurso humano como un factor en la mejora de la posición competitiva de la empresa

Factores que determinan la gestión de personal.

- a. El entorno tecnológico, donde la formación es más variada y se tiende a la especialización
- b. El entorno jurídico-social condiciona y establece el marco para las distintas políticas sociales desarrolladas en la empresa. Ej. Los sistemas salariales y los derechos y deberes de los componentes de la organización.
- c. El entorno sindical que produce un cambio en la situación de contrarrestar la predominancia y discrecionalidad de la dirección.
- d. La mayor competitividad de los mercados reclaman calidades y costes ajustados en los productos y servicios, lo cual depende, de la eficacia de la gestión del personal.
- e. La evolución de los métodos de gestión y de las ciencias humanas.
- f. La creciente complejidad de las organizaciones.

Cuadro: Factores de Evolución de la Gestión de Recursos Humanos



El órgano especializado en la Gestión de los Recursos Humanos

Los cambios en el departamento de recursos humanos se reflejan en las siguientes 4 áreas:

1. En las competencias asignadas
2. En el perfil profesional del responsable de dicha área organizativa
3. En la posición dentro de la estructura organizativa
4. En las distintas denominaciones que ha venido recibiendo

Evolución de las competencias del órgano especializado en los recursos humanos

Para Tyson las variables de la organización son las que determinan y diferencian el tipo de respuesta que se exige de los responsables de la gestión de los recursos humanos. Las direcciones de los recursos humanos dependen de las características o rasgos de la organización. La concepción varía desde percepciones restrictivas a planteamientos más globales y amplios. En el sentido estricto se encuadrarían los que piensan que el rol de personal es la integración del trabajador en el sistema económico imperante en la legitimación de la organización.

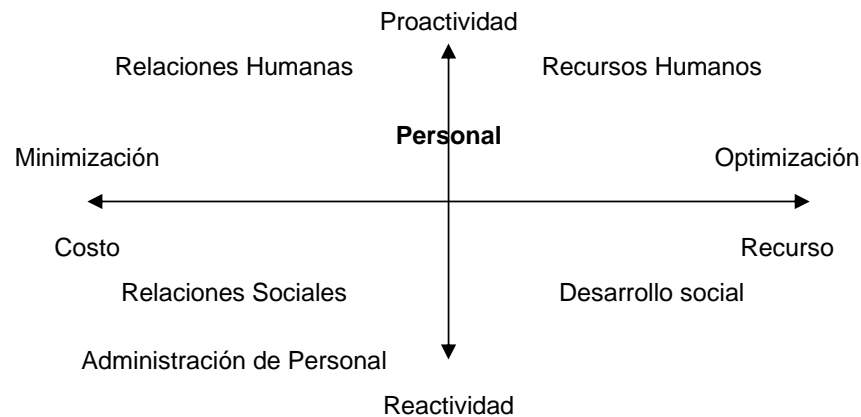
Lo que se espera hoy de los departamentos de recursos humanos la expresa Henderson: disponer del menor número y la mejor gente posible y asumir el liderazgo de todos los cambios necesarios.

Evolución de la denominación del órgano de personal

Haremos referencia a los distintos nombres que ha recibido y que reflejan los cambios producidos en él. Se pueden distinguir 6 denominaciones distintas.

1. Dirección de administración de personal
2. Dirección de relaciones sociales o industriales
3. Dirección de relaciones humanas
4. Dirección de personal
5. Dirección de desarrollo social
6. Dirección de recursos humanos

Cuadro 1.4 Posicionamiento de las denominaciones del departamento de recursos humanos según su orientación.



Características de la Gestión de los Recursos Humanos

1. Enfatiza la importancia y desarrollo de los empleados y del conjunto de ellos denominados "equipos de gestión".
2. El hombre de línea percibe a los individuos desde una perspectiva de conjunto integrada.
3. El recurso humano adquiere, una dimensión proactiva y las políticas de personal en las formulaciones estratégicas, se consideran una parte imprescindible.
4. Enfatiza una cultura organizativa que garantice la coherencia interna en los procesos de los recursos humanos, la cohesión entre ellos y los principios, normas y valores que la organización intenta transmitir y desarrollar.

Se considera al personal como un recurso en el que invierte en adiestramiento y desarrollo para atraerlo y retenerlo, en un sentido amplio, se hace referencia al conjunto de iniciativas encaminadas a incrementar la flexible utilización de los componentes de la organización.

Hoy la gestión de los recursos humanos presenta una orientación en la cual se conjuga lo colectivo y lo individualizado, se busca una mayor identificación y reconocimiento de las diferencias individuales que conduzcan a una mayor flexibilidad en el uso de los comportamientos la potenciación de formas de trabajo en grupo que produzcan las sinergias deseadas.

Las metas por alcanzar en la gestión de los recursos humanos

En relación a las metas que se persiguen a través de la gestión de RH estas se concretan en:

- 1 Integración. En esta meta se identifican 4 componentes.
 - a) Un componente estratégico. La necesidad de que los recursos humanos estén integrados en el proceso estratégico
 - b) Las políticas de recursos humanos deben ser coherentes no solo entre ellas mismas sino con las existentes en otras áreas organizativas, con las de producción, mercados, y otras.
 - c) Los directores de línea deben reconocer la importancia de los recursos humanos y aceptar su responsabilidad den la gestión de éstos
 - d) Los empleados deben buscar la identidad de intereses dentro del negocio
- 2 Compromiso. La gestión de RH busca desarrollar un sentimiento de compromiso con la organización, lo que deberá traducirse en una mayor satisfacción, productividad y adaptabilidad. ¿ Qué se entiende por compromiso? Lo entendemos como la aceptación de unos principios generales y que constituyen los medios que dispone el individuo para alcanzar sus propios objetivos y metas.

3 Flexibilidad y adaptabilidad. La instrumentación de las estrategias exigen una capacidad de gestión del cambio organizativo de adaptabilidad y de respuesta anticipada a las presiones que se ejercen sobre todos los niveles de la organización. El adiestramiento y desarrollo del personal deben ser los garantes de la flexibilidad y adaptabilidad necesarias.

4 Calidad. Encierra tres dimensiones.

- a) Calidad del departamento de RH y de las políticas que utiliza
- b) Calidad en los rendimientos de los individuos para alcanzar los estándares establecidos
- c) Transmisión de una imagen pública de calidad organizativa y en materia de gestión de recursos humanos. La meta calidad será potenciada a través de un correcto sistema de compensaciones y comunicaciones.

5 Condiciones para alcanzar las metas

1 Liderazgo corporativo. Apoyo de la dirección para que los principios básicos de la gestión de RH se desarrolle con éxito.

2 Visión estratégica. Una concepción estratégica de los recursos humanos por parte de los directores de Línea. Se recalca la función de personal como una función compartida.

3 Producción tecnológica factible. Los sistemas de producción y las tecnologías utilizadas en los mismos se convierten en una restricción para la gestión de los RH.

4 Relaciones empleados-industria factibles. La orientación instrumental de los trabajadores como las actitudes sindicales pueden convertirse en un freno para el desarrollo de una gestión de los RH.

La flexibilidad y el compromiso se ven seriamente amenazadas.

5 Habilidad para implantar políticas de gestión de recursos humanos.

Los procesos de Gestión de los Recursos Humanos.

Las acciones que se convierten en los medios a través de los cuales se alcanzan las metas señaladas son:

- a. El análisis de puestos, del que se obtendrán la descripción y especificación de los mismos y cuya información se constituye en la base para el desarrollo de posteriores acciones.
- b. La planificación de los recursos humanos, mediante el cual se determinan las necesidades tanto cualitativas como cuantitativas de personal.
- c. Afectación de personal. En éste se incluyen tanto el reclutamiento como la selección, contratación, acogida, socialización del personal, así como las acciones de desafectación.
- d. El proceso de formación en el cual se establecerán los planes y programas de adiestramiento de los recursos humanos
- e. El proceso de gestión de carreras que implica determinar los criterios de promoción y carrera profesional de los individuos.
- f. El proceso de compensación que agrupa:
 - a. La valoración de puestos, mediante la cual se determina la estructura retributiva de la organización
 - b. La gestión de las remuneraciones, que establece los métodos de retribución y evalúa las consecuencias de las variaciones retributivas.
- g. Valorar la eficacia de los individuos.
- h. Control de la gestión de personal por medio de indicadores sociales y auditoría social.
- i. Negociación y resolución de conflictos.
- j. Cambio y desarrollo organizativo, actuando como impulsor de los cambios en las organizaciones y estableciendo los métodos de cambio.

En el cuadro se combinan las políticas o procesos de gestión de personal con las metas señaladas y los resultados organizativos esperados.

Incidencia de las políticas de personal sobre los recursos humanos y los resultado de la organización

Políticas de RH	Resultados en RH	Resultados organizativos	Condiciones organizativas
Organización, diseño y análisis de puestos	Integración estratégica	Altos Resultados	← Liderazgo Corporativo
Reclutamiento Selección Socialización	Compromiso	Cambio e Innovación	← Visión Estratégica
Formación	Calidad	Eficiencia	← Producción Tecnológica
Sistemas de compensación	Flexibilidad y adaptabilidad	Baja rotación absentismo y quejas	← Relaciones empleados e industria
Gestión del Cambio			
Diseño de Carrera			← Habilidad Para implantar Políticas de RH