

TEMA 1: LA FUNCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. Evolución de la gestión de los Recursos Humanos.
2. El factor humano en el entorno actual
3. Tendencias y retos de la función de personal.
4. La función de Recursos Humanos.
5. Bibliografía

Recursos Humanos: disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación mutua entre las personas y organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito y la relación con la sociedad (Maristany, 2007).

La gestión de las personas es, sin duda, una de las funciones empresariales que más cambios ha experimentado en las últimas décadas, pasando de ocupar un segundo plano en la empresa a ser considerada una función determinante del éxito o fracaso empresarial, es decir, estratégica (Valle Cabrera, 2003).

1. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

A continuación, se efectúa un repaso de la evolución experimentada por la función de Recursos Humanos. Para ello, vamos a tomar como base de referencia la consulta del tema 1 del libro “La gestión estratégica de los Recursos Humanos” (Valle Cabrera, 2003, pp. 4-9). A partir del cual realizamos una adaptación y exponemos el siguiente resumen:

Aunque la evolución de la gestión de los recursos humanos ha sido progresiva, a efectos de estudio, podemos distinguir tres etapas: administrativa, de gestión y actual. Al revisar cada etapa prestaremos especial atención a tres dimensiones:

- *Denominación.* Es interesante tener esto en cuenta porque, en general, las distintas denominaciones que ha recibido reflejan formas diferentes de entender al RH en la empresa y, por tanto, de gestionarlo. No obstante, hay que señalar que en algunas empresas los cambios en la denominación no han dado lugar a modificaciones sustanciales en la función.
- Los *contenidos*, esto es, las tareas básicas que incluye, así como los objetivos que pretende con ellas.
- La posición en el *organigrama*. Al ser el organigrama una representación gráfica de las diferentes unidades que formalmente se reconocen en la empresa y de las relaciones que se establecen entre ellos, su análisis nos permitirá identificar el estatus que posee la función de RRHH dentro de la organización.

1.1. Etapa administrativa

Se extiende aproximadamente desde principios del siglo XX hasta los años sesenta, la función de RRHH responde a una orientación productivista centrada exclusivamente en el intento por mejorar los niveles de productividad en la fabricación y en una concepción del individuo como un hombre racional-económico, esto es, movido por sus propios intereses y al que sólo se puede influir mediante incentivos económicos y disciplina.

Por ello, no es de extrañar que en este periodo la función de RRHH se centre, básicamente, en el **control y estímulo de rendimientos y en la realización de acciones disciplinarias**. También se encarga de otras tareas como la contratación, despido, estudio de fórmulas salariales ligadas directamente al rendimiento y el análisis de puestos, pero todas ellas desde un punto de vista administrativo y, por supuesto, **subordinadas a la línea**.

El énfasis en el control y el cumplimiento de normas explican que para ocupar la función, denominada de forma generalizada “**Administración de personal**” se busquen habitualmente personas de procedencia militar, por las cualidades de autoridad y mando que suelen caracterizarles.

En la forma de entender la función de personal y sus tareas en este periodo se observa, claramente, la influencia de los planteamientos de la denominada *administración científica*, propuesta por **Frederick Taylor** en 1911, a la que en general se suele atribuir la aparición de la Administración de Personal. Centró sus estudios en *perfeccionar el trabajo humano* dentro de la fábrica, buscando las causas del bajo rendimiento.

Para buscar la solución a este problema de perfeccionar el trabajo humano, partía de unas **premisas o hipótesis de partida** acerca del comportamiento del trabajador:

- La incapacidad de los trabajadores para pensar o reflexionar.
- El trabajador no desea tener iniciativa en su propio trabajo.
- Considera negativo el trabajo en grupo.
- Considera que el único factor motivacional son las recompensas monetarias.

Basándose en ellas, y para ofrecer una solución al problema de la perfección del trabajo humano, Taylor propone un sistema mecanicista basado en las siguientes vías:

- **Analizar el trabajo para reducirlo a sus tareas más simples.**
- **Mejora del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de esas tareas.**
- **La separación absoluta entre la programación del trabajo y su ejecución**, como idea principal. Es decir, toda tarea, antes de ser realizada, debe ser objeto de análisis para descubrir qué herramientas y qué secuencias de movimientos son las más idóneas. De esta manera no es el propio obrero quien se encarga de decidir cómo ejecutar su trabajo, sino que debe limitarse a aplicar los resultados de aquellos estudios encomendados a especialistas. Por tanto, nos encontramos por un lado, con los obreros que ejecutan el trabajo y por otro lado, a los especialistas, que supervisan, planifican y controlan detalladamente el trabajo de los primeros.

Esta investigación condujo a excesos lamentables, apareciendo dos enfermedades laborales hasta ese momento desconocidas, como la “monotonía” y la “fatiga industrial”, que dan lugar a la aparición de un problema laboral “el absentismo” o ausencia del personal al trabajo y es en esta época donde se puede decir que tiene su origen.

A pesar de las críticas que posteriormente recibió este enfoque, el taylorismo tuvo un gran impacto en la industria del momento, dado que suponía aplicar por primera vez el método científico al trabajo. Uno de los logros del taylorismo fue la aplicación de la especialización, estandarización y sincronización de una gran variedad de tareas. Según sus defensores, para obtener el máximo beneficio de estos conceptos de eficiencia era necesario atraer, seleccionar y retener a los empleados adecuados. De esta forma, se empieza a percibir el papel básico de la función de adquirir, entrenar y mantener a los especialistas requeridos para el desarrollo de las funciones organizacionales.

Se puede añadir que la aparición de una nueva etapa en el desarrollo de la gestión de RRHH no ha supuesto el abandono de los planteamientos de fases anteriores y que hoy los distintos estadios por los que ha pasado esta función perduran y están presentes, en mayor o menor medida, en las organizaciones.

1. 2. Etapa de gestión

Se sitúa entre los años 1960 y 1980, y constituye un periodo de ruptura respecto a la etapa anterior, centrada en lo cuantitativo. En estas dos décadas empiezan a considerarse las necesidades de tipo social y psicológicas del individuo buscando la adaptación del hombre a la organización.

Sin duda, en la concepción de las personas como seres sociales, influyó un enfoque teórico: el de **relaciones humanas**. Este movimiento ha tenido una influencia fundamental en la dirección de RRHH moderna. De hecho, la mayoría de autores coinciden en señalar que los orígenes de la actual DRH se sitúan en esta escuela.

El principal exponente de la misma se encuentra en los trabajos realizados por Elton Mayo en la Western Electric, entre 1924 y 1939. Fue en esa época, cuando Elton Mayo realiza sus experimentos industriales en la Western Electric Company, en su planta Hawthorne. En esos talleres observó que se realizaba un trabajo basado en los postulados de la escuela clásica. Entonces observó entre los empleados un cierto descontento y que se obtenía una baja productividad, lo que les llevó a interesarse por la situación y así surgió esta escuela.

Los resultados obtenidos tras una larga experiencia en la planta llevaron al equipo de Mayo a concluir que la organización técnica no determina la productividad de la empresa, sino que ésta depende de la actitud del individuo en el trabajo, la cual, a su vez, no es función de las condiciones físicas del mismo, sino de las relaciones interpersonales que se producen entre los empleados. En concreto, observan que los trabajadores necesitan estar en grupo, y su comportamiento está fuertemente influido por el mismo, poniendo con ello de manifiesto la existencia de una organización informal en la empresa.

Añadieron que las organizaciones son sistemas sociales y que el trabajador es, sin duda, el elemento más importante dentro de estas. Y que no sólo es una herramienta, sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo.

Las **hipótesis** de las que parte esta escuela son las siguientes:

- La organización técnica no es el único factor que interviene en la productividad.
- Para dirigir al factor humano no sólo hay que tener en cuenta las necesidades fisiológicas del mismo, sino también sus necesidades psicosociales.
- Las recompensas financieras no son el único factor de motivación.
- Cada ser humano es de diferente naturaleza.
- Los grupos informales ejercen una enorme influencia en la determinación de las actitudes y en la productividad de los trabajadores.

Basándose en estas hipótesis y, teniendo en cuenta que el trabajador, es sin duda, el elemento más importante dentro de las organizaciones, Mayo propone para dirigir a los trabajadores:

- a) Fomentar la **mejora de las comunicaciones** dentro de la empresa, ya que la insatisfacción de los trabajadores proviene en buena parte, de deficiencias en las comunicaciones interpersonales.

- b) Propiciar la **participación de los trabajadores** en la toma de decisiones que les afectan.

Podemos observar que las ideas de Mayo y Taylor son opuestas. Ambos intentan aumentar la producción, Taylor por medio de la racionalización y Mayo a través de la humanización.

En este periodo, aunque se incluyen en la función de RRHH sistemas más sofisticados de remuneración, valoración y formación y se empiezan a aplicar los principios de motivación al diseño del trabajo, la tarea más importante encargada a su responsable es la interpretación de la **legislación** y la negociación de acuerdos con los **sindicatos**. Como consecuencia de lo anterior, los juristas empiezan a ocupar la dirección de los departamentos de personal que continúan estando en una **posición subordinada** respecto a la línea.

1. 3. Hacia la etapa actual

Los años ochenta y noventa fueron singularmente importantes en el desarrollo de la función de personal. Es en esta década cuando la literatura empieza a reconocer que las personas y la forma en que se las dirige, influyen en los resultados de la empresa. Ello se pone de manifiesto con la aparición a principios de la década de la denominada **Dirección de RRHH**, sustituyendo a la tradicional administración de personal en las publicaciones y en los departamentos de RRHH de muchas empresas.

Aunque algunos autores consideran que se trata de un simple cambio de denominación, lo cierto es que, en general, ha supuesto modificaciones relevantes en el contenido y posicionamiento de la función.

- En primer lugar, implica un cambio en la concepción de RRHH, que pasa de ser considerado un gasto a entenderse como un recurso estratégico, esto es, determinante en el desarrollo y éxito de la empresa.
- En segundo lugar, y como consecuencia del anterior, se reconoce que para conseguir los objetivos empresariales el papel de la DRH es clave.
- También se observa que las cuestiones de RRHH empiezan a entenderse que son responsabilidad de la línea media y de la alta dirección.
- Y, finalmente, que se produce una amplitud en el ámbito de actuación de la función que empieza a recaer no sólo en los empleados, sino también en el personal de dirección.

En definitiva, **la función de RRHH se hace más estratégica y esto se refleja en un cambio de posicionamiento de la función, que deja de estar subordinada a la línea.**

La función de RRHH cada vez va siendo más importante en la empresa y se posiciona al mismo nivel que el resto de las áreas de la empresa: finanzas, comercial, producción... Esto es, el departamento de RRHH se sitúa en el organigrama de la empresa en dependencia directa de la dirección general.

2. EL FACTOR HUMANO EN EL ENTORNO ACTUAL

Los últimos años han significado en nuestro país, como en la mayoría de los países de nuestro entorno, toda una serie de importantes cambios en los diferentes sectores de la economía: la globalización de los mercados, la aceleración de la velocidad del cambio, aumento de la diversidad de la población activa, el vertiginoso avance de la tecnología de la información, que se produce a un ritmo superior al de cualquier periodo pasado y que proporciona un efecto amplificador a la inteligencia humana, el creciente aumento de las expectativas de los clientes, la exigencia de una formación continua y la elevada competencia.

Este nuevo entorno, va a situar al elemento humano en el centro de la creación de oferta competitiva. El recurso humano es más difícil de imitar y desarrollar, más aún cuando se combinan e interactúan entre sí, dentro de una estructura organizativa compleja, para generar capacidades o competencias (Ventura, 2001). Las personas adquieren un nuevo valor para las organizaciones. Se abandona la idea de que la persona es en sí misma un recurso, un elemento que proporciona la fuerza de trabajo a la empresa, según la concepción clásica de la administración, para pasar a la consideración de la persona como un elemento que posee recursos: conocimientos, capacidades y actitudes (Albizu y López de Guerreño, 2001).

Como consecuencia, no sólo se produce una transformación en la concepción del valor de las personas para la empresa, sino que el valor de ésta última, también ha experimentado una evolución en relación a dicho factor. Generalmente, la empresa ha sido concebida como un “conjunto de activos tangibles organizados en un determinado proceso productivo y para lograr unos objetivos concretos” (Bueno Campos, 1998); sin embargo, actualmente se considera, al mismo tiempo, como un conjunto de activos intangibles, generadores de un capital intangible o intelectual, resultado de la incorporación del conocimiento, del intelecto a las distintas actividades productivas de la organización.

Dicho capital intangible anuncia un cambio radical en la sociedad, ya que posibilita la transformación descrita por Koyré (1973) de pasar del “mundo cerrado al universo infinito”, es decir, del mundo de las certezas a la incertidumbre, cambio que ha venido diseñando la *sociedad del conocimiento y la información*. Según Nonaka (1991) “en estos últimos años vivimos una intensa espiral de conocimientos, estamos en una economía donde la única certeza es la incertidumbre y en donde la única fuente de ventaja competitiva duradera es el conocimiento”.

Todos estos cambios están afectando a los modos de trabajar. Los modos de desempeño han cambiado y también lo han hecho las formas de dividir y coordinar las tareas.

Ante esta situación, sería lógico, pues, esperar de las organizaciones a las que prestamos nuestros esfuerzos algo más que un tratamiento mecanicista de nuestras personas como meros factores productivos. La elevación general del nivel de vida, de educación y de información, la emergencia de necesidades cada vez más complejas y difíciles de satisfacer, aportan al ámbito de la empresa un colectivo humano portador de un cúmulo de expectativas de variada naturaleza. De esta forma, el administrador, para una correcta dirección de los individuos, ha de adaptar los principios y normas generales a cada situación y persona concretas. Administrar una empresa supone el logro de unos objetivos

organizacionales, pero los medios que utilicemos para ello nunca deben lesionar la dignidad de las personas, tratándolas con respeto, independientemente del lugar que ocupen en la organización (Aguirre *et al.*, 1991). Dado que las organizaciones tienen unos objetivos y las personas que participan en ellas también tienen sus propios objetivos, los administradores deben ser capaces de ayudar a las personas a percatarse de que pueden satisfacer sus propias necesidades y desarrollar su potencial al tiempo que contribuyen a lograr las metas institucionales. De ahí, la necesidad que tienen los administradores de comprender los papeles, la individualidad y la personalidad de cada sujeto (Aguirre *et al.*, 2003). Por tanto, se requiere una modificación sustancial de la filosofía empresarial sobre el individuo y su papel en el trabajo y, por consiguiente, desarrollar el proceso de administración empresarial de los recursos humanos bajo unas condiciones nuevas y esencialmente distintas.

3. TENDENCIAS Y RETOS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Los cambios producidos en el entorno de las empresas a nivel económico, social, legislativo y tecnológico constituyen los principales retos para la gestión de personal y, sobre todo, por la intensidad y la velocidad de los mismos a los que se producen. Para ello, contar con unos RRHH flexibles y adaptables, entre otros factores, será determinante y dotar a la empresa de ellos se convertirá en una tarea clave para los responsables de la gestión de personal. Sin olvidar que también requerirá de mayores dosis de descentralización, con lo que ello implica en cuanto a mayor autonomía, necesidad de formación y nuevas formas de trabajo para los empleados (Valle Cabrera, 2003 pp. 15-25):

3.1. Retos derivados de factores económicos

En el futuro aspectos tales como la globalización, terciarización de la economía y los cambios en la demanda de los consumidores provocarán cambios en la función de personal.

Globalización

Favorecida por la disminución de barreras comerciales en los países desarrollados y sobre todo por Internet, constituye uno de los principales retos para la gestión de las personas en la actualidad y en los años venideros. La globalización tiene consecuencias diversas, supone desde un punto de vista económico, la entrada en los mercados domésticos de empresas extranjeras, lo que da lugar a un aumento de las presiones competitivas. Adicionalmente, estimula a las empresas a iniciar o aumentar sus operaciones internacionales en la búsqueda de nuevos mercados, lo que conduce también a un incremento de la competencia internacional.

Todo ello tiene consecuencias importantes para la gestión de RRHH. Primero, la creciente intensidad competitiva derivada de la globalización exige a las empresas optimizar sus recursos y gran capacidad de innovación y flexibilidad. Conseguirlo depende en gran medida de las políticas de gestión de RRHH, que estimulen la eficiencia de los empleados, que flexibilicen los costes que suponen, que ayude a crear una cultura

empresarial que favorezcan la creatividad y capacidad de innovación de los empleados y que doten a sus plantillas de flexibilidad.

Segundo, la globalización y más concretamente el mayor grado de internacionalización de las empresas implica que éstas tendrán que gestionar una fuerza de trabajo global, lo que requiere un avance en las políticas de gestión internacional de personal. Entre las implicaciones que supone están, por un lado, tener que decidir si la empresa adoptará políticas de RRHH similares en todas sus filiales o se adaptarán a las características de cada una de ellas y, por otro lado, elegir qué políticas concretas se utilizarán para la gestión de los trabajadores desplazados.

En tercer término, tanto si la empresa opera o no en el extranjero, la globalización obliga a que piense integralmente y, para ello, es clave identificar líderes con esa capacidad y desarrollar una cultura de empresa que la fomente, tareas en las que la gestión de RRHH puede desempeñar un papel destacado.

Terciarización de la economía

El aumento del peso relativo del sector servicios en las economías desarrolladas es un hecho generalizado. En España, es el que más empleo demanda y demandará en el futuro (Echeverría, 2002).

La terciarización se observa incluso en los sectores industriales, que tradicionalmente han competido en función de las características de los productos. En estos sectores, la demanda cada vez más exigentes de los clientes obliga a las empresas a preocuparse por los servicios que rodean al producto.

Por tanto, no cabe duda de que la importancia del elemento humano en las empresas de servicios o en los que ofrecen es mayor que en otros sectores. Primero, porque en general los costes de personal suponen un porcentaje más alto sobre los totales, de modo que cualquier intento de reducir los costes empresariales pasa por acciones que afectan al personal y a su eficiencia. Segundo, porque en estas empresas es muy difícil separar la calidad del servicio que se ofrece del empleado que lo presta. Y, finalmente, porque el tipo de trabajo que se realiza tiene características específicas que requieren una gestión de RRHH particular. Por ello, en estos sectores es especialmente importante que las políticas de personal doten a la empresa de empleados cualificados, responsables, con iniciativa y preocupados por la mejora continua de su trabajo.

Demandas más exigentes

También hay que añadir los *cambios en las demandas de los consumidores*, cada vez son más exigentes y demandan productos y servicios más adaptados a sus características particulares. Esto unido a que la imitación de los productos y servicios de las empresas se produce de forma cada vez más rápida, conduce a que nos demos cuenta de que la innovación y flexibilidad organizativas son necesarias para responder a esta nueva demanda, lo que a su vez requiere empleados más flexibles, creativos y preocupados por la mejora continua.

3.2. Retos derivados de factores políticos legales.

De cara a los próximos años, será importante, seguir interpretando y cumpliendo las normativas nuevas y crecientes. En este contexto, el éxito de la gestión de RRHH requiere que ésta haga un seguimiento continuado de los cambios en la normativa legal, que le permita dar respuesta a los mismos o bien aprovechar las oportunidades que supongan mediante sus políticas de personal.

3.3. Retos derivados de factores tecnológicos.

De gran importancia en relación con la gestión de RRHH son los cambios tecnológicos que se vienen produciendo y que se espera se sigan incrementando en los próximos años tanto en intensidad como en velocidad.

Por un lado, la innovación tecnológica aumentará más el proceso de progresiva mecanización, automatización y robotización, lo que seguirá dando lugar a un proceso de reducción de mano de obra en el sector industrial. Esto, unido al incremento de importancia del sector servicios, provocará cambios en los tipos de puesto de trabajo y su contenido que tendrá que gestionar la función de personal.

Pero entre los retos derivados de los factores tecnológicos, cabe destacar por su impacto en la gestión de los RRHH y, en general, sobre la empresa en su conjunto, el desarrollo que se va a producir en tecnologías de la información. Éstas permiten conocer lo que pasa en cualquier lugar del mundo a tiempo real, pero su importancia se incrementará y ello implicará la consolidación de algunos sectores, como por ejemplo, el de electrónica y telecomunicaciones y dará lugar a cambios en la forma de trabajar de muchas empresas independientemente del sector al que pertenezca. Todo ello, en definitiva, conducirá a la configuración de un nuevo modelo de sociedad, la sociedad de la información o del conocimiento.

3.4. Retos derivados de factores sociodemográficos

Entre los cambios demográficos que se esperan en el futuro y las repercusiones para la función de RRHH:

- a) ***El aumento de la edad media de la población.*** La edad media de la población se sitúa, según datos del INE en 2014, en torno a los 43,02 años: 41,57 para los hombres y 44,41 para las mujeres. El 14,3% de la población tiene menos de 15 años, el 69% entre 15 y 64 años, mientras que el 16,7% de la población tiene 65 o más.

Debido a la inmigración, desde los años noventa se ha frenado el envejecimiento de la población: la edad media de la población extranjera residente en España es de 32,8, frente a 41 años de media de los españoles (que suponen un casi 12% sobre la población española).

La esperanza de vida en España está situada en: 79,6 para los hombres y 85,3 para las mujeres, según datos del INE de 2014.

En esta situación la gestión de RRHH tendrá que articular nuevas fórmulas para atraer y retener a los mejores talentos y dar respuestas a la problemática específica de una plantilla mayor de edad.

- b) **Aumento de la participación de la mujer en la población activa.** El volumen de empleo femenino ha ido aumentando a lo largo del tiempo. Este incremento se espera que continúe y que a medio plazo se produzca la plena incorporación de la mujer al mundo del trabajo.

Este hecho implica una disminución en el número medio de hijos por mujer (1,38 de media), así como un retraso en el nacimiento del primer hijo (edad media al nacimiento del primer hijo es de 31,6 años).

Esta situación tendrá repercusiones, que en el futuro afectarán al conjunto de los trabajadores y que se concretan en una mayor demanda de flexibilidad de horario por parte del empleado o la remodelación del trabajo a tiempo parcial...En definitiva, será necesario, cada vez más, la introducción de medidas para la conciliación de la vida familiar y laboral.

- c) **Aumento de la diversidad de población activa.** Otro reto al que se tendrán que hacer frente las empresas es a la diversidad de personas que formarán sus plantillas. La fuerza de trabajo es cada vez más heterogénea, sobre todo como consecuencia de la movilidad laboral asociada a la globalización de mercados.

La presencia de inmigrantes hace aumentar la población y plantea desafíos a las empresas como consecuencia de que da lugar a una diversidad racial, religiosa, de costumbres y de estilos de vida. Pero también presentan oportunidades. Así, varias investigaciones demuestran que hay una relación directa entre la diversidad, bien gestionada, y la innovación. Y tener plantillas diversificadas puede ayudar a las empresas a comprender y satisfacer mejor las necesidades de una clientela cada vez más diversificada también.

Para evitar los posibles conflictos asociados a la diversidad y sobre todo, aprovechar las oportunidades que brinda, es necesario gestionarla eficazmente. Gestionar la diversidad se puede definir como “utilizar las diferencias de los empleados para conseguir los mejores resultados del negocio”. Por tanto, sería necesario crear un ambiente favorable a la diversidad, para que de esta manera, los empleados pudieran aprender las diferencias culturales que hay entre ellos y sacar provecho de las mismas y, poder satisfacer así, las distintas necesidades de los trabajadores.

- d) **Aumento del nivel educativo de la población.** Finalmente, entre los cambios demográficos esperados, cabe señalar la tendencia hacia un aumento del nivel educativo de la población que se refleja en el de la fuerza de trabajo.

El mayor nivel educativo de la fuerza de trabajo implica un aumento en las necesidades de satisfacción en el trabajo y sus expectativas en cuanto a condiciones laborales, entre ellas las relativas a remuneración y posibilidades de promoción. Esto supone retos para la gestión de personal, sobre todo, teniendo en cuenta que la reducción de niveles jerárquicos que se espera se producirá en las empresas implica menores oportunidades para avanzar a través de promociones.

3.5. Retos derivados de factores organizativos

Con objeto de hacer frente a las tendencias observadas en el entorno y que demandan mayor eficiencia y flexibilidad en las empresas, éstas están modificando sus estrategias, sistemas y formas de trabajar, lo que genera también desafíos importantes para la gestión del personal. Los principales son:

- a) **Aplanamiento de la estructura organizativa.** El aplanamiento de estructuras implica la reducción de niveles jerárquicos. Esta acción ayuda a reducir costes, a aligerar la estructura, facilitar la comunicación interna y con ello proporciona a la empresa mayor capacidad de maniobra y de respuesta rápida y permite estimular el compromiso e implicación de la plantilla.
- b) **Descentralización creciente de las decisiones.** El aplanamiento de la estructura supone una amplitud del ámbito de control de los mandos, lo que a su vez, suele estar asociado a la descentralización de las decisiones. La descentralización permite transferir la responsabilidad de decidir a personas localizadas cerca de donde se produce la situación que requiere la atención, lo que permite dar respuestas más rápidas y, en definitiva, ser más flexibles. Pero para que la descentralización se lleve a cabo eficazmente se necesitan empleados más formados, más polivalentes, con autonomía y poder de decisión, características que la gestión de personal puede ayudar a desarrollar.
- c) **Implantación de sistemas que aumenten la flexibilidad de la empresa.** La flexibilidad empresarial se basa en tres pilares: flexibilidad económica o capacidad de análisis y toma de decisiones adaptadas a las cambiantes condiciones del entorno; flexibilidad productiva, lo que implica incorporar nuevos sistemas que proporcionen margen de maniobra o adaptación en la producción o el servicio; y la flexibilidad laboral o capacidad para adecuar los RRHH disponibles a las variaciones en la demanda de productos y servicios.

En cuanto a la flexibilidad laboral se consigue logrando a su vez:

- *Flexibilidad contractual*, capacidad de ajustar el número de empleados a las necesidades productivas de cada momento. Ésta se consigue a través de modificaciones en el tiempo de trabajo y aprovechando las posibilidades contractuales que ofrece la legislación.
- *Flexibilidad funcional*, capacidad de adaptar las competencias de los empleados a las requeridas en cada situación. La formación y la rotación entre puestos de trabajo son políticas que la favorecen.
- *Flexibilidad salarial o financiera*, que permite asociar los costes salariales al rendimiento empresarial y se logra a través de políticas retributivas.

4. LA FUNCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La función general de los Recursos Humanos consiste en la planificación, puesta en práctica y control de un conjunto de actividades capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que permite a las personas que trabajan en la organización alcanzar sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Chiavenato, 1983).

La función de personal tendrá como principales actividades las siguientes (Aguirre *et al.*, 2008):

- **Planificación de RRHH**, consiste en establecer previsiones acerca de las necesidades y excedentes de personal y determinar la forma de satisfacer dichas necesidades, mediante la puesta en práctica de una serie de estrategias.
- **Obtener los recursos**, en base a las necesidades de personal detectadas en la planificación de RRHH, se procede al reclutamiento y a la selección de las personas adecuadas para cubrir esa exigencia. Mediante el **reclutamiento** se pretende atraer al mayor número posible de candidatos válidos para cubrir las vacantes y persuadirles de que se sometan al proceso de selección; y por el contrario, la **selección** es una actividad restrictiva, ya que pretende elegir, de entre los candidatos reclutados, el sujeto más idóneo, capaz de integrarse en la empresa y de desempeñar eficazmente su cometido.
- **Aplicar los RRHH**, es decir, conseguir que las personas se adapten perfectamente al puesto y a la empresa y desempeñe sus tareas para los que fueron seleccionados de la mejor forma posible. Para ello, se requiere un buen conocimiento de las tareas, habilidades, capacidades y exigencias del puesto, por lo que la **descripción y análisis de cargos** es el inicio de esta función. Por otra parte, han de conocerse las capacidades de los trabajadores (**evaluación del desempeño**) para poder realizar la asignación de los sujetos a los diferentes puestos, es decir, para conseguir una buena adecuación de la persona en el puesto.
- **Mantener al personal**, es decir, satisfacer las necesidades del personal a través de la compensación, entendiendo por tal aquello que los empleados reciben por su labor de la empresa. El mantenimiento de los RRHH exige una serie de actividades: establecer una **política salarial** justa, establecer técnicas de motivación o tipos de incentivos (promociones, mayor información, reconocimiento del trabajo), establecer beneficios sociales, cuidar las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo, etc., y actividades de **formación y desarrollo** del personal.

Como consecuencia de todos los cambios que se han producido y se seguirán produciendo en el entorno, aparte de todas estas actividades la función de RH tendrá también que (Valle Cabrera, 2003):

- Crear y desarrollar una **cultura organizativa** que fomente la innovación y la flexibilidad.
- Gestionar la **diversidad** de tal forma que la empresa pueda aprovechar las oportunidades que se les plantean. Para ello deberá desarrollar acciones que permitan a todos los miembros de la organización aprender las diferencias culturales entre ellos, ayudar a que los grupos de trabajo puedan sacar provecho de ellas, así como responder a las distintas necesidades.
- Contribuir a la **gestión del conocimiento**. La gestión de RRHH puede ayudar a través de sus políticas, por un lado, a favorecer el aprendizaje individual, lo que constituye la base de la creación de conocimiento en la empresa. Por otro, puede estimular la creación de conocimiento organizativo, mediante el desarrollo de una cultura favorable a tal fin. Y puede animar la transferencia de conocimientos a todos los niveles de la organización.

5. BIBLIOGRAFÍA:

- Aguirre, A.; Castillo, A.M.; Tous, D. (1991): *Administración de empresas*. Edinford, S.A. Málaga.
- Aguirre, J.; Andrés, M.P.; Tous, L.; Rodríguez, J. (2008): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Pirámide, Málaga.
- Aguirre, A.; Castillo, A.M.; Tous, D. (2003): *Administración de organizaciones en el entorno actual*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- Albizu Gallastegui, E.; López de Guerreño, A. (2001): La gestión de los recursos humanos: retos y tendencias de una función en cambio. *Alta Dirección*, n° 216, pp. 127-137.
- Bueno Campos, E. (1998): El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LIII, n° 164, pp. 207-229.
- Chiavenato, I. (1995): *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Calle Durán, M.C.; Ortiz de Urbina Criado, M. (2004): *Fundamentos de Recursos Humanos*. Pearson Educación, Madrid.
- Echevarria Ariznabarreta, K. (2002): El cambio organizacional desde la perspectiva política. En *La gestión del cambio en los servicios sanitarios*. Escuela Andaluza de Salud Pública. Granada.
- INE (2014): Instituto Nacional de Estadística, <http://www.ine.es>.
- Koyré, A. (1973): *Etudes d'histoire de la pensée scientifique*. Gallinard, París.
- Maristany, J. (2007): *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación, Madrid.

- Nonaka, I. (1991): The Knowledge-creating company. *Harvard Business review*, nov-dic, pp. 96-104.
- Santesmases, M. (2011). *Fundamentos de Marketing*. Pirámide.
- Tilly, C.; Tilly, C.(1998): *Work Under capitalism*. Westview Press, Boulden.
- Valle Cabrera, R.(cood.); Aragón Sánchez, A.; Fernández Alles, M.L.; Martín Alcázar, F.; Romero Fernández, P.; Sánchez Marín, G.; Sanz Valle, R. (2003): *La gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Pearson Educación, D.L. Madrid.
- Ventura, J. (2001): Capital intelectual y gestión sanitaria: nuevas perspectivas. *Economía y salud*, nº 42, pp.1-2.