

**EL DIRECTIVO DE RECURSOS HUMANOS
EN LA EMPRESA ESPAÑOLA
Su papel en los nuevos diseños corporativos**

Prof. Dr. Dr. Santiago Garcia Echevarria
Universidad de Alcalá de Henares

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 228**
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA



**EL DIRECTIVO DE RECURSOS HUMANOS
EN LA EMPRESA ESPAÑOLA**

Su papel en los nuevos diseños corporativos

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, Septiembre 1995

Consejo de Redacción :

**Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Olga Díaz Garrido**

Secretaría y Administración :

Elisa Moscoso

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

**Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 – Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.00**

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

I.S.B.N.: 84 - 8187 - 050 - 1

Depósito Legal: M- 4112 - 1996

**Imprime: CICAÍ REPRODUCCIONES, S.L.
Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares**

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. LA NUEVA ORIENTACION DE LA ECONOMIA Y DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES	5
II. CARACTERISTICAS DEL DIRECTIVO DE RECUR- SOS HUMANOS DE LA EMPRESA ESPAÑOLA	8
III. CONCLUSIONES	18
BIBLIOGRAFIA	22

I. LA NUEVA ORIENTACION DE LA ECONOMIA Y DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

La *globalización* de la economía implica dos nuevas dimensiones, tanto en la concepción organizativa como en los comportamientos de los agentes económicos y sociales: *incremento permanente de la competencia* y *creciente descentralización*. El incremento de la competencia afecta de manera significativa en:

- * La *configuración de las instituciones*. Estas dejan de ser meras unidades administrativas, gestoras de unos diseños de sistemas y funciones, con criterios establecidos de carácter administrativo más que económicos y sociales. Pasan a ser instituciones que se manifiestan en formas organizativas que se caracterizan por dos elementos básicos:

- Las organizaciones tienen que encontrarse siempre en un proceso de cambio permanente, por lo que se buscan nuevos diseños organizativos que sean capaces de "*aprender*" con el fin de adaptarse a las futuras exigencias de los potenciales de los entornos y de las propias dimensiones internas, esto es, se deben lograr "*organizaciones inteligentes*".

- Las organizaciones deben tener una fuerte orientación, en toda la actividad institucional, al "business", esto es, a la actividad en sí, a la línea. De ahí la preocupación y los intentos de desarrollo en todo el ámbito de diseños "*lean*", "*total quality management*", etc. Es la *línea* la que prima frente a las estructuras tradicionales.

- * Las *personas*. Exige una adaptación permanente no sólo en conocimientos y destrezas, sino, muy en particular, en comportamientos. La persona, en su dimensión creativa, tiene que percibir, visionar a tiempo la evolución y con ello generar una nueva respuesta para reducir los costes de coordinación internos y externos. Esto exige una plena *confianza* en las instituciones con el fin de que la persona asuma responsabilidades y riesgos.

El segundo aspecto básico es el que concierne a la *creciente descentralización* de las organizaciones económicas y empresariales. Implica a todos los sistemas macroeconómicos, típicos de estructuras económicas y sociales cerradas, que se rompen con la globalización y que tienen que generar una descentralización que se apoya, por un lado, en el impacto tecnológico del desarrollo de la informática y, por otro lado, en las nuevas conceptualizaciones de los diseños organizativos en los que se ha conseguido un gran avance⁽¹⁾.

Esta creciente descentralización afecta también a cada una de las instituciones singulares, a la empresa en particular. Ahora bien no se trata de una mera delegación en el sentido tradicional de la empresa, sino más bien de una descentralización de áreas de actividad y de funciones. Se trata de otra forma de dividir el trabajo con el fin de reducir los costes de coordinación que originan todos los interfaces tradicionales entre las distintas funciones empresariales, y buscando un mayor protagonismo de la motivación en la dinámica de las organizaciones. Se trata, por consiguiente, de una acentuación del "business", de la actividad, al objeto de orientar a la función real todos los recursos, comportamientos y estructuras organizativas de la empresa.

Este cambio de la orientación organizativa afecta al ámbito de personal. Se trata de cambios significativos de las funciones que se ha realizado hasta ahora en los departamentos centrales. La línea asume

1. Véase a este respecto Pümpin, C. y García Echevarría, S., *Dinámica Empresarial - Una nueva cultura para el éxito de la empresa*, Madrid 1993

cada vez más una amplia dimensión, todo lo que concierne al "management de los recursos humanos" integrándolo en el diseño de la actividad empresarial directamente. Cada vez se hablará menos de "política de personal" en el sentido tradicional y más de *management de recursos humanos*, por lo que estamos ante una nueva estructura del ámbito de los recursos humanos en la empresa⁽²⁾.

II. CARACTERISTICAS DEL DIRECTIVO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

Dentro de ese nuevo contexto de la economía y de la empresa el proceso de cambio se centra en todo lo que concierne a la capacidad del management de los recursos humanos. Se cierra todo un período histórico en la forma de entender el papel de los recursos humanos en la empresa, así como su manifestación organizativa y las características de los responsables de los mismos. Se pasa de una interpretación funcional a una integración creciente y rápida en la propia línea, en el "business". Se ha realizado un detallado estudio empírico en estas cuatro culturas⁽³⁾, la del Este europeo, la británica, la alemana y la española, tanto sobre la figura del responsable de recursos humanos en

2. A este respecto véase la obra de Marr, R. y García Echevarría, S., *Dirección de Recursos Humanos en la empresa*, (en preparación).

3. Este trabajo ha sido posible gracias a la magnífica colaboración dentro del Proyecto ACE de la Unión Europea de los Profesores Dr. Karl Friedrich Ackermann, Universidad de Stuttgart, como responsable del proyecto, Profesor Dr. Jozef Mihalik, Universidad de Bratislava, Profesor Dr. Shaun Tyson, Universidad de Cranfield y Prof. Dr. Santiago García Echevarría, Universidad de Alcalá de Henares.

cada una de ellas, como también del papel y la organización del departamento de recursos humanos y las tendencias que están en estos momentos afectando a su propio proceso de transformación⁽⁴⁾. Se pone de manifiesto que mientras que en el Este europeo dominan los criterios técnicos, en la cultura alemana se asumen los criterios económico-empresariales y en la británica la dimensión humanística, la orientación española se caracteriza por su dimensión legalista. Características, sin duda, explicables dentro del contexto del ordenamiento económico-social en cada uno de los países en las últimas décadas y que, al propio tiempo, manifiesta una diferente forma de interpretar la dimensión y el papel de los recursos humanos en las organizaciones empresariales.

Una de las características relevantes deducida del proceso de análisis ha sido el hecho de la dinámica de cambio empresarial. En términos generales puede decirse que entre un 30%/40% de las empresas, según países, van a reducir el tamaño empresarial, lo que va a afectar a los recursos humanos. Pero, al propio tiempo, entre un 30%/35% de las empresas van a incrementar las necesidades de sus recursos humanos como consecuencia de la expansión de actividades y, en torno a un 30%, mantienen unas expectativas de estabilidad. Lo

3. Véase a este respecto García Echevarría, S. y del Val Núñez, M.T., *Los recursos humanos en la empresa española. Su desarrollo directivo y corporativo*, Madrid 1995. García Echevarría, S. y del Val Núñez, M.T., *Human resources managers in Spanish companies. Profile, integration and management structures*, Alcalá de Henares 1994; García Echevarría, S. y del Val Núñez, M.T., "El directivo de recursos humanos en la nueva configuración de la empresa. Problemática de su internacionalización" en *Working Paper (Serie Azul)*, núm. 224, Alcalá de Henares 1995.

cual implica que más de dos tercios de las empresas europeas entran en un proceso de adaptación, con lo que se genera una dinámica empresarial desconocida, en tan breve período de tiempo, en la historia moderna de la empresa europea. Lo cual afecta, básicamente, a la dimensión de los recursos humanos, tanto en cuanto a la necesidad de reforma del derecho laboral, a la dimensión societaria y social del paro, así como a los procesos de aprendizaje, pero conlleva, a su vez, la gran oportunidad para poder definir los nuevos diseños organizativos de las empresas y de las instituciones económicas y sociales.

Una de las características del resultado de este análisis empírico en España es el carácter monolítico de las formas de concebir, estructurar y realizar la actividad de personal. Ello es consecuencia de la fuerte orientación a una función de personal "jurídico-laboral", que hace que no existan diferencias entre las empresas ni por el tamaño, ni por la actividad, ni por ningún otro concepto. Esta fuerte concepción monolítica de la función de personal no percibe, sin duda, las grandes oportunidades empresariales en sistemas abiertos con el fin de descubrir sus diferencias, precisamente, en el ámbito de los recursos humanos. Pero se puede afirmar cómo en los próximos años, en la medida en la cual el management de recursos humanos se integre en la "línea", se producirán diferencias notables en la forma en la que se entiende y se realiza la asignación y desarrollo de los recursos humanos en la empresa.

Se ha podido observar como el 80% de los responsables de los recursos humanos se han desarrollado dentro de la función específica de recursos humanos, en el término tradicional de "personal", y únicamente un 20% de los responsables proviene de línea o de otros departamentos en su conjunto que son, en su mayoría, los mayores de 50 años. La tendencia debiera ser, sin duda, la contraria. Las expectativas obtenidas muestran que los responsables de los recursos humanos vendrán más de una carrera "cross", esto es, de línea, y que se producirá una reducción significativa de las carreras profesionales

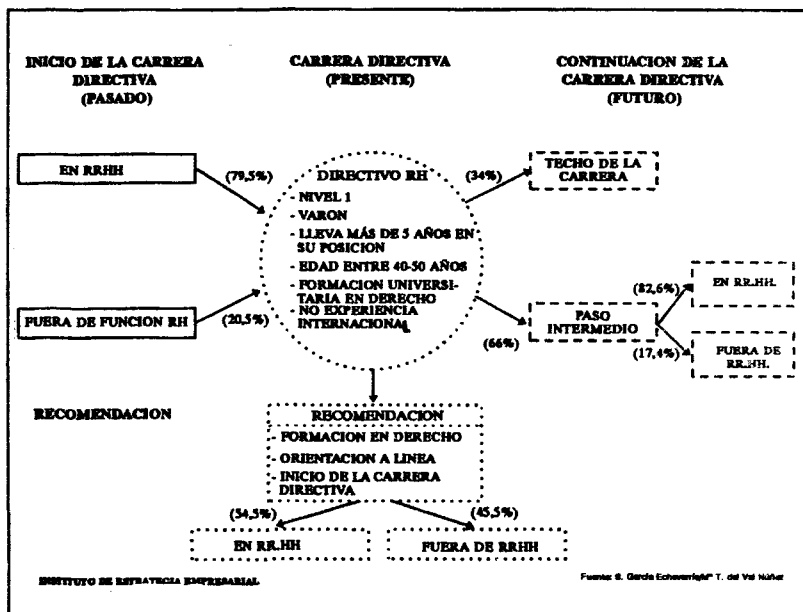


Figura 1

dentro del propio departamento de personal. Se rompe la trayectoria de la "función de personal", para entrar en una nueva dimensión del

management de recursos humanos compartido entre la línea y el papel que tienen que asumir los responsables de las unidades de recursos humanos cuya misión globalizadora va a constituir la clave de su éxito⁽⁵⁾.

En general se puede afirmar que el responsable de los recursos humanos en la empresa española se encuentra situado hoy en el máximo nivel de los órganos de gobierno de la empresa, y tiene una edad entre cuarenta y cincuenta años, lo cual implica que se ha realizado el cambio generacional. Asimismo el 99% de los directivos tienen una amplia formación universitaria, dominando la formación legal y en psicología. Domina el directivo masculino, aunque se da ya una participación incipiente de la mujer en las generaciones jóvenes y es de esperar que cara al futuro aumente⁽⁶⁾. Uno de los aspectos que más llama la atención es la falta de una experiencia internacional y, por tanto, sus dificultades para interpretar los procesos de globalización.

5. Todos los nuevos desarrollos y los nuevos diseños de los recursos humanos en la empresa se recogen en la obra Marr, R. y García Echevarría, S., *Dirección de recursos humanos. La nueva orientación corporativa* (en preparación), Madrid 1996. Aquí se hace una exposición muy clara de las nuevas formas de integrar los recursos humanos en los diseños corporativos y organizativos, así como las funciones que tienen que asumir cada uno de ellos. Pueden observarse precisamente las fuertes posibilidades de diferenciación que se abren en todas estas dimensiones.

6. Un 55,3% de las mujeres estudiantes de Ciencias Económicas y Empresariales les gustaría trabajar en el ámbito de los recursos humanos, cifra superior a la de los hombres (41,8%). Véase García Echevarría, S.; del Val, M.T.; Cea D'Ancona, F.: *El sistema de valores de los estudiantes de Ciencias Económicas y Empresariales*, Alcalá de Henares 1994.

Cabe igualmente destacar el hecho de que un tercio de los responsables de los recursos humanos en las empresas españolas con-

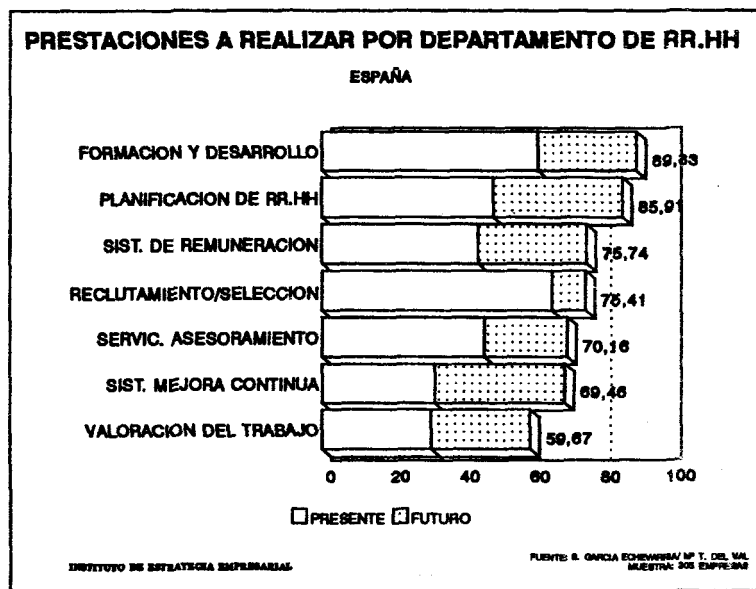


Figura 2a

sideran que han alcanzado el techo de su carrera profesional, mientras que dos tercios consideran que su posición actual es una posición intermedia, dentro del propio departamento; y con pocas posibilidades, en su conjunto, fuera del mismo. Sigue dominando la idea funcional en cuanto a la trayectoria y, por tanto, la idea de una carrera "chimney", y no una carrera "cross". La transformación actual en cuanto al management de recursos humanos, la integración en línea y la nueva forma de concebir las organizaciones *lean*, va a exigir una

modificación sustantiva en el contexto de los responsables de los recursos humanos. Quizás, el problema más importante es que cuando dos tercios consideran que no han llegado a su techo profesional, su salida es necesariamente una mayor integración en lo que constituye el management del "business", y no el management de una función concreta de tipo administrativo.

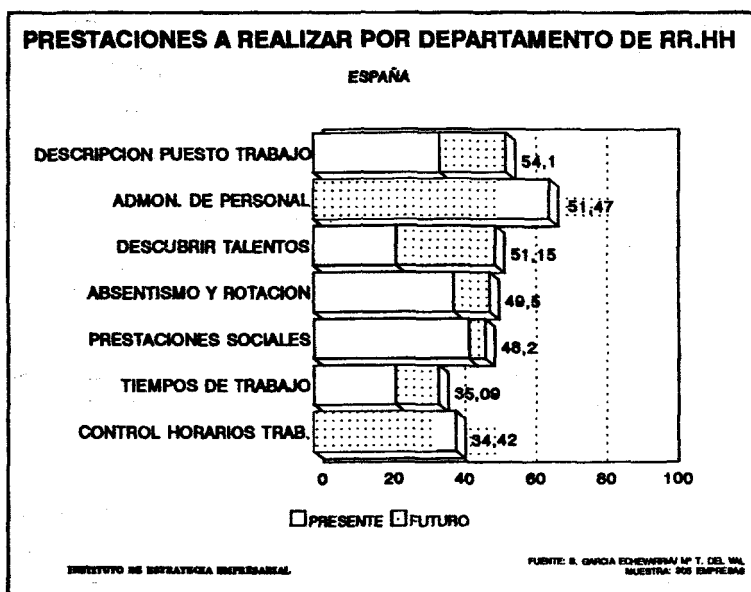


Figura 2b

En este sentido podemos, por tanto, señalar que el propio directivo de recursos humanos, como puede apreciarse en la Figura 2, señala los cambios que estima más significativos en cuanto al papel de su departamento. Véase que se da una importancia clave a todo lo que

concierno a una visión centralizada de recursos humanos en el diseño de:

* Formación y desarrollo	90%
* Planificación de recursos humanos	86%
* Sistemas de remuneración	76%
* Reclutamiento y selección	70%

Reduce radicalmente su misión "administración de personal", y, quizás, una de las rupturas más importantes es la que considera que una de sus misiones es la de descubrir talentos (51,15%).

Como puede apreciarse se manifiesta un cambio radical, mutativo, en cuanto a la importancia de las prioridades que se conceden a este departamento⁷⁾.

Es de interés observar cómo el responsable de recursos humanos en España considera que tienen que modificarse los potenciales directivos de las personas implicadas en este ámbito de la empresa. Y tal como puede apreciarse en la Figura 3, se trata de una "revolución" en lo que concierne a los perfiles y capacidades de los miembros del departamento de personal dentro de esa nueva configuración de *joint venture* con las áreas de negocios, de línea.

7. Para mayor detalle nos remitimos a la obra de García Echevarría, S. y del Val Núñez, M.T. *Los recursos humanos en la empresa española*, ob. cit.

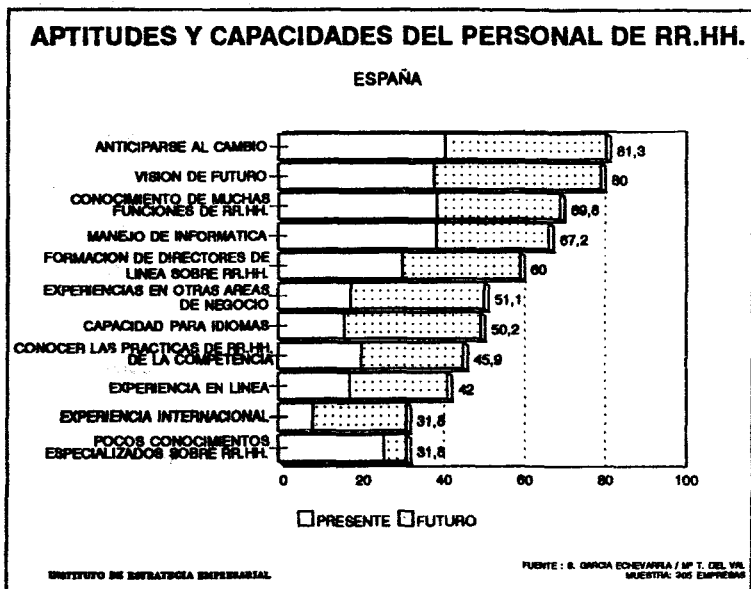


Figura 3

Como puede apreciarse en la Figura 3 la ruptura se centra básicamente en:

- * Anticipar los cambios, esto es, capacidad estratégica
- * Visión de futuro, esto es, implicarse en el negocio
- * Tener un dominio más amplio que la mera especialización de recursos humanos
- * El problema que afecta al incremento de la experiencia en otras áreas
- * Todo lo que corresponde a la internacionalización

Independientemente de prioridades y de jerarquizaciones según actividades, tipo de negocio, etc., lo que sí se manifiesta en el conjunto del estudio es la necesidad de que el departamento de recursos humanos sea capaz de integrar sus capacidades en el "business", en la actividad empresarial, dentro de un nuevo diseño de colaboración y de integración con la línea.

Por tanto, los nuevos diseños corporativos implican el paso de una función de un manager de recursos humanos orientado a la función, con una posición centralizada, a un manager de recursos humanos más orientado a la línea. El departamento de recursos humanos, y con ello todo lo que afecta a su personal y a las distintas tareas encomendadas, debe orientarse fuertemente a integrarse en la estrategia corporativa, constituyendo la base para dar capacidad de management de recursos humanos a todas las líneas de management de la actividad empresarial. Los recursos humanos dejan de tener una orientación funcional de "optimaciones" retributivas, selección, etc., para ser una contribución a la realización de la actividad empresarial a través de la eficiente integración y motivación de los recursos humanos en la institución empresarial. La contribución del responsable de recursos humanos es precisamente la de generar capacidad de integrar y motivar los recursos humanos en cada uno de los procesos específicos, manteniendo las exigencias de coordinación en todo lo que concierne al área de las políticas de personal. De este proceso de cambio es consciente el directivo de recursos humanos, tal como se ha visto. Por tanto, la coordinación constituye la clave del futuro en el

manager de los recursos humanos y, al propio tiempo, genera una nueva dimensión en todo el ámbito de este departamento. Es quizás la clave de los próximos años en cuanto a los diseños del management de organización y supone, para el ámbito de los recursos humanos, una transformación inédita en todo su desarrollo tradicional de la moderna empresa.

Se puede concluir señalando que se está terminando la fase de un sistema organizativo del área de personal orientada a la *administración* para pasar a una fase orientada al desarrollo de los recursos humanos en su doble dimensión: la que desarrolla el *management de recursos humanos* en la línea y con la línea, y la que refleja la necesidad de definir coordinadamente, a niveles corporativos, la *política de recursos humanos* con las características y exigencias de flexibilidad que le permitan para adaptarse a cada una de las exigencias específicas del management de recursos humanos.

III. CONCLUSIONES

Brevemente podemos concluir en los términos siguientes :

1. El área de recursos humanos ha realizado en España un cambio importante en los últimos años. Hoy es una nueva generación entre cuarenta y cincuenta años con un potencial de desarrollo todavía de quince a veinte años. La formación de todos los

responsables de recursos humanos es de un alto nivel universitario. Al propio tiempo, los responsables de los recursos humanos y sus departamentos se encuentran hoy situados en España, más que en otros países europeos, al más alto nivel organizativo de la empresa.

2. Se puede afirmar que estamos terminando todo un período de transición en lo que concierne al papel de los responsables, así como de los departamentos de recursos humanos en las organizaciones empresariales. Entiendo que puede hablarse de tres fases :

- * En primer lugar, durante los años sesenta/setenta ha tenido lugar un desarrollo de los recursos humanos fuertemente orientado a dar servicio a los responsables del management, de la línea de la administración de personal en su sentido más amplio y positivo. Ello ha tenido lugar desde una fuerte centralización y se ha basado en la política de personal. Su papel de servicio, que ha implicado una gran fidelidad y una gran aportación al conjunto de la empresa, ha generado una organización, a veces muy importante, dentro de la empresa con tareas de soporte funcional-administrativo.

- * En los años ochenta tiene lugar una transformación importante de las área de recursos humanos y de sus

responsables para dotarla con una alta profesionalidad las distintas funciones que abarca el ámbito de personal. Incluso, la dependencia, muchas veces, del ámbito de organización de personal, o incluso informático, pone de manifiesto toda una modificación cualitativa funcional significativa. Se mantienen, sin embargo, los diseños centralizados y la idea básica de prestación de servicio con una reducida integración en lo que corresponde a la *"business activity"*.

- * Y, en tercer lugar, puede decirse que la etapa anterior se termina y se está produciendo una modificación sustancial en el ámbito de personal, que va a tener lugar en muy breve espacio de tiempo. Sus responsables y sus departamentos se orientarán a la línea, esto es, se orientarán a lo que es la aportación para un eficiente management de los recursos humanos. Lo cual implica dos dimensiones organizativas en el ámbito de los recursos humanos :
 - Por un lado, todo lo que constituye la aportación para integrar a la persona en cada una de las áreas específicas de la actividad empresarial.
 - Por otro lado, tendrá que seguir estableciendo principios básicos de coordinación en materia de política de personal con el fin de poder coordinar y

que permita mantener determinados niveles de descentralización.

Lo cual implica una reducción de lo cuantitativo del departamento de personal y un incremento radical de lo cualitativo. Lo cualitativo en cuanto a la capacidad para facilitar a los responsables de las líneas la integración de los recursos humanos dentro de un amplio desarrollo de su management y con una aplicación específica de las políticas de personal a su ámbito concreto, pero, al mismo tiempo, con una definición corporativa.

3. El director de recursos humanos considera que debe tener una mayor participación en los procesos de decisión del área de negocios, esto es, necesita mayores parcelas de poder. No existe otra vía que la de integrarse en la línea, dando soporte, junto con el responsable de cada una de las áreas a un eficiente management de recursos humanos.

Un 90% de los directivos tiene la necesidad de implicarse cada vez más en el dominio, conocimiento y desarrollo, de las estrategias corporativas.

Los responsables de recursos humanos en España buscan su propio desarrollo profesional hacia lo que es el management de la

compañía, dejando, en un segundo término, lo que corresponde a las dimensiones funcionales que han caracterizado a las fases anteriores.

BIBLIOGRAFIA

García Echevarría, S.; del Val Núñez, M.T.: *Human resources managers in Spanish companies. Profile, integration and management structures*, Alcalá de Henares 1994

García Echevarría, S.; del Val Núñez, M.T.: *Los recursos humanos en la empresa española. Su desarrollo directivo y corporativo*, Madrid 1995.

García Echevarría, S. y del Val Núñez, M.T., "El directivo de recursos humanos en la nueva configuración de la empresa. Problemática de su internacionalización" en *Working Paper (Serie Azul)*, núm. 224, Alcalá de Henares 1995.

García Echevarría, S.; del Val, M.T.; Cea D'Ancona, F.: *El sistema de valores de los estudiantes de Ciencias Económicas y Empresariales*, Alcalá de Henares 1994

Lattmann, Ch.; García Echevarría, S.: *Management de los recursos humanos en la empresa. Cómo dirigir hombres en una nueva cultura corporativa*, Madrid 1992

Marr, R.; García Echevarría, S.: *Dirección de Recursos Humanos en la empresa*, (en preparación)

Pümpin, C.; García Echevarría, S.: *Dinámica Empresarial - Una nueva cultura para el éxito de la empresa*, Madrid 1993

Val Núñez, M.T. del: *Cultura empresarial y estrategia de la empresa en España. Su realidad actual y su diseño de cambio*, Madrid 1994.