

Las empresas deben comenzar a descentralizar sus funciones de recursos humanos favoreciendo el trabajo en equipo y desarrollando nuevos sistemas de participación basados en la creatividad y en la interacción con la finalidad de atraer y retener el mejor talento.

## La organización de Recursos Humanos

En los últimos años la función de Recursos Humanos está siendo testigo de la creciente importancia del factor humano en las empresas. Con todo, es fundamental insistir en que el factor humano no es lo más importante de la empresa: el factor humano es la empresa.

De una orientación típicamente administrativa de la función de personal, la Dirección de Recursos Humanos pasó a una orientación estratégica insertada en un contexto económico y social. La dimensión administrativa se caracterizaba por una baja integración del área de personal en el management de la empresa; por tanto, los recursos humanos eran un tema de segundo orden, ya que el protagonismo lo compartían otras áreas como las de producción y finanzas, consecuencia de una economía competitiva.

Las empresas que fueron líderes en los años '80 ganaron las batallas relacionadas con la productividad y la calidad. La empresa de los años '90 y la que se prevé para los próximos años es una empresa en movimiento capaz de anticiparse, adaptarse y transformarse permanentemente. Una organización formada por personas con una filosofía común o debidamente consensuada que se caracterizará por la eficacia y la satisfacción laboral; por lo que se deduce que los RRHH son tan importantes para la organización que no pueden separarse de la función directiva general sino que la Dirección de RRHH es cosa de todos.

En este contexto, el papel de la DRHH (Dirección de Recursos Humanos) cobra especial interés y los responsables de la función de RRHH se encuentran ante el desafío de adaptarse a las necesidades cambiantes de las organizaciones, aportando claramente un valor añadido con su función en las empresas.

Organizativamente las tendencias de RRHH se dirigen a la gestión del

conocimiento, a la gestión del rendimiento, al énfasis en los resultados, a la necesidad de crear entornos organizativos en los que la persona trabajadora desarrolle su carrera y a la creación de espacios comunicativos y de gestión de la información.

*“Las compañías deben tender a descentralizar la función de RRHH y animarse a desarrollar el trabajo en equipo y, sobre todo, animar a la creatividad y participación en la mejora continua de toda la organización”*

Las compañías deben tender a descentralizar la función de RRHH y animarse a desarrollar el trabajo en equipo y, sobre todo, animar a la creatividad y participación en la mejora continua de toda la organización.

Un departamento o Dirección de RRHH se organiza operativamente considerando los distintos elementos que definen la organización o empresa a la que pertenece, según sea el modelo de su estructura, el tamaño y localización de la empresa, el nivel tecnológico, la utilización de las instalaciones, el tipo de dirección, las condiciones de trabajo, el nivel de capacitación técnica de los empleados, etc.

En cualquier caso, la misión de un departamento de RRHH, con independencia de su organización operativa, será la de la “planificación, adquisición, mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos necesarios para cumplir el proyecto empresarial”.

El desarrollo de esta misión, dependiendo del modelo organizativo que adopte el Departamento de RRHH, incorporará y desarrollará diferentes funciones específicas. Estas, a su vez, las llevará a cabo de forma autónoma o compartida, asumiendo en todo o en parte la responsabilidad de liderar en la empresa los procesos de gestión del capital humano, ya sea con recursos internos o externos al propio departamento o a la propia empresa.

En primera instancia, un departamento de RRHH deberá planificar los RRHH de su organización, lo que implica una acción a priori de previsión de los mismos. A continuación debe organizar y programar los planes de plantilla, adquirir personal captando y seleccionando, interna o externamente. Hecho esto, tiene que establecer y mantener las condiciones y las relaciones de trabajo para que el personal se desarrolle personal y profesionalmente de manera continua.

Con arreglo a la diferente posición del departamento de Recursos Humanos en la empresa, el grado de implantación y desarrollo de sus políticas y el contenido y valor de las funciones que dicho departamento lleva a cabo, podemos conceptualizar la organización del Departamento de Recursos Humanos desde tres enfoques:

1. Enfoque funcional o administrativo
2. Enfoque organizativo
3. Enfoque estratégico

Normalmente estos tres enfoques no son excluyentes entre sí, sino que representan una evolución natural en la misión, contenidos y funciones de los Departamentos de RRHH. Conviene destacar que el enfoque estratégico es el más importante, dado que concibe la gestión de la función de RRHH como aquella capaz de aportar valor añadido a la

Continúa en página 200

Viene de página 196

productividad de la compañía.

En principio, el Departamento de RRHH dispone de un catálogo de funciones, internas o externas, una cantidad de recursos asignados para la realización de las mismas y tres enfoques organizativos. En su origen, los departamentos de RRHH fueron concebidos para tener "a punto" las nóminas de los trabajadores. Solían perderse en los "papeles" y no adoptaban su papel estratégico en la empresa. Con el tiempo, los directivos de RRHH advirtieron que no podían conformarse con el lugar que el resto de departamentos les habían impuesto si querían que se les tomara en serio.

Para ello tuvieron que aprender a hacerse valorar dentro de la empresa, tomaban la palabra y la llevaban a la acción. Día a día se constata este efecto en las empresas fruto de un natural proceso de evolución, observada cuando se pasa de realizar muchas funciones internas con muchos recursos con enfoque administrativo a realizar funciones, ya sean internas o externas, con pocos recursos y desde un enfoque estratégico. Así ha sido como el peso del protagonismo en el enfoque administrativo ha ido cediendo terreno hacia el de un enfoque estratégico.

### 1. Enfoque funcional

La función de Recursos Humanos evolucionó desde posturas disciplinarias y normativas, pasando por una etapa más técnica, hasta priorizar las políticas de desarrollo del personal. En este sentido, en sus inicios los departamentos de personal tenían una orientación burocrática, dedicada en mayor medida a controlar si el trabajador seguía o no unas reglas establecidas. Con posterioridad, la orientación de los departamentos de RRHH pasó a ser de tipo sociolaboral y jurídica, realizando funciones relacionadas con la negociación de las condiciones de trabajo y la negociación colectiva. Actualmente, el departamento de RRHH se orienta a las funciones que ayudan a integrar a las personas en la organización, no como el recurso más importante, sino como la razón de ser de la misma.

### 2. Enfoque organizativo

Lo que importa en este enfoque es como presta sus servicios el Departamento de RRHH a la organización. Las funciones siguen agrupadas, pero dependiendo de algunas áreas operativas. Es un paso más en la evolución para conseguir apuntalar los cimientos de la visión estratégica. El departamen-

Evolución de la función del personal		
Etapa	Enfoque	Fin de la función
Administrativo	Burocrático	Sujeción del trabajador a reglas establecidas
Relaciones laborales	Socio- Jurídico	Composición del conflicto mediante la negociación de condiciones de trabajo
Recursos humanos	Búsqueda de relaciones laborales equitativas, flexibles e integradas para: aumentar productividad, mejorar eficacia, crear cultura de empresa, asegurar compromiso total en el cumplimiento de objetivos sociales y empresariales dentro del cambiante mercado laboral	Integración de las personas en la organización

to de RRHH intenta dar una respuesta de calidad haciendo participar al resto de los departamentos de la compañía, intentando conciliar las necesidades de los diferentes departamentos con los objetivos de la organización. Los instrumentos, herramientas y programas para el desarrollo de los RRHH son compartidos en la organización, aunque bajo el liderazgo del Departamento de RRHH. El resto de departamentos de la compañía participan en la definición y aplicación de la herramienta. El departamento de RRHH coordina su desarrollo y evalúa los resultados obtenidos por el resto.

### 3. Enfoque estratégico

De cara al futuro, la misión de RRHH se concibe como una función de staff, de asesoramiento y consulta, al lado de la Dirección de la compañía. Se tra-

ta de achatar la jerarquía que todavía persiste en la Dirección de Recursos Humanos, descentralizando muchas de las funciones que hasta ahora realizaba a fin de priorizar las funciones estratégicas. De ahí que el personal directivo de RRHH deba ser el animador indiscutible de las estrategias de la compañía, implementadores de nuevas herramientas donde el mensaje es claro: abandono de las funciones operativas y artista del capital humano de las empresas enseñando a aprender a la propia organización.

El papel de los RRHH apunta a ser más bien el de consultor insertado en una organización que aprende, que innova y que no olvida cumplir sus objetivos, ya que de éstos depende la existencia de la misma.

En el siguiente cuadro puede verse la evolución de la organización del trabajo.

Organización clásica del trabajo	Nueva organización del trabajo
Puestos con contenido de tareas específicas. Asignación de tareas individuales por parte de los mandos. Situaciones de trabajo repetitivo. No se estimula la participación de las personas en la generación de ideas y en la resolución de problemas. Relaciones laborales de carácter colectivo.	Asignación colectiva de tareas a nivel de grupos de trabajo. Participación de las personas en la resolución de problemas sobre calidad a la primera y sobre detalles de los procesos. Estructura y niveles jerárquicos más plana.

Cuando se conceptualiza la organización del Departamento de RRHH desde tres enfoques se piensa que éstos son excluyentes entre sí. Ésta es una concepción errónea frecuente. Ellos son el reflejo de la evolución natural en la misión, contenidos y funciones de los departamentos de RRHH. ■