

PROGRAMA FSE - EOI

**EJES ACTUALES Y FUTUROS DE LA GESTIÓN DE
LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA
ESPAÑOLA.**

SÍNTESIS

ESCUELA DE ORGANIZACION INDUSTRIAL

M A D R I D

1999

INDICE

I. METODOLOGIA GENERAL DE INVESTIGACION

1. ANTECEDENTES	8
2. OBJETIVOS	8
3. METODOLOGIA	9
4. LOS EXPERTOS PARTICIPANTES	11

II CONCLUSIONES GENERALES DE INVESTIGACION

◆ ESTUDIO DOCUMENTAL: CONCLUSIONES

ENFOQUE METODOLOGICO	14
CONCLUSIONES	16
1. EJES DE GESTION DE RR.HH. EN LA LITERATURA ESPECIALIZADA	17
2. IMPLICACIONES DE LOS EJES DE GESTION PROPUESTOS	18
3. ELEMENTOS DE LA IDENTIDAD ACTUAL Y FUTURA DE LA DIRECCION DE RR.HH.	20
4. AREAS DE ACTIVIDAD DE LA DRH	20
5. HIPOTESIS A MODO DE CONCLUSION	24

♦ REACCION DE LOS EXPERTOS AL ESTUDIO DOCUMENTAL:
CONCLUSIONES

1. UN PROBLEMA DE IDENTIDAD	27
2. UN PROBLEMA DE RECONOCIMIENTO	28
3. GESTIÓN DE RR.HH.: ¿FUNCIONES DE DIRECTOR GENERAL O DE DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	28
4. ¿CUÁLES SON LAS FUNCIONES Y EL SABER DEL DIRECTOR DE RR.HH.?	29
5. EL VALOR ATRIBUIDO A LOS CONTENIDOS DE LA GESTION DE RR.HH.	30
6. ¿CUÁL ES EL FUTURO DE LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS?	30
7. HIPÓTESIS	31

♦ REACCION DE LOS EXPERTOS AL CONJUNTO DE LAS
CONCLUSIONES CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS DE
INVESTIGACION: CONCLUSIONES

✓ GRUPO PRIMERO	34
LA FUNCION DE RR.HH. ESTA DEVALUADA	34
LA IMPLANTACION DE UN PLAN DE RR.HH. Y LA FORMACION DEL DIRECTOR DE RR.HH.	35
EL STATUS DEL DIRECTOR DE RR.HH.	37

✓ GRUPO SEGUNDO	39
EL TELETRABAJO: ¿AMENAZA A LA RELACION LABORAL?	39
NUEVOS MODOS DE RELACION EMPLEADO – EMPRESA: “EL MERCENARIO” Y LA PERDIDA DE CLIMA DE EMPRESA	39
LA VALORACION Y FORMACION DEL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	41
LA ESTRATEGIA Y LA SELECCION DE RECURSOS	42
LA NECESIDAD DE INTEGRAR ESTRATEGIAS	42

I. METODOLOGIA GENERAL DE INVESTIGACION

1. ANTECEDENTES

La FUNDACION ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL ha realizado este estudio de carácter prospectivo sobre los principales ejes actuales y futuros de desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos en la empresa española.

A continuación se especifican los objetivos, la metodología general y las características de las muestras utilizadas.

2. OBJETIVOS

Los objetivos de este estudio son los siguientes:

- 2.1.** Especificar los temas que se consideran de primer interés en la gestión de Recursos Humanos en la empresa española a medio plazo.
- 2.2.** Desarrollar los ítems fundamentales que dan contenido a estos temas.
- 2.3.** Obtener una base de datos que posibilite un seguimiento en el corto y medio plazo.
- 2.4.** Elaborar, con los resultados, un Cuaderno EOI.

3. METODOLOGIA

Este estudio se ha realizado con una triple metodología integrada: Un análisis documental, una encuesta cuantitativa y un estudio cualitativo sobre la base de entrevistas individuales y de grupo.

El estudio se ha planteado con carácter dinámico, al modo Delphi, tanto en el desarrollo del proceso de investigación como en la evolución temática en el tiempo. Se trata, por tanto, de obtener información sucesiva elaborada por un panel de expertos a partir de inputs, en este caso documentales y cuantitativos. Los pasos metodológicos fueron los siguientes:

- 3.1. **Un Estudio Documental** que aporte información previa sobre las temas de interés, según objetivos. Este estudio se ha llevado a cabo sobre una selección de revistas especializadas españolas y europea.
- 3.2 **Realización de un documento** que recoge las conclusiones del estudio anterior. En este documento se especifican los temas y las grandes corrientes de gestión de RR.HH. se desarrollan sus contenidos y se plantean hipótesis.
- 3.3 **Primeras Dinámicas de Grupo con Expertos:** Presentación de los resultados del Estudio Documental a un grupo de expertos, compuesto básicamente por Directores de Recursos Humanos, en dos reuniones diferenciadas. El objetivo de estas reuniones es doble: interesarles en la temática planteada y obtener un primer

acercamiento al abordaje de los diferentes temas. Se trata, por tanto, de una primera recogida de información para su análisis cualitativo.

A estos expertos se les hizo entrega de un esquema de conclusiones del Estudio Documental para su elaboración y como base para a ulteriores entrevistas personales,

- 3.4 Elaboración de cuestionario sobre la base del estudio documental y las primeras aportaciones realizadas en las reuniones anteriores:** Partiendo de la información obtenida hasta este punto en el proceso de investigación, se elaboró un cuestionario para la realización del estudio cuantitativo.
- 3.5. Encuesta telefónica a Directores de RR.HH:** Realización del estudio cuantitativo con una muestra de 200 Directores de Recursos Humanos.
- 3.6. Entrevistas cualitativas personales de contraste** con los Expertos que integran la base cualitativa de esta investigación: Se recogen los puntos de vista individuales elaborados a partir del estudio documental y de las primeras reuniones de grupo.
- 3.7. Segunda Dinámica con el Grupo de Expertos:** Se les exponen los resultados del análisis de las primeras reuniones cualitativas, de las entrevistas individuales y del estudio cuantitativo con los 200 Directores de Recursos Humanos. Recogida de información con el objetivo de

precisar los ejes actuales y futuros en la gestión de recursos humanos.

- 3.8. Elaboración de todo el material obtenido:** documental, cuantitativo y cualitativo.

4. LOS EXPERTOS PARTICIPANTES

El grupo de expertos que ha aportado sus puntos de vista en las entrevistas de grupo e individuales ha estado compuesto por los siguientes Directores de Recursos Humanos (DRH) y consultores.

Fernando Coello.	Fasa Renault, DRH.
Rosario Jiménez	Grupo Santillana Responsable de Selección, Formación y Desarrollo
Francisco Lorente.	Grupo Santillana, DRH
José Antonio Lorente.	People Soft Customer Service Director
Luis Lozano	Andromaco, DRH
Alvaro Milán	Laboratorios Knoll, DRH.
Javier Olite	INITEC, DRH
Tomás Pereda	Dupont Farma, DRH
Thierry Reyners	Private Bussiness Consultant.
Carmen Rodríguez	Counselling
Luis Sanz de Lama.	Grupo Elmu DRH
Emma Secadas Campos	Asnef Equifax, Consultor Senior
María Jesús Serrano	Caterpillar, DRH.
Salvador Torres Barroso	Iberdrola Ingenieria y Consultoría, DRH

II. CONCLUSIONES GENERALES DE INVESTIGACION

**CONCLUSIONES CUALITATIVAS DEL ESTUDIO
DOCUMENTAL**

ENFOQUE METODOLOGICO DEL ESTUDIO DOCUMENTAL

El estudio documental tiene dos partes bien diferenciadas:

- El análisis cualitativo del modo cómo la bibliografía especializada trata los Temas Master.
- El análisis cuantitativo del tratamiento de estos temas en las diferentes revistas seleccionadas. Este análisis se incluye en uno de los anexos de este informe.
- El análisis cualitativo se estructura a su vez siguiendo un doble nivel:

✓ **Estructural**

- Se toman como centro y punto de partida los artículos relacionados explícitamente con el Tema Master denominado ***Gestión de Recursos Humanos***. Sus contenidos se estructuran siguiendo pautas de análisis cualitativo
- El resto de los Temas Master se estructura por categorías y siempre en torno al tema considerado clave: su relación con la Gestión de Recursos Humanos.

✓ **Hermenéutico.**

Por el que se infiere un sentido más allá del texto manifiesto: El texto se lee estableciendo una relación entre las estructuras semánticas y las estructuras psicológicas y sociológicas que las determinan

Evidentemente ambos niveles de análisis están en mutua dependencia, de modo que si el material se estructura de una determinada forma y no de otra es porque ha sido interpretado de acuerdo con marcos de referencia teóricos específicos: Desde el punto de vista lingüístico, la hipótesis de Saussure sobre el lenguaje. Desde el punto de vista psicosocial los enfoques más cercanos a los esquemas psicoanalíticos sobre las relaciones personales y grupales.

CONCLUSIONES CUALITATIVAS DEL ESTUDIO DOCUMENTAL

A continuación se especifican las conclusiones cualitativas del estudio documental:

- ✓ En primer lugar se deducen, de la literatura especializada, **los ejes de actuación** que se le atribuyen a la gestión de los Recursos Humanos.
- ✓ En segundo lugar se infieren **las implicaciones** que llevan consigo estos ejes.
- ✓ En tercer lugar, de los rasgos funcionales y de gestión que se atribuyen a la Dirección de Recursos Humanos (DRH) en la organización, se deduce **un perfil de identidad** capaz de sostener los ejes de actuación propuestos y sus implicaciones.
- ✓ En cuarto lugar se desglosa **la actividad específica** que daría contenido a la función de DRH.

1. EJES DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN LA LITERATURA ESPECIALIZADA

En el material especializado, la gestión de los Recursos Humanos aparece centrada, básicamente, en la posición que ocupa y/o debe ocupar la Dirección de RR.HH. en la compleja dinámica de funcionamiento de la empresa.

De acuerdo con los datos obtenidos en el análisis, las funciones y contenidos de gestión atribuidas a la Dirección de Recursos Humanos, son las siguientes:

- Tiene un sentido de empresa como un todo integrado.
- Diseña y lidera estrategias: sentido de misión.
- Contribuye a definir objetivos de la organización.
- Establece nuevos estilos de gestión.
- Alinea a personas y equipos con los objetivos.
- Crea clima de empresa.
- Lidera el cambio y la innovación.
- Gestiona conocimientos y competencias.
- Tiene clientes internos.
- Asesor de Dirección.
- Impulsa equipos de trabajo.
- Favorece la motivación.
- Crea espacios de aprendizaje.
- Flexibiliza a personas y estructuras.

- Evalúa rendimientos.
- Rediseña sus propias funciones.
- Impulsa nuevas tecnologías.
- Conoce y provee de recursos externos.

2. IMPLICACIONES DE LOS EJES DE GESTIÓN PROPUESTOS

Este conjunto de funciones implica:

- ✓ **Un modo específico de comprensión** de lo que es el grupo humano y de tarea que constituyen la empresa:
Es desde esta perspectiva desde la que se dice que debe tener una percepción de la empresa como un todo integrado. En este contexto se desarrollaría su sentido de misión por el que puede diseñar estrategias y contribuir a la definición de los objetivos de la organización. Es decir, establecería los marcos de acción, y su dirección, en lo que respecta al conjunto de los recursos de las personas que componen la empresa.
- ✓ **Un saber** que le permitiría atender contenidos de gestión que trascienden los tradicionales de la Jefatura de Personal:

Es significativo el hecho de que, en la literatura especializada revisada, a este saber (know how) parece dársele por supuesto, de modo que no existe material que explicita sus contenidos.

- ✓ **Unas habilidades** que le posibilitaría llevar a la práctica estas funciones.

También aquí es significativa la ausencia de enfoques técnicos que aborden metódicamente la problemática implicada en estos planteamientos funcionales.

- ✓ **Un status** por el que se deposita en él el poder y la capacidad para que desarrolle estas funciones, condición de posibilidad de su puesta en práctica. :

En este sentido se le atribuiría no sólo el poder funcional sino, también, la autoridad moral para asesorar a la Dirección de la empresa y gestionar, o contribuir a la gestión de los recursos humanos de otras áreas. Tendría, por tanto, "clientes" que, por así decir, "compran sus productos". Podría contribuir a alinear personas y equipos con los objetivos de la organización y liderar procesos de cambio e innovación, flexibilizando a personas y estructuras.

3. ELEMENTOS DE LA IDENTIDAD ACTUAL Y FUTURA DE LA DIRECCION DE RR.HH.

De los rasgos funcionales y de gestión que se atribuyen a la Dirección de RR.HH. en la organización, se infiere un perfil de identidad con las siguientes características:

- ❖ **ESTRATEGA**
- ❖ **CONSULTOR**
- ❖ **LIDER**
- ❖ **GESTOR DEL CAMBIO**
- ❖ **TECNICO EN DINAMICA DE LA ORGANIZACIÓN**
- ❖ **PROVEEDOR INTERNO**

4. AREAS DE ACTIVIDAD DE LA DRH.

De estos rasgos de identidad se derivan las siguientes **áreas de actividad**:

- ❖ **DETERMINACION DE OBJETIVOS**
- ❖ **DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y MODELOS GLOBALES**
- ❖ **ATENCION A PERSONAS Y EQUIPOS**
- ❖ **ATENCION AL CLIMA DE LA EMPRESA**
- ❖ **GESTION DE RECURSOS EXTERNOS**

En los artículos analizados, es una constante la afirmación de que el responsable de Recursos Humanos **debe contribuir a fijar los objetivos** de la Compañía, como parte de su visión y acción de conjunto en la organización. Así, le conciernen la productividad, la calidad y la competitividad.

En relación directa con su contribución a los objetivos de la compañía, RR.HH. **lidera estrategias** de cambio e innovación que influyen en el clima y cultura de empresa, impulsando modelos de organización y estilos de gestión. Como **líder** impulsa:

- ❖ LA INNOVACION Y EL CAMBIO
- ❖ LOS VALORES DE CULTURA Y DE LA EMPRESA
- ❖ MODELOS DE ORGANIZACIÓN Y ESTILOS DE GESTION

Las personas y equipos: Son los activos de la sociedad que, pese a no contabilizarse, se consideran los más potentes generadores de valor. Así, los conocimientos que poseen las personas, la satisfacción de los empleados, la fidelidad de los clientes, el know-how de los equipos. Se trata de la gestión de los así llamados **intangibles**, se considera una de las áreas que compete gestionar a Recursos Humanos:

- ❖ GESTION DEL CONOCIMIENTO
- ❖ GESTION DE COMPETENCIAS
- ❖ INTELIGENCIA EMOCIONAL

En este mismo contexto, **el trabajo y aprendizaje en equipo** es un generador de valor para la organización: La transmisión de conocimientos y la confrontación de puntos de vista constituyen puntos de partida para la

innovación y generación de nuevas ideas. Impulsar y favorecer el clima para la creación de equipos de trabajo es, por tanto, uno de los instrumentos de la contribución de Recursos Humanos a la Empresa.

La gestión de Recursos Humanos ocupa una posición de proveedor interno, lo que significa que está en condiciones de ofrecer técnicas de apoyo a sus clientes internos para el desarrollo de capacidades y habilidades de dirección:

- ❖ **CAMBIO DE ACTITUDES**
- ❖ **ESTILOS DE DIRECCION**
- ❖ **HABILIDADES Y TECNICAS DE DIRECCION**

Dentro de las funciones clásicas atribuidas tradicionalmente a la Jefatura de Personal, la literatura especializada aborda también la posibilidad de nuevos sistemas de:

- ❖ **REMUNERACION**
- ❖ **JORNADA LABORAL**

Con respecto a la **gestión de los recursos externos** aparecen dos anglicismos con los que se quiere expresar el recurso a expertos y estrategias externas a la compañía. Se trata de:

- ❖ **“OUTSOURCING”**
- ❖ **“BENCHMARKING”**

Todas estas atribuciones que sustentan los rasgos de identidad y los ejes de actuación del Director de Recursos Humanos (DRH) se resumen en el siguiente esquema:

EJES ACTUALES / FUTUROS DE LA GESTION DE RR.HH. SEGÚN LA LITERATURA ESPECIALIZADA



5. HIPOTESIS A MODO DE CONCLUSION

El presente análisis cualitativo de la literatura seleccionada detecta un planteamiento subyacente al discurso manifiesto del texto por el que sus contenidos tienden a persuadir de un “deber ser” ideal, sin la aportación de bases técnicas reales que avalen y den consistencia al discurso.

Por “contenido técnico real” se entiende la referencia a las implicaciones reales en la empresa, de orden metodológico y técnico, y su tratamiento, que conllevan las diversas propuestas.

Desde este punto de vista, parecería que el mensaje va dirigido a diseñar una posición para RR.HH. con un importante contenido de poder (¿moral?) / prestigio en la organización sin el abordaje de un saber hacer paralelo.

La función de Recursos Humanos se codifica como un conjunto de actividades que **se tendrían** que desarrollar en la organización y que, por tanto, **se tendría que ser capaz de llevar a cabo**. Esto sería así independientemente de si la función la realiza una persona o un equipo.

Los contenidos específicos que se le atribuyen a la función de Recursos Humanos, (más allá de los propios de la Dirección de Personal) y de los que habla la literatura especializada, sólo podrían ser entendidos correctamente si se interpretan en contextos teóricos y técnicos propios de las ciencias sociales. Específicamente la psicología y sus aplicaciones a las organizaciones.

El problema es que, si los contenidos propuestos se leen con este prisma, la literatura especializada objeto de este estudio carece de marcos de referencia teóricos y técnicos subyacentes que la sustenten.

Esta afirmación no implica que esta literatura especializada no tenga en cuenta a quién va dirigida: Profesionales de la empresa. Sí implica la idea de que la aplicación de estrategias, por ejemplo, sólo puede diseñarse sobre la base de un reconocimiento de en qué consiste una organización: Cómo funcionan personas y grupos concretos mientras trabajan en una cultura de empresa concreta y en un clima específico. Es decir, en conexión con la realidad y sus vicisitudes.

La conclusión de este análisis se concreta en la siguiente hipótesis: la literatura que aborda la gestión de los recursos humanos tiende a utilizar códigos de persuasión sobre "cómo ser" sin un específico "saber cómo". Subyace un imaginario con contenidos más cercanos a un ideal inalcanzable que a una aspiración anclada en la realidad y motor efectivo de cambio.

El indicio que avala esta hipótesis lo aporta el grupo de expertos cuando se le exponen los datos del estudio documental y reaccionan a ellos describiendo los ejes reales por los que se mueve la Dirección de los Recursos Humanos en la empresa española.

**REACCION DE LOS EXPERTOS AL ESTUDIO
DOCUMENTAL
CONCLUSIONES**

REACCION DE LOS EXPERTOS AL ESTUDIO DOCUMENTAL CONCLUSIONES

La reacción de los dos grupos de expertos frente a los resultados expuestos del estudio documental pueden resumirse en las siguientes percepciones y actitudes:

1. UN PROBLEMA DE IDENTIDAD

La posición que ocupa el DRH en la empresa ha experimentado una supuesta evolución: desde un "antes" en el se les denominaba Jefes o Directores de Personal hasta un "ahora" en el que se les denomina DRH.

La nueva denominación conlleva ciertas aspiraciones, basadas en el concepto de "gestión de RR.HH." por las que el DRH se situaría en el centro del factor humano de la empresa, en una posición deseada de clara influencia moral.

El conjunto de expertos considera que, en esta situación, se produce una cierta situación de quiebra en algunos aspectos de la identidad profesional. Se trata de la distancia entre la posición y las funciones en principio atribuidas a la Gestión de los Recursos Humanos y la realidad.

2. UN PROBLEMA DE RECONOCIMIENTO

Para estos expertos, el DRH carecería de la valoración y reconocimiento que serían imprescindibles para realizar sus funciones, tal y como se le atribuyen en la literatura especializada.

Para que a la posición de DRH se le atribuya el peso necesario para influir tendría que haber sido hombre de línea, haber tenido experiencia directiva, tener un background de conocimiento completo del negocio. Es decir, tendría que estar en posesión de un saber que da una experiencia compleja para que a su posición se le pueda atribuir valor estratégico.

Desde e punto de vista de estos expertos, el DRH carecería de la imagen necesaria para que los demás directivos de la empresa demanden "su producto"

3. GESTION DE RR.HH.: ¿FUNCIONES DE DIRECTOR GENERAL O DE DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS?

Las atribuciones que se otorgan a la gestión de RR.HH. responderían, más bien, al perfil de un Director General o de alguien muy cercano a él. Tendría que estar en posesión de una capacidad de asesoramiento basado en la experiencia.

En cualquier, caso el poder estratégico en la gestión de RR.HH. en la empresa pertenecería, se dice, al Director General. Este lo podría delegar, pero no delega.

Desde este punto de vista el DRH se encuentra en una posición de mero ejecutor. Así, sus rasgos de identidad como gestor de los RR.HH. de la organización se desdibujan.

En definitiva parecería que, en el momento actual, la empresa carece de una gestión de sus recursos humanos tal y como la diseña la literatura especializada.

4. ¿CUÁLES SON LAS FUNCIONES (Y EL SABER) DEL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS?

Para los expertos entrevistados, el hecho de que el Director General se atribuya las funciones del Director de Recursos Humanos se debería, en parte, al desconocimiento de cuáles deban ser los contenidos, el saber, las habilidades y las funciones necesarias para su gestión.

Esto no ocurre con otras direcciones de la empresa (fabricación, comercial, finanzas, etc.) de las que se sabe qué deben saber y qué tienen que hacer.

Los contenidos funcionales que se atribuyen en la literatura especializada a la gestión de recursos. Situarían al DRH en una posición de inseguridad: No tiene ni el saber ni las habilidades para ejercer esta gestión, en contraposición al saber y habilidades tradicionales y bien definidas de la antigua posición de Jefe de Persona.

Por otra parte se piensa que la literatura especializada, en sus propuestas, está fuera de la realidad de la empresa: Se trataría de "creadores de ideas", teóricos, ajenos lo que realmente ocurre en "la realidad diaria".

5. EL VALOR ATRIBUIDO A LOS CONTENIDOS PROPUESTOS DE LA GESTION DE RR.HH.

Los expertos piensan que están en desventaja con respecto a las Direcciones de su mismo nivel en la empresa. Así, la naturaleza de la mayor parte de los contenidos (“intangibles”) que la literatura especializada atribuye a la gestión de RR.HH. no resultaría comparable, se dice, a la de las demás Direcciones.

Se considera que sus planteamientos y “outputs” son prescindibles. Y por tanto la misma posición de DRH. Parecería que en la empresa se perciben como temas teóricos, sin eficacia ni aplicación práctica.

Es significativo el hecho de que, en general, se piensa que los Directores Generales y Presidentes Ejecutivos no creen que estos enfoques de gestión aporten beneficios. En este contexto, los DRH se reprochan no haber sabido, preocupado o podido demostrar lo tangible de la gestión de RR.HH.

6. ¿CUÁL ES EL FUTURO DE LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS?

La pregunta sobre los ejes futuros por los que discurriría la gestión de los Recursos Humanos en la empresa se reconvierte en una pregunta sobre el futuro de la posición actualmente ocupada por el DRH.

Las posibilidades que se desgranar van desde la posibilidad de que el DRH adquiriera poder ejecutivo hasta la desaparición del puesto. En este arco de posibilidades, se abrirían tres vías:

- ✓ La reducción de la posición a un nivel puramente administrativo, con pérdida de atribuciones.
- ✓ La sustitución por consultores externos que desarrollaran contenidos de gestión que exigen un saber específico.
- ✓ La asunción por la línea de muchas de las funciones de Recursos Humanos.

7. HIPOTESIS

La reacción de los dos grupos de expertos a las conclusiones ofrecidas del estudio documental es coincidente. Se contrasta la realidad cotidiana vivida por estos expertos con la propuesta "ideal" de la literatura especializada.

La reacción de los expertos es la de analizar la situación que viven generalmente los DRH, en la que estas propuestas resultan prácticamente inviables. El desconocimiento de sus posibilidades y la falta de credibilidad serían los ejes actuales de la Gestión de Recursos Humanos frente a los planteamientos de la literatura especializada

Para estos expertos, el futuro de los ejes de gestión de los Recursos Humanos estaría en un cambio de actitud del cuerpo directivo de la empresa, cambio que solo sería posible con la incorporación de un saber nuevo a las habilidades del DRH y a la cultura del equipo de Dirección.

Por consiguiente, y en esta etapa de investigación, los ejes futuros de la gestión de Recursos Humanos en la realidad de la empresa, pasarían por el reconocimiento de un saber técnico, distinto del tradicional, a la Jefatura de Personal.

**REACCION DE LOS EXPERTOS A LAS
CONCLUSIONES DEL ESTUDIO CUALITATIVO Y
CUANTITATIVO
CONCLUSIONES**

NOTA METODOLOGICA

A los expertos participantes en el proceso de investigación se les expuso el siguiente material:

- ✓ Conclusiones cualitativas de su reacción frente al estudio documental, a partir de los puntos de vista aportados en los dos grupos en los que se les distribuyó
- ✓ Conclusiones de las entrevistas individuales cualitativas en las que pudieron ofrecer sus puntos de vista adicionales de modo personal.
- ✓ Los resultados de la investigación cuantitativa a 200 DRH .

El material que se les expuso para hicieran sus comentarios se encuentra en el ANEXO 2

PRIMER GRUPO

A continuación se resumen los puntos de vista de los expertos participantes en el primer grupo, como reacción frente a las conclusiones de los estudios cualitativos y cuantitativos

LA FUNCION DE RR.HH. ESTA DEVALUADA

La función de RR.HH. no ha conseguido, "todavía", una posición favorable en las organizaciones. Desde que la Dirección o Jefatura de Personal pasó a ser Dirección de Recursos Humanos, ha pasado el tiempo suficiente como para que tuviera otro status en la empresa.

Esta situación se percibe en dependencia de dos factores:

- **La Dirección de RR.HH. no ha conseguido un "alineamiento" adecuado con la Dirección General**, a diferencia de otras posiciones directivas de la empresa. Hay que entender que la Dirección General suele estar más en línea con otras direcciones, y viceversa, que con RR.HH.
- **El área de RR.HH. se considera "un centro de coste", no de inversión. Es decir, no se relaciona con el beneficio.**

LA IMPLANTACION DE UN PLAN DE RR.HH. Y LA FORMACION DEL DRH.

A la interrelación de los dos factores anteriores se añade un tercero:

- **La habilidad y la formación del DRH:**

La valoración que se haga de la función de RR.HH. en la empresa depende también del grado de formación y habilidad del DRH para implantar su función de gestión de recursos. En definitiva se piensa que el DRH no sabe "implantare", por tanto no alcanza la cuota de poder que le correspondería en su terreno.

Se establece una relación entre las ideas de *devaluación*, *saberse implantar* y *poder*. El poder que se le puede atribuir al DRH está en relación directa con su habilidad y formación.

No se considera que el DRH tenga el mismo nivel de formación en los contenidos que se le atribuyen a su gestión que la que pueda tener un Director de Marketing para desarrollar sus competencias. El DRH tiene que estar formado en aquello que pretende implantar en la empresa. Pero la problemática de la formación del DRH no acaba en él mismo. Se añade otro factor responsable de la situación de éste en la empresa: Hace falta un tipo de empresa dispuesta a tener una política de RR.HH., además de las habilidades profesionales para su implantación y el desarrollo de planes de gestión de recursos.

Pero la secuencia también se refiere a los contenidos que se le atribuyen a la DRH, más allá de los puramente técnicos. Este sería un quinto factor que incide en la poca valoración que se hace de la función de RR.HH.:

- **Los contenidos atribuidos por la literatura especializada a la gestión de RR.HH. son ajenos y desconocidos para el diseño de las estrategias de la empresa.**
- Se trata de “temas” que, además, **requieren un saber y una habilidad** que no se le atribuye a la generalidad de los DRH.

A todos estos factores se añade una percepción:

- Es frecuente los aspectos básicos de la jefatura de personal ni siquiera estén bien establecidos. En este contexto, los así llamados intangibles no son más que una “moda”. Este modo de ver define:
- La percepción que se tiene de la literatura especializada como divulgadora de modas.
- Cómo los contenidos atribuidos por la literatura especializada se consideran como un plus añadido, no integrado, en el funcionamiento de la empresa.
- Los “intangibles” se perciben como puras teorías que caen fuera de la capacidad de maniobrabilidad de los DRH:
- La idea de moda, con oleadas teóricas, libros fantásticos y best sellers ponen a los DRH en situaciones de un querer hacer sin saber cómo.

En estas situaciones, los DRH en desventaja con otros directivos al no poder manejar argumentos a favor de planes estratégicos de RR.HH. con la misma contundencia que un director financiero o comercial.

Pero además ocurre que los contenidos propios de la gestión de los recursos de las personas en la empresa no se consideran objeto de un saber especializado, como ocurre en otras áreas. Por tanto, tampoco se le atribuye un “poder”:

- En temas de RR.HH. todos los directivos tienen opinión (“El know how se reparte”).
- En temas de RR.HH. otros directivos tienen más poder que el DRH.

- En temas de RR.HH. no existe el corto plazo como en otras áreas de la empresa.
- RR.HH. carece de argumentos que se valoren frente a los argumentos de cuenta de resultados de otras direcciones de la empresa.

En definitiva, en las “reuniones estratégicas” al DRH no se le concede un know how (no se sabe de qué va) específico sobre la implicación de los recursos personales de la empresa en la cuenta de resultados.

- Ningún directivo va a permitir fácilmente que el DRH entre en su territorio como experto. (“este es el que sabe resolver este tipo de problemas”). Ningún directivo le va a reconocer capacidad de ayuda dentro de su espacio de poder.

EL STATUS DEL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

A partir de los datos aportados por el estudio cuantitativo, este grupo entiende que buena parte de los encuestados, aunque se les denomine DRH, en realidad mantienen en sus empresas la posición de Jefes de Personal, incluso en situación precaria. Se trataría de Jefes de Personal que ni siquiera tienen todas las funciones que le serían propias. Por tanto, la posición sería la de un devaluado “cajón de sastre.”

Se toman los datos aportados por la encuesta sobre la participación del DRH en la selección de personal: Entre un 80 y un 96 %, afirman que su departamento determina tres características del perfil puramente externo, propio de la Administración de Personal: Titulación (85%), experiencia (96%) y sueldo (81%). Evidentemente, estos tres rasgos de perfil forman parte de las

características más externas de un mando. Se situarían en el área de Administración de Personal

Es significativo el contraste entre la participación en la determinación de estos rasgos externos y los que se considerarían más "internos" o, con mayor propiedad, del área de la gestión de RR.HH. Se trata de su participación en perfilar las características psicológicas del candidato, su formación y el método mismo de selección:

- Características psicológicas (6%)
- Formación (4%)
- Método de selección (3%)

Estos datos adquieren mayor relieve cuando se observa que sólo un 5% de los encuestados afirma que otros directivos le consultan sobre temas de selección, y a un 3% sobre el perfil de los trabajadores. Cuando se trata de promocionar o cambiar de puestos de trabajo, un 3% de los DRH dicen ser consultados.

Partiendo de estos datos, se hacen las siguientes reflexiones:

- Si no hay política de selección el DRH no puede diseñar ningún perfil.
- Si el DRH no participa en determinar aspectos fundamentales, como el perfil psicológico, no puede dar el servicio que requieren los directores de departamento

En definitiva, el DRH no participaría en el diseño del perfil del "recurso humano" que se quiere para la empresa. Ni que decir tiene que en estas condiciones no se puede hablar de procesos de selección dentro de una estrategia preestablecida.

SEGUNDO GRUPO

Cuando el segundo grupo de expertos reacciona frente a las conclusiones de investigación cualitativa y cuantitativa, el hilo conductor del discurso tiene su punto de partida en los comentarios sobre nuevas tecnologías y más específicamente, el teletrabajo.

EL TELETRABAJO ¿AMENAZA LA RELACION LABORAL?

El grupo reacciona frente a las conclusiones de las entrevistas individuales discutiéndolas y, en alguna medida, negando cierta preocupación. Sin embargo, se advierte indicios de fantasías de pérdida de poder y control que el teletrabajo, piensan, traería consigo.

.NUEVOS MODOS DE RELACION EMPLEADO – EMPRESA: “EL MERCENARIO” Y PERDIDA DE CLIMA DE EMPRESA

En el contexto de posibles cambios a propósito de las nuevas tecnologías, aparece el tema de los nuevos modos de relación que se pueden establecer entre los empleados y la empresa.

El empleado pasaría a tener un tipo diferente de vinculación con la empresa ("mercenario"), aportando simplemente su capacidad. Desaparecerían aspectos motivacionales como la "carrera profesional" en la organización. Este tipo de relación laboral es el que pondría en peligro el rol atribuido al DRH.

En este contexto, desaparecerían "intangibles", en los que se involucran aspectos "emocionales" de las personas, problemas de clima, etc. Por tanto el rol del DRH podría ser superfluo.

Por otra parte, la tendencia a la fusión de empresas eliminaría las culturas de las que los responsables de recursos humanos dicen ser "garantes". Lo cual implicaría una puesta en peligro adicional de la posición atribuida al DRH.

Cambiarían los conceptos de "integración" e "intercambio" como "valor social", en los que hay motivaciones en juego que van más allá de lo económico: Así, si no hay integración, sino "acople", desaparecerían los factores motivacionales que generan estilos de conducta, las conforman y acaban constituyéndose en cultura. El DRH perdería su posición ("en el futuro") de "garante" para "volver a la administración de personal".

Se produce una fantasía catastrofista por la que, como consecuencia de algunas nuevas tecnologías, la presencia física dejaría de ser indispensable, no habría cultura que salvaguardar, la realización profesional del empleado no dependería exclusivamente de la organización.

Son los intereses del individuo los que priman en el "acople" o "desacople" a las empresas.

El DRH perdería la posición y el poder al que aspira: "volvería" a la administración de personal.

LA VALORACION Y FORMACION DEL DRH

Una de las ideas centrales que se desarrollan en el discurso del grupo, como reacción a los resultados de la encuesta, es la valoración que se hace del DRH, y de su formación, en la empresa

En un contexto en el que se está hablando de "lo nuevo", la falta de valoración de la gestión de recursos humanos tendría que ver con la ausencia de innovación "en técnicas y formas de funcionar", siendo un factor de cierta importancia el hecho de que no se sepa "vender" lo que se hace:

Se produce también el autorreproche de no saber transmitir lo que se puede hacer. Implícitamente, el desconocimiento de otros directivos en temas de gestión de los recursos de las personas en la empresa..

El problema de imagen y escasa valoración que se hace de DRH tendría dos vías de solución: Adquisición y manejo, para su aplicación, de nuevos conocimientos técnicos en lo cualitativo ("intangibles") y habilidad para transmitirlos, aunque, por otra parte, se considera que el desarrollo de la gestión es "muy complicado", de modo que la innovación se vive como un experimento peligroso al que difícilmente se presta un Director General a propuesta del DRH.

Con respecto al nivel de formación de los DRH se señala la falta de experiencia y, consecuentemente, la ausencia de seguridad sobre resultados. El fondo de la cuestión tienen que ver, necesariamente, con el hecho de que se trata de un aprendizaje en el que se involucra a las personas y los grupos. Efectivamente no requiere el mismo aprendizaje, y cambio, en las personas que tienen que instalar un nuevo equipo informático que el que supone, por ejemplo, instituir un método de trabajo en equipo. En este caso, las dificultades provienen de las peculiares actitudes personales .

LA ESTRATEGIA Y LA SELECCIÓN DE LOS RECURSOS

A propósito de los datos aportados en el estudio cuantitativo, también en este grupo se echa de menos la participación de los DRH en el diseño de una estrategia de selección de recursos: Qué tipo de personas se requiere para configurar qué tipo de capital humano.

LA NECESIDAD DE INTEGRAR ESTRATEGIAS

Al hilo del discurso del grupo, aparece un dato de la realidad: la estrategia de los recursos humanos es un servicio a la estrategia operativa de la organización.. Sin embargo se hace hincapie en la necesidad de que los responsables de las estrategias operativas tengan en cuenta que hay también una estrategia de recursos humanos de la empresa y que ambas "están en relación".. El problema que subyace es la posibilidad de que las llamadas direcciones operativas no tengan en cuenta a la DRH a la hora de diseñar sus estrategias. Esto significa que la relación que se establezca entre los diferentes directivos de la empresa requiere cambios:

- Distribución de papeles entre el DRH y los directores de línea.
- Se establece una relación de proveedor – cliente con los demás directivos.
- Se comparten estrategias y criterios de acción: Se actúa a través de la línea.
- El DRH tiene su estrategia para atender las estrategias de los demás directivos sin improvisaciones.

Sin embargo, se da un paso más allá, por el que muchas funciones de gestión de RR.HH. pasa a la línea. De este modo hay unas competencias nucleares que mantiene la DRH, y otras se distribuirían. Es decir, la línea toma una parte activa en la gestión de los recursos que está utilizando, de modo que se hace cargo de funciones atribuidas generalmente al DRH., por ejemplo, formación.

La DRH: mantendría las siguientes: Establecer los criterios de formación, incentivación, motivación, dar coherencia a los sistemas de actuación, de modo que no sean arbitrarios., dar formación a la línea para que pueda llevar a la práctica los criterios que fundamentan los sistemas de actuación, en sus funciones de gestión del potencial humano de sus empleados.

Por tanto, la gestión futura del DRH, seguiría la vía de garantizar formación y entrenamiento a directivos y mandos para que tomen las riendas de la gestión directa del potencial humano del que disponen.