

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 la edición anterior desarrollamos y describimos la evolución en la organización de los recursos humanos, dando cuenta de los distintos enfoques posibles para el desarrollo y crecimiento de ese sector de una empresa. También ofrecimos un panorama acerca de los pasos a seguir en la planificación de los recursos humanos, a fin de tender a la optimización del personal, su crecimiento profesional y sus incentivos para permanecer fieles a una empresa.

En esta oportunidad nos referiremos a la gestión específica de los recursos humanos, organizando cada una de las áreas de gestión y presentando una comparativa entre el modelo empresarial actual y las tendencias en la nueva organización.

Dentro de los ámbitos funcionales de la gestión estratégica de los RRHH, se distinguen tres grandes grupos:

Área de planificación estratégica.

En todas las áreas, la carencia de una planificación estratégica ha sido una de las constantes en la evolución de nuestras empresas. En el área de los Recursos Humanos no ha sido una excepción. Un ejemplo de la afirmación anterior es que los departamentos clásicos de personal se han caracterizado por ser los más burocratizados de la organización.

Área de desarrollo de los recursos humanos. Debemos diferenciar dos niveles: el del personal directivo y el resto de la plantilla, tanto cualificados como no cualificados. La falta de polivalencia del personal y la rigidez de los puestos de trabajo han provocado que se hayan limitado el contenido y proyección de dichos puestos en el organigrama de la organización. El desarrollo de todos los niveles implica un análisis y valoración de puestos de trabajo, además de un análisis de necesidades del trabajador que repercute en

la calidad, productividad y competitividad de la organización.

Área de integración del personal.

Es fundamental idear y crear sistemas de gestión que permitan contar con todas la inteligencia (racional y emocional) de la empresa. Si se desea ser competitivos frente a las nuevas circunstancias de mercado, si se quieren

“La gestión de los Recursos Humanos debe evolucionar desde la clásica visión de dirección de personal, donde el potencial humano es un costo a reducir, hacia la moderna Dirección de Recursos Humanos, donde los empleados son recursos de alto valor”

reducir costes y mejorar la calidad, elevando al tiempo la imagen de la empresa, es necesario: Visión estratégica de futuro, gestión eficaz y moderna, directivos profesionales y personal integrado y motivado.

Gestión de recursos humanos

La gestión de los Recursos Humanos debe evolucionar desde la clásica visión de dirección de personal, donde el potencial humano es un costo a reducir, hacia la moderna Dirección de Recursos Humanos, donde los empleados son recursos de alto valor que hay que desarrollar y no sólo a nivel teórico sino también práctico.

En el XIII Congreso de la Asociación

Europea de Dirección de Personal se llegó a la conclusión de que las nuevas vías en la gestión de los Recursos Humanos de la Empresa son:

1. La gestión de la calidad y las nuevas tecnologías.

La empresa del futuro estará obligada a incidir en la calidad de sus productos y servicios. Sin innovación y sin calidad será muy difícil que la empresa pueda mantener los niveles de competitividad que van a exigir los nuevos mercados. Las organizaciones deben tener unos objetivos muy claros para que sean duraderas. Por otro lado, nuestra sociedad está llena de paradojas, de incertidumbres y parece ser que el futuro que nos aguarda no es demasiado halagüeño. Sin embargo, respecto a ello se puede hacer una lectura inversa, es decir, el futuro es muy abierto: el caos no ha de ser caótico. En consecuencia, aunque pueda parecer preocupante, bien es verdad que está abierto de posibilidades y oportunidades para todas las personas y, por ende, para todos los profesionales.

Los obstáculos que debemos superar en los próximos años serán los problemas que plantea la asimilación de los cambios tecnológicos debido, en gran medida, a la complejidad y sofisticación de los mismos. Por ello para afrontar los desarrollos de los años venideros se aboga por la formación, planificación, control y gestión de los propios Recursos Humanos.

2. La implantación de nuevas formas organizativas y de sistemas de dirección.

a. Organización participativa. La delegación, el reparto de las responsabilidades y las iniciativas de todos y cada una de las personas integrantes de cada empresa son las bases en la que se fundamenta la organización participativa.

Presentamos un cuadro comparativo de las características de la empresa clásica y las de la empresa participativa:

Continúa en página 200

Viene de página 196

Empresa clásica	Empresa participativa
Objetivos cualitativos con finalidad eminentemente económica	Objetivos estratégicos - Objetivos eminentemente cualitativos.
Dirección de/y por la cantidad	Dirección de/y por calidad
Directivos decisores	Directores animadores
Control de calidad al finalizar el proceso	Control de calidad participativo en todas las fases del proceso
La organización por encima del trabajador	El trabajador por encima de la organización
Futuro incierto	Futuro planificado, optimista gracias a la potencialidad de los trabajadores

b. Descentralización de los RRHH.

Una de las características básicas de la organización participativa son la descentralización y subsidiariedad. La descentralización favorece que la unidad central asesore, complemente y apoye a las unidades periféricas que son las operativas, beneficiándose de su actividad.

Con arreglo a un plan para hacer efectiva esta descentralización, deben establecerse una serie de premisas para la puesta en marcha de cada una de las acciones de ese plan. Estas han de ser:

- Comenzar con cosas pequeñas
- Realizar un plan de formación para todos los implicados en el proceso, directivos, mandos y trabajadores
- Programar un calendario de actividades en el tiempo, a corto y medio plazo
- Implicar a los responsables de las áreas receptoras en la programación y planificación de las actividades de descentralización
- Realizar pruebas piloto y evaluarlas antes de decidir la implantación definitiva.

En todo caso, el proceso de descentralización debe implantarse con arreglo a las siguientes premisas:

- Debe ser un proceso gradual
- Tener la organización (clientes) preparada para recibir la descentralización de la gestión de los RRHH
- Tener preparada la organización interna del Departamento de RRHH
- Preparar el plan con pasos muy pequeños y consolidar el proceso de descentralización paso a paso.
- Desarrollar el soporte formativo necesario (tanto para los receptores como para los propios de RRHH)
- Implicar a toda la línea jerárquica.
- Requerir la participación activa en la planificación del proceso de los res-

pensables de las áreas receptoras.

- Información y comunicación interna y si es posible también externa a modo de propaganda.
- Conseguir que sea un objetivo del área receptora y no sólo del Departamento de RRHH. Esto nos asegurará casi el 80% del éxito del proceso.

c. Externalización de funciones de RRHH. Se produce la necesidad de subcontratar y externalizar parte de los servicios y funciones de los antiguos departamentos de personal a consultorías u otras organizaciones especia-

“Una de las características

básicas de la organización

participativa son la descentralización y subsidiariedad. La descentralización favorece que la unidad central asesore, complemente y apoye a las unidades periféricas que son las operativas, beneficiándose de su actividad”

lizadas que se encargarán de efectuar aquellos trabajos cuya realización en el seno de la empresa sería poco rentable. En este sentido, Mary F. Cook recoge los resultados del estudio realizado en 1997 por la American Mana-

gement Association sobre cuáles son las funciones de Recursos Humanos que más suelen externalizarse y el porqué de esta externalización.

Dentro de las tareas de RRHH que pueden externalizarse con éxito destacan las cuestiones referentes a comunicaciones, compensación, sistemas de información para RRHH, internacional/expatriados, desarrollo de la organización, funciones reguladoras, gestión de la seguridad y el riesgo, formación y trabajo/vida privada.

3. El establecimiento de nuevos modelos de relaciones laborales

En las últimas décadas se observa como las relaciones laborales se han ido modificando paulatinamente sobretudo respecto a tres ámbitos:

a. Duración de la jornada laboral.

Una tendencia clara a la reducción de la jornada con la contrapartida de un incremento de productividad global de la empresa.

b. Relaciones contractuales. Se fomenta la contratación temporal y la subcontratación en aquellas actividades que no realiza la propia empresa porque no le resulta rentable.

c. Sistemática del trabajo. La introducción de nuevas tecnologías, el teletrabajo y la reducción de la jornada laboral provocará un cambio en la sistemática del trabajo.

Por todo lo que antecede, deberíamos concluir que las nuevas vías de la gestión de Recursos Humanos deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Todas las personas trabajadoras de la empresa deben estar implicadas en el proceso de cambio.
- La motivación debe dirigirse al equipo.
- Facilitar la máxima autonomía del trabajador sobre su propia actividad, fomentando la participación.
- Orientar la función directiva hacia la generación de conductas productivas.
- Establecer planes estratégicos con objetivos factibles y mesurables en el tiempo e integrados en el proyecto de empresa.
- Desarrollar una nueva cultura de empresa sobre la base de los valores del empleado para realizar correctamente el trabajo y asumir riesgos con éxito.
- Fomentar la preocupación por la calidad, la excelencia y el espíritu de innovación.
- Considerar que la comunicación interna y la formación son dos elementos vitales de la nueva gestión de recursos humanos, propiciando su desarrollo. ■