

MIQUEL PORRET GELABERT

Doctor en Derecho y Graduado Social.

Profesor de «Dirección y Gestión de Personal» en la Escuela de Relaciones Laborales. Universidad de Barcelona.

Presidente de la Asociación Española de Dirección de Personal (AEDIPE) en Catalunya.

Extracto:

EL autor comienza revisando cuáles han sido las principales causas o factores que han obligado a las organizaciones a especializar la función de Recursos Humanos, para repasar a continuación cuáles han sido las escuelas que más impacto han tenido para el desarrollo de esta función, haciendo una especial referencia a la situación española. Una recopilación de las principales funciones asociadas a los departamentos de recursos humanos, junto a un análisis de la figura del director de recursos humanos sirven de remate a este trabajo.

Sumario:

- I. Factores conducentes a la necesidad de especialización en la gestión de los recursos humanos.
 1. La Revolución Industrial.
 2. El Sindicalismo.
 3. El Intervencionismo Estatal.
 4. El desarrollo del comercio y las vías de comunicación.
 5. El Derecho del Trabajo.
 6. La Psicología Industrial.

- II. Escuelas.
 1. La Escuela de la Administración Científica.
 2. La Escuela de las Relaciones Humanas.
 3. La Escuela de los Recursos Humanos.
 4. La Escuela de los Sistemas.
 5. La Escuela Neoclásica.
 6. Situación actual.

- III. Evolución de la función de personal en España.
 1. Etapa administrativa.
 2. Etapa de las relaciones humanas.
 3. Etapa de las relaciones laborales.
 4. Etapa de los recursos humanos.
 5. Etapa de la organización.

- IV. Organización, funciones y características del Departamento de Personal/Recursos Humanos.
 1. Estructuración.
 2. La función de empleo.
 3. La función de administración de personal.
 4. La función de retribución.
 5. La función de dirección y desarrollo de los recursos humanos.
 6. La función de las relaciones laborales.
 7. La función de servicios sociales.

- V. Director de personal/Recursos Humanos.
 1. Terminologías relacionadas con la función de los recursos humanos.
 2. La actual Dirección de Recursos Humanos.
 3. Función directiva y prioridad de funciones.
 4. Habilidades que requiere el cargo.
 5. Preparación técnica.
 6. Deontología de la profesión.

I. FACTORES CONDUCENTES A LA NECESIDAD DE ESPECIALIZACIÓN EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La evolución de la dirección y gestión de los recursos humanos (1) es histórica, en el sentido de que la misma está estrechamente asociada con las épocas y acontecimientos positivos de la sociedad. Su crónica es evolutiva y no revolucionaria por haberse formado gradualmente al compás de los problemas sociales de las empresas mediante el desarrollo de técnicas y métodos y no por hechos violentos y drásticos. Tampoco su desarrollo ha sido igual en todos los países, ni al mismo ritmo, pues el nivel de industrialización y desarrollo económico de cada uno de ellos ha resultado la causa activadora de las técnicas que han configurado hasta nuestros días la dirección y gestión de los trabajadores, por lo que tenemos como más representativos, como en tantos acontecimientos de carácter social y político, a los EE.UU., la Gran Bretaña, Francia y Alemania.

No se puede determinar con precisión cuándo tuvo lugar el inicio de la aplicación de estas técnicas pero es seguro que ninguna civilización ha podido prescindir de las mismas para la conducción de las personas y del estímulo para los mejores resultados en el ámbito del trabajo.

Ya en la antigüedad, en las civilizaciones organizadas, quienes dirigieron las construcciones de las obras monumentales requeridas por el poder establecido, además de utilizar el «servicio» de los esclavos y contratar a personas libres, debieron utilizar determinadas técnicas, probablemente para seleccionar (selección del personal) a los más fuertes para mover las grandes moles de piedra; seguramente fue necesario recurrir al adiestramiento (formación del personal) para enseñarles a tallar y perforar el granito; también recurrieron a la motivación (motivación del personal) mediante las creencias religiosas, ya que como sabemos, servir al rey, en muchas sociedades significaba servir a la divinidad que era encarnada por el Soberano, especialmente en la cuna de las grandes civilizaciones que florecieron alrededor del Nilo y otro tanto podríamos decir para la realización de los Jardines de Babilonia o las Murallas Chinas.

(1) Vid. al respecto, PORRET GELABERT, Miquel: «Evolución de la dirección y gestión de los recursos humanos», *Rev. Técnico Laboral*. Cjo. Gral. de Colegios de Graduados Sociales, Barcelona, 1997, vol. XIX, núm. 71.

No obstante, sólo en épocas recientes se han creado y aplicado unos conocimientos científicos en este ámbito, dignos de ser considerados como una disciplina autónoma. El intento más serio de desarrollar un cuerpo de conocimientos organizado sobre la materia de recursos humanos no aparece claramente hasta principios del Siglo XX. Pero ello no sería fruto de la casualidad ni de un solo acontecimiento, influirían previamente varios fenómenos trascendentales que tuvieron lugar sucesivamente, de forma escalonada desde mediados del Siglo XVIII que propiciarían posteriormente esta disciplina.

1. La Revolución Industrial.

El aspecto técnico contribuiría al gran cambio de la sociedad pasando de ser mayoritariamente rural a predominantemente industrial manifestándose con el paso del *domestic system* a la fábrica. La Revolución Industrial bajo la protección que le dio el Liberalismo (2) data sus comienzos en la década de los 60 del Siglo XVIII en la Gran Bretaña, basándose en el desarrollo de la industria como clave de la mejoría del nivel económico del país y que seguidamente se extendería al continente europeo y americano a través de Francia como competidor inmediato. De hecho este fenómeno surgió como consecuencia de la aplicación masiva del carbón y el hierro en la industria desde principios del Siglo citado que sustituyó la utilización de la madera, tanto para fuente de energía como para las construcciones urbanas y el uso industrial de maquinaria. Esta circunstancia dio lugar a lo que posteriormente vendría a denominarse «maquinismo» previos los sucesivos inventos aparecidos como el de John KAY (1733) con el telar con lanzadera volante, que revolucionó el sector textil al conseguirse altas cotas de producción; Benjamin HUNTSMAN (hacia 1750) que descubrió el procedimiento adecuado para la fabricación del acero fundido que permitió la creación de mejor maquinaria; el de James WATT (1769) con la máquina de vapor que aplicada principalmente al transporte se consiguieron mayores velocidades, capacidades y autonomía en el desplazamiento de mercaderías y pasajeros; PARKER (1796) que obtuvo la forma de fabricar cemento, cambiando radicalmente los procesos de la construcción de edificios y su calidad, etc., cuyos avances técnicos eran inmediatamente perfeccionados y mejorados por otros investigadores siendo seguidamente aplicados a la industria. A finales del Siglo XIX el descubrimiento de nuevas fuentes de energía como la electricidad, el petróleo, gas, etc., debidamente aplicadas a la producción aceleraría aún más el desarrollo industrial. Confluyó en ello, además, lo que sería básico para la producción, la abundante mano de obra que se concentró en las urbes procedente de las zonas rurales fruto de la explosión demográfica de la época gracias a los primeros avances en la medicina y aplicación de los principios básicos de la higiene. Fue la época de la desmembración de los gremios como agentes monopolizadores de los oficios y el pase del sistema artesanal al manufacturero, y seguidamente, de éste, al fabril.

(2) Con este nombre se conoce la filosofía liberal, cuyas bases pueden resumirse de la siguiente manera: el Estado es absolutamente el ente encargado de mantener el orden, pero la sociedad debe desenvolverse libre; toda injerencia del Estado se considera contraria al bienestar social; el mundo marcha por sí solo; libre contratación laboral sin normas; las partes son libres para contratar, todo lo contratado es justo, prohibición de asociacionismo, especialmente para los trabajadores, toda acción conjunta es considerada como coacción; la búsqueda permanente de un sistema democrático de partidos libres y amplio sufragio.

EVOLUCIÓN DEL MODO DE PRODUCCIÓN

CRONOLOGÍA	MODELO DE PRODUCCIÓN	CARACTERÍSTICAS
Hasta principios del Siglo XVIII	<p style="text-align: center;">ARTESANADO (Sin apenas inversión de capital).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un único dueño, el maestro artesano. • Pocos operarios (oficiales y aprendices). • Trabajo con herramientas básicamente de madera. • Sin apenas división del trabajo. • El operario realiza todas las fases del trabajo. • El operario necesita conocer el oficio. • Producción limitada o por encargo.
Durante el Siglo XVIII	<p style="text-align: center;">MANUFACTURA (Con inversiones de capital moderado).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uno o varios dueños, los propietarios dirigen la empresa. • Muchos operarios. • Trabajo con herramientas de madera y hierro. • Cierta división del trabajo. • El operario se especializa en una fase de la producción. • El operario sólo necesita conocer un aspecto del oficio. • Producción para la venta en mercados interiores.
Desde finales del Siglo XVIII	<p style="text-align: center;">FABRIL (Con una gran inversión de capital). Intervención de bancos y las bolsas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uno o varios dueños o una sociedad. • Muchos operarios. • Trabajo con máquinas. • Gran división del trabajo. • Total especialización. • El operario no necesita conocer oficio alguno. • Gran producción para el mercado internacional.

FUENTE: *Historia de la cultura y de las ciencias (1993) y nuestra adaptación.*

Este cuadro es meramente orientativo y no pretende reflejar una ruptura entre las etapas cronológicas, ya que en realidad se solaparon desapareciendo lentamente las más antiguas a medida que progresaban las más contemporáneas.

2. El Sindicalismo.

La divulgación en 1833 de los ideales de OWEN (3) (1771-1858) como destacado representante del socialismo utópico y la publicación del «Manifiesto Comunista» (4) de K. MARX y F. ENGELS en 1848, rápidamente prendieron en la conciencia de las masas obreras de la Gran Bretaña que, como en otros países tenían el sentimiento de desamparo, lo que conduciría a la cristalización del sindicalismo (entre los más representativos por su trayectoria histórica: *Great Consolidate Trade Union*, 1833; *American Federation of Labor*, 1866; *Confédération Générale du Travail*, 1895; *Confederazione Generale Italiana del Lavoro*, 1906), como único medio eficaz para defenderse de la hegemonía del Estado Liberal creándose consecuentemente grandes tensiones sociales y políticas.

La Revolución Industrial representó el nivel más elevado de mecanización de las labores y, sin duda, un enorme adelanto en la tecnología y desarrollo de los países, pero condujo a niveles de explotación muy altos del ser humano; trabajaban no ya los menores de edad, sino niños; no había límite de edad para la jubilación porque este concepto no existía, tampoco había un servicio de seguridad social, se carecía de pensiones; los trabajos penosos, peligrosos, tóxicos o nocturnos no distinguían edad ni sexo; las jornadas de trabajo con frecuencia en las épocas de mayor explotación superaban las 16 horas diarias (en Inglaterra a principios del Siglo XIX pasaron de 10 a 18 horas) (5), sin apenas descanso; se comía en el puesto de trabajo y los locales o talleres carecían de higiene adecuada; los sueldos eran los mínimos para la subsistencia; inexistencia de descansos dominicales, etc., lo que llevó a un estado de insatisfacción primero y de protesta después por parte de las organizaciones obreras que presionaron insistentemente al objeto de cambiar la situación. A lo largo de todos estos años el movimiento obrero centró sus aspiraciones en el logro de cuatro objetivos básicos, amén de aspirar a la consecución de su reconocimiento como organizaciones legales por parte de los poderes públicos:

- a) Un sueldo adecuado a sus necesidades (para los fabricantes, hasta finalizada la I Guerra Mundial no fue costumbre aumentar los salarios);

(3) Se consolidaron movimientos sindicales de forma clara en la Gran Bretaña por influencia de Robert OWEN, fundador del cooperativismo. Su fama se extendió al ser propietario y director de una fábrica textil en Escocia, en la que introdujo reformas sociales (el período de 1800-1828), anticipándose a la moderna legislación obrera, redujo la jornada laboral, fundó un economato para obreros, constituyó una escuela infantil, aumentó la edad de contratación, etc. e instó la internacionalización de la legislación del trabajo. Ha sido considerado como el precursor de los derechos sociales de los trabajadores. También ha sido llamado padre de la Administración Moderna de personal, al respecto *vid.* a KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril: *Curso de Administración Moderna*, McGRAW-HILL, México, 1982. pág. 35 quien además cita que la actuación de OWEN no fue con espíritu altruista, sino con interés de conseguir mejores rendimientos con una mejor calidad de vida de los obreros.

(4) Más correctamente, *Manifiesto del Partido Comunista*, fue escrito por Karl MARX (1818-1883) y Friedrich ENGELS (1820-1893) por encargo de la Liga Comunista y considerado posteriormente como el programa de la I Internacional. Se publicó en Londres, vísperas de la Revolución de 1848, en cuyo texto se expone el programa del comunismo marxista.

(5) JACCARD, Pierre: *Historia Social del Trabajo*, PLAZA & JANÉS, Barcelona, 1971, pág. 275.

- b) Una duración máxima de la jornada de trabajo (se trabajaban, por falta de regulación legal, por ordinario y en promedio, unas 12 ó 13 horas diarias (6), sin distinción de sexo ni edad);
- c) La seguridad en el empleo (como reacción a la libertad de despido); y
- d) La higiene de locales de trabajo (eran infectos y poco aireados).

3. El Intervencionismo Estatal.

Durante el Siglo XIX la situación de desamparo social en que se encontraban las masas obreras generó un estado de opinión en los gobiernos y poderes públicos (7) de los países más desarrollados tendente a poner freno a los problemas que el Liberalismo económico estaba causando en la sociedad de la época, por lo que se trató de controlar las condiciones de trabajo, limitando el derecho de los patronos e intentar solucionar las causas de un extendido malestar social. No obstante, esta tendencia no se materializaría seriamente hasta inmediatamente después de finalizada la I Guerra Mundial (1914-1918), sería cuando el Estado se convertiría realmente en instrumento activo para preservar el aspecto social y laboral de la sociedad mediante la publicación de leyes no solamente de seguridad social y del trabajo, sino también económicas, para frenar el enorme poderío que habían adquirido las grandes compañías mercantiles y poniendo los medios necesarios mediante la acción administrativa y judicial, para que la legislación se cumpliera. El estado de opinión era tan generalizado en que no podía seguirse por ese camino que con las organizaciones y conferencias internacionales, sin olvidar las encíclicas de la Iglesia, se produjo la internacionalización de aquellos derechos que largamente buscaron asociaciones y sindicatos de trabajadores y que culminaría con la creación de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) en 1919 por indudable voluntad de los Estados firmantes del Tratado de Versalles que pondría fin a la I Guerra Mundial distinguiéndose por el claro deseo de difundir, unificar y asumir un Derecho Social con el que regular las relaciones laborales de los Estados.

Además aisladamente, algunos países habían puesto ya sus propias limitaciones legales adelantándose a lo que como hemos dicho se generalizaría; así tenemos como muestra de los primeros avances intervencionistas a un país tan tradicionalmente liberal como son los EE.UU. que en 1913 creó el Departamento de Trabajo, en 1914, la *Federal Trade Comission*, para el control de las prácticas comerciales, etc., mientras que en Francia, país siempre avanzado en los aspectos sociales y de libertades, en 1841 prohibió, por ley, a consecuencia del informe (1837) del Dr. VILLERMÉ, emplear a niños menores de 8 años y en 1874 se reguló el trabajo de mujeres y menores.

(6) Vid. TUÑÓN DE LARA, Manuel: *El Movimiento obrero en la Historia de España*, Madrid, 1972, págs. 69 y ss.

(7) Como antecedente histórico, uno de los poderes públicos que se significó al respecto, fue el deseo expresado por la Cámara de Diputados francesa en 1884 a favor de una regulación internacional de las condiciones de trabajo.

4. El desarrollo del comercio y las vías de comunicación.

Con la Revolución Industrial y el espíritu Liberal se desarrolló el intercambio de mercaderías entre los Estados, encabezados por la Gran Bretaña. Las poderosas empresas mercantiles se extendieron geográficamente y favorecieron los continuos progresos de la industria facilitando el comercio y el desplazamiento de los capitales. Las relaciones de comunicación se multiplicaron rápidamente mediante los nuevos medios de transporte que habían ido apareciendo en el Siglo XVIII y principios del siguiente, tales como la navegación, gracias al Marqués de JOUFFROY D'ABBANS (1776) con el barco a vapor, los ferrocarriles (8), debido a G. STEPHENSON (1814) con su locomotora de vapor, etc., la situación cada vez se aceleró más. El potencial industrial y comercial, no obstante, quedó circunscrito sólo a determinados países y se vio reflejado en las relaciones de intercambio comercial que se indican en el cuadro expuesto el cual es representativo del grado de desarrollo que tenían un grupo reducido de Estados en el concierto internacional a principios de Siglo. Para los países más desarrollados significó la apertura de nuevos y lejanos mercados, cese de las crisis por falta de aprovisionamiento, la concentración industrial y, en definitiva, la actividad de la industria y el comercio a nivel internacional. Ello propiciaría también la difusión de las nuevas técnicas y métodos de producción, de organización y administración, y, por supuesto, llevaría implícitas las de la gestión de los recursos humanos. Básicamente el intercambio de experiencias y conocimientos en este ámbito ha tenido como fuente los núcleos de producción en primer lugar, y los de formación o universidades en el segundo, estos últimos los auténticos divulgadores de las teorías de los principales investigadores que esencialmente se circunscriben, como se ha apuntado ya, a los EE.UU., la Gran Bretaña, Francia y Alemania.

CUADRO REPRESENTATIVO DE LA CAPACIDAD ECONÓMICA DE LOS PAÍSES MÁS SIGNIFICATIVOS A PRINCIPIOS DEL SIGLO XX

AÑO	PAÍS	IMPORTACIÓN de productos y materiales en millones de pesetas	EXPORTACIÓN de productos y materiales en millones de pesetas
1910	Alemania	11.167	9.343
1910	España	1.104	1.075
1910	EE.UU.	8.232	9.419
1910	Francia	7.173	6.233
1910	Gran Bretaña	16.956	13.359
1910	Italia	3.245	2.079
1910	Japón	1.193	1.178
1909	Holanda	6.587	5.155
1909	Rusia	2.401	3.783

FUENTE: «Enciclopedia Universal Ilustrada» Europeo-Americana, Espasa (1934).

- (8) La construcción de vías ferroviarias fue un objetivo estratégico y prioritario para el desarrollo económico de los principales países europeos. Así en 1825, se inauguró, en el Reino Unido, la primera línea de ff.cc. para viajeros, Stockton & Darlington, diseñado por el ingeniero George Stephenson. En 1830 se inauguró la primera línea férrea entre ciudades, la línea Liverpool-Manchester.

5. El Derecho del Trabajo.

La aparición del Derecho del Trabajo (9) contemporáneo es una reacción lógica a la situación de injusticia social creada durante el Siglo XIX que propició la necesidad de los Estados de promulgar normas legales para la protección de la clase mayoritaria, la obrera, ante la inexistencia de reglas justas que equilibraran las relaciones laborales hasta entonces, reguladas única y exclusivamente por el Derecho común o civil, mantenido y preservado hasta entonces en todos los ámbitos del mundo del trabajo por el Estado Liberal. Con el surgir del Estado intervencionista, algunos Gobiernos ya habían incluso propiciado el establecimiento en las respectivas cartas magnas, normas laborales como es el caso de la Constitución de Weimar en 1919 o la Mexicana de 1917 que regulaban aspectos de la vivienda laboral, jornadas, salarios, sindicación, derecho de huelga, etc. Avanzado ya el Siglo XX, los Estados de forma generalizada, recogieron en sus legislaciones ordinarias internas, cuando no en sus constituciones, las directrices y criterios de las declaraciones internacionales surgidas de los Convenios de la OIT, la Declaración de Filadelfia (1944) que después asumiría también la OIT (10), la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948), el Tratado de Bruselas (1948), el Tratado de Roma (1957), la Carta Social Europea (1961), etc., las cuales se manifestaban en favor de la protección de los trabajadores que pueden resumirse en:

- a) Ocupación plena y elevación del nivel de vida;
- b) Ocupación adecuada de acuerdo con sus habilidades y formación;
- c) Participación en las rentas de trabajo, salarios y mejora de las condiciones laborales;
- d) Derecho a la negociación colectiva y cooperación en la mejora de la organización de trabajo;
- e) Cobertura de seguridad social y aplicación de medidas de seguridad e higiene;
- f) Especial protección laboral a la infancia y la maternidad;
- g) Adecuación de la alimentación, vivienda, ocio y cultura; y
- h) Garantía de igualdad de oportunidades en lo educativo y profesional (11).

-
- (9) Las normas tendentes a proteger a los trabajadores no son exclusivas de la época actual pues existen claros antecedentes en la antigüedad remota, tales como el Código babilónico de Hammurabi (cerca del 1900 a.C.) con disposiciones reguladoras del salario mínimo; en textos bíblicos, como por ejemplo en el Deuteronomio; y sin ir tan lejos en el tiempo e inmediatamente antes de la aparición del capitalismo liberal, los gremios y los municipios importantes en cuanto a población, regularon los días de descanso, el trabajo a los menores y, para las mujeres, prohibición de trabajos nocturnos, fijación de la jornada máxima en 12 horas, pero todo ello, nunca fue extendido a la totalidad de la población, ni a todos los oficios ni trabajos, más bien fue en interés, por lo general, para monopolizar una actividad o conveniencias municipales.
 - (10) Vid. PÉREZ AMORÓS, Francesc: «Globalización de la economía e internacionalización del Derecho del Trabajo», *Rev. Técnico-Laboral*, Cjo. Gral. de Colegios Oficiales de Graduados Sociales, Vol. XIX, núm. 71, Barcelona, 1997.
 - (11) PORRET GELABERT, Miquel: «Obligaciones no retributivas del empresario en la relación laboral», *Revista Técnico Laboral*. Cjo. Gral. de Colegios Oficiales de Graduados Sociales, Vol. XVI, núm. 62, Barcelona, 1994.

6. La Psicología Industrial.

Con la extraordinaria difusión que tuvo la publicación de «Psicología y Eficacia Industrial» (1913) del psicólogo alemán MÜNSTERBERG (12) (Danzig, 1863-Cambridge, 1916) basada en la adaptación del hombre al puesto de trabajo, en contradicción con el modelo mecánico del comportamiento del ser humano en el ámbito del trabajo como desde siempre se había considerado, el mundo reaccionó inmediatamente ante las tesis de este insigne psicólogo, creándose en numerosos países, comités, centros o institutos de psicología, especialmente en las universidades de los EE.UU., Alemania y Gran Bretaña, utilizándose las nuevas técnicas como práctica habitual y centrándose la gestión de los recursos humanos en la faceta psicológica. Quedó de manifiesto la necesidad de considerar las diferencias individuales que pusieron de relieve los aspectos fisiológicos y psicológicos que habían de tener presentes al considerar el comportamiento del trabajador ante el modelo materialista del hombre motivado únicamente por la retribución salarial (13).

Para MÜNSTERBERG, quien es considerado el fundador de la Psicología Industrial, esta disciplina tiene tres objetivos principales:

- a) La determinación de las características de aquellos individuos cuyas cualidades mentales son las más aptas para el trabajo a realizar;
- b) El estudio de las condiciones que aconsejen el más completo y satisfactorio resultado del trabajo con respecto al individuo; y
- c) La mejor manera de influir mentalmente en beneficio del interés económico.

Sus aportaciones se distinguen por la utilización de los tests en la selección del personal, la aplicación de los principios del aprendizaje del personal en la industria, la necesidad del estudio de la fatiga y la monotonía, la influencia de los incentivos económicos y de la atmósfera social sobre el trabajador.

Sería durante la I Guerra Mundial cuando se haría uso de forma masiva de sus experiencias para conseguir mediante la aplicación de tests psicotécnicos a millones de hombres a quienes se desconocía su personalidad y sus habilidades para el ejército de los EE.UU. y también se utilizaría a gran escala en la industria bélica inglesa para la selección de civiles. Seguidamente se extendió

(12) MÜNSTERBERG, Hugo: *Psychology and Industrial Efficiency*, Edit. M. MIFFLIN, Boston, 1913. Se trasladó a Harvard en 1892, donde se hizo cargo del laboratorio de Psicología, publicó otros estudios como el *Psychologie und Wirtschaftsleben: ein Beitrag zur angewandt Experimental Psychologie*, en 1912 (Leipzig) y traducida a varios idiomas.

(13) KNOWLES, William H.: *Principios de Dirección de Personal*, RIALP, Madrid, 1965, págs. 65 y ss.; BAYÓN MARINÉ, Fdo. y GARCÍA ISA, Isabel: *Gestión de Recursos Humanos*, SÍNTESIS, Madrid, 1992, págs. 79 y ss.; MAIER, Norman R. F.: *Psicología Industrial*, RIALP, Madrid, 1969, págs. 21 y ss. (y también, prólogo de Miguel Siguán).

práctica a la iniciativa privada fundándose la primera compañía de asesoramiento psicológico en los Estados Unidos, la *Scott Company* (1919), la fundación *Cattell de la Psychological Corporation* (1921), etc., y aunque desde entonces esta disciplina ha pasado por varios vaivenes ya sería una técnica a tener en cuenta para la gestión del personal.

II. ESCUELAS

Los principales autores de textos sobre la ciencia de la organización de empresas, tales como CHIAVENATO (1987), KLIKSBERG (1975), KOONTZ (1961 y 1980), LUSSATO (1976), SCOTT (1981), MENGUZZATO y RENAU (1991), entre otros, han identificado, agrupado o distinguido tantas escuelas, enfoques o teorías como publicaciones han dado a luz y, por tanto, no siempre han sido coincidentes y, además en ocasiones, en cierta forma, contradictorios. Aunque la organización de las empresas va muy ligada a la dirección y gestión de los recursos humanos en nuestro estudio únicamente pretendemos formular la evolución histórica que ha tenido la disciplina que tratamos poniendo atención a fechas, hechos y publicaciones que nos ayudarán a crear una visión de conjunto de cuanto se expone aquí.

Cabe advertir que como señala la doctrina en el transcurso sucesivo de las distintas escuelas o enfoques han coexistido durante largo tiempo dos grandes tendencias o «líneas» de interpretar la dirección del personal/recursos humanos. Por una parte, la llamada «dura» (14) o autoritaria y, por otra, la «blanda» (15), «suave» (16) o participativa, cuyas formas y criterios han quedado explicadas por varios autores a través de sus investigaciones, estudios, teorías y praxis.

La «dura», la ancestral y reafirmada por la Escuela Clásica, pone su énfasis en los resultados, incrementos de productividad, disminución de costes, etc., en el aspecto más materialista y economicista del mundo de las relaciones laborales en el que se puede hablar de un estilo de dirección que refleja una estructura autoritaria de mando. La «blanda o suave» asumida plenamente por la Escuela de los Recursos Humanos, enfatiza especialmente en la colaboración y participación de los empleados en buena parte de las decisiones de la empresa y tiene un sentido más humanista y social del mundo laboral. El estilo de dirección es de los denominados democráticos. Naturalmente las dos definiciones significan extremos que admiten entre ambas, posiciones intermedias que a lo largo de las sucesivas Escuelas se han ido perfilando.

Si tuviéramos que efectuar una distinción de conceptos que caracterizan a ambas tendencias, podríamos señalar siguiendo a diversos autores (17) los extremos siguientes:

-
- (14) Término que utilizan CLAVER, GASCÓ Y LLOPIS: *Los Recursos Humanos en la empresa: un enfoque directivo*. CIVITAS, Madrid, 1995, págs. 23 y ss.
 - (15) Término que utilizan CLAVER, GASCÓ Y LLOPIS: *op. cit.*, págs. 23 y ss.
 - (16) Término que utilizan LATTMANN, Charles y GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago: *Management de los Recursos Humanos en la Empresa*, DÍAZ DE SANTOS, Madrid, 1992, pág. 119.
 - (17) CLAVER, GASCÓ y LLOPIS: *op. cit.* pág. 24.

CUADRO DE TENDENCIAS HACIA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

TENDENCIA DURA O AUTORITARIA	TENDENCIA BLANDA O PARTICIPATIVA
<ul style="list-style-type: none"> – Encuadrar a los trabajadores. – Inversión material. – Minimizar costes. – Óptica jurídica. – Organización científica. – Racionalidad económica. 	<ul style="list-style-type: none"> – Cultura empresarial. – Dirección participativa. – Flexibilidad, innovación. – Individualización de las relaciones. – Liderazgo. – <i>Management</i> estratégico.

1. La Escuela de la Administración Científica.

A la vista de lo que estaba aconteciendo con la Revolución Industrial en los países más desarrollados respecto a los obreros, algunas compañías intuyeron que era necesario efectuar ciertos cambios en relación a sus trabajadores, creando lo que se vino a llamar «departamento de bienestar» significando el primer antecesor directo de lo que resultaría ser más tarde los departamentos de personal. Bajo el sentido paternalista, la función primordial consistió en velar por determinadas necesidades vitales, como vivienda, asistencia médica, educación, asistencia social, etc., siendo esa actividad claramente diferenciada y de forma especializada de como lo habían venido efectuando de manera voluntaria y bajo criterios personales los superiores de cada trabajador (capataces, encargados, jefes, etc.).

Las circunstancias que propiciaron lo que se acaba de citar tendrían luego en el proceso que comprende desde finales del Siglo XIX hasta los años 30 del presente, unos efectos que darían lugar a una nueva estructura de producción (18), constituida por la gran empresa con sus propias necesidades organizativas propiciando la aparición de la llamada «Escuela de la organización científica del trabajo» (también denominada Escuela Clásica) basada esencialmente en el estudio organizado del trabajo y que comportaba la división del mismo, la especialización de los empleados y conduciendo a la mejora sistemática del rendimiento del trabajador. El principal representante de esta escuela fue el ingeniero norteamericano F. W. TAYLOR (19) (1856-1915) con la publicación del libro

(18) De hecho en las últimas décadas del Siglo XIX se dan unos cambios paulatinos muy significativos en lo industrial, que se han venido llamando la «segunda revolución industrial» que la caracterizan por la sustitución del hierro por el acero como material básico de la industria, la utilización de la energía eléctrica, la adopción de los sistemas de producción en masa, desarrollo de los medios de transporte y comunicaciones; cada vez más, la utilización de investigaciones científicas con fines industriales, y todo ello, gracias a la formación de grandes capitales con la intervención de la banca como elemento muy destacado en las inversiones.

(19) Frederick Winslow TAYLOR, la única obra que escribió fue basada en la racionalidad de la organización del trabajo. El método empleado por él, introdujo como novedad organizativa en el trabajo de los talleres: la organización funcional que se oponía, por primera vez, a la tradicional de la unidad de mando. Al efecto, afirmó que hasta entonces un capataz de taller tenía que realizar hasta ocho tareas distintas, por consiguiente, lo mejor sería que existan ocho encargados, cada uno de ellos especializados en una función también distinta y concreta.

Principles of Scientific Management (1907) aunque de hecho no se le puede considerar el descubridor de los conceptos y métodos de la organización científica (20), sino más bien el que por primera vez los refundió configurando toda una filosofía de la organización aplicable a la industria y, en cualquiera de los casos, el que los puso en práctica.

TAYLOR centró sus investigaciones en las causas de bajo rendimiento, llegando a la conclusión en que se podía incrementar éste sin aumentar el esfuerzo. Para ello estudió la mejor manera posible de realizar las tareas y los sistemas que motivaran a los trabajadores para el empleo de esas secuencias de actividades o movimientos. Puso en práctica de manera efectiva la primera división del trabajo estableciendo las tareas concretas, precisas y detalladas para los empleados de la programación de la producción y las de los que la ejecutaban. Desarrolló la selección de personal para elegir a candidatos para trabajos de gran esfuerzo físico. El estudio de tiempos, los capataces funcionales, la estandarización, la planificación, los incentivos y los sistemas de circulación del trabajo y costos; entre otros, son su aportación al mundo del trabajo con trascendencia universal. TAYLOR pensó que con la introducción de este sistema basado en planteamientos racionales y científicos se eliminarían conflictos y tensiones entre patronos y obreros, pero la realidad demostró que no sería así, fue largamente contestado tanto por parte de los sindicatos como por determinado sector de la comunidad científica, especialmente por haber considerado al trabajador como una simple pieza más del engranaje que movía la industria y que había llevado a la más absoluta despersonalización del ser humano en el ámbito laboral.

De una larga lista de continuadores de la organización científica del trabajo, caben citar a GANTT (21) (1861-1919) autor de *Work, Wages and Profits* (1910) cuya contribución más significativa fue la sustitución del sistema de salarios basados en tarifas diferentes para cada pieza por el sistema de tareas con prima. GILBRETH (22) (1868-1924) y esposa, que se distinguieron por sus estudios sobre el análisis y simplificación de tareas, base de los modernos sistemas de medición de tareas, conocidos por MTM (*Methods Time Measurement*) y principios sobre la medición de tiempos, así como una serie de observaciones en materia de aprendizaje utilizando la motivación originada en la competitividad entre los trabajadores como un mecanismo para incrementar el aprendizaje y el rendimiento. EMERSON (23) (1853-1931) autor del *Twelve Principles of Efficiency* (1911), se preocupó de problemas de la estructura organizativa tratando de encontrar soluciones que aumen-

-
- (20) Sería Adam SMITH, célebre filósofo y economista inglés, quien afirmase en 1776, a través de su obra *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, que la nueva y más competitiva forma de economía liberal debería basarse en «la división del trabajo» o, dicho de otra forma, la «teoría de la simplificación y división de tareas», como nueva forma de organizar la producción industrial y de aumentar el rendimiento. Fue retomada la teoría y puesta en práctica por TAYLOR y posteriormente aplicada a grandes dosis por Henry FORD.
- (21) GANTT, Henry Lawrence. Después de haber colaborado con TAYLOR en la Midvale y en la Bethlehem Steel, desarrolló el nuevo sistema de incentivos no monetarios, comprendiendo la importancia que tiene la moral de trabajo. Es además el autor de unos esquemas de representación gráfica para el control de la marcha de las operaciones productivas que todavía se utilizan.
- (22) GILBRETH, Franck Bunker y la profesora psicólogo industrial, Lillian Moller GILBRETH (1878-1972), la cual continuaría las investigaciones después del fallecimiento de Franck.
- (23) EMERSON, Harrington, considerado el creador de la estructura jerárquico-funcional.

taran la productividad. FORD (24) (1863-1947) el ingeniero fundador de la famosa marca de automóviles instalada en Detroit (1908) y que en lo organizativo se significó por la aplicación del sistema denominado «producción en serie o en cadena» que integraba un sistema de producción continuo de tiempos, métodos y procesos que tras la especialización concreta de los trabajadores obtenía mejores rendimientos para la empresa y mayores beneficios para los obreros.

En otro ámbito geográfico, pero considerado dentro de la misma Escuela fue el ingeniero de minas francés FAYOL (1841-1925), profesor de la Sorbona, Director general y Presidente de varias empresas metalúrgicas y de minas, y posteriormente dedicado de pleno al estudio de la ciencia administrativa. Sería famoso por su teoría de la organización de empresas que queda recogida en la obra *Administration générale et industrielle* (25) (1916) que gira en torno a la perspectiva de la alta dirección y la estructura de la empresa. En el ámbito académico forma una verdadera Escuela que se ha venido conociendo como la «Escuela de Administración» o «Escuela de la Organización» y, en ocasiones, «Escuela de Departamentación» (26), pero a diferencia de TAYLOR, dejó de lado la función técnica y se ocupó de la racionalización científica de la función propiamente administrativa. Basó sus estudios en la división del trabajo en todos los aspectos, la disciplina jerárquica, unidad de mando, subordinación del interés individual al general de la empresa, organización lineal, etc., como resultados más significativos de sus aportaciones a la ciencia. Sus seguidores más destacados en esas teorías podemos incluir a GULIK (27), URWICK (28), MOONEY & REILEY (29), entre otros.

Sin que haya unanimidad doctrinal, cabe situar en esta Escuela pero desde otro enfoque más amplio, la teoría de la Burocracia (30) del profesor alemán Max WEBER (31) (1864-1920), entendida de forma diferente de lo que se entiende por ello actualmente. Éste se presenta como el primer gran modelo teórico que ofrece una visión estructural de la organización y aborda su estudio desde una perspectiva global. Se trata de un sistema de control basado en reglas racionales, es decir, en reglas que pretenden regular la estructura y el proceso total de la organización en razón tan sólo del

-
- (24) Henry FORD. En sus inicios el coche era un capricho reservado exclusivamente a los ricos. Sin embargo, todo cambió cuando en octubre de 1908 la *Ford Motor Company* puso a la venta el primer «Ford T», un automóvil de dos plazas producido en cadena con piezas estandarizadas, lo cual abarató sensiblemente los costes. En 19 años se fabricaron más de 15 millones de ejemplares.
- (25) Fue publicada por el boletín de la «Société de l'Industrie Minérale» y años más tarde completó su obra con la edición de «L'éveil de l'esprit public».
- (26) ZERILLI, Andrea: *Fundamentos de organización y dirección general*, DEUSTO, Bilbao, 1992, pág. 66.
- (27) GULIK, L. H. y URWICK, L. F.: *Papers on the Science of Administration*, Columbia University Press, 1937.
- (28) URWICK, L. F.: «The Manager span of control», *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1956, págs. 39-47.
- (29) MOONEY, J. D. y REILEY, A. C.: *The Principles of Organization*, HARPER AND BROTHERS, Nueva York, 1939.
- (30) MENGUZZATO, Martina y RENAU, Juan José: *La Dirección estratégica de la empresa*, ARIEL, Barcelona, 1991, págs. 67 y ss.; TENA MILLÁN, Joaquín: *Organización de la empresa*, EADA, Barcelona, 1989, págs. 40 y ss. y WEINERT, Ansfried B.: *Manual de Psicología de la organización*, HERDER, Barcelona, 1985, págs. 46-47 y ROCHER, Guy: *Introducción a la Sociología General*, HERDER, Barcelona, 1974, págs. 285 y ss.
- (31) Max WEBER enseñó en las Universidades de Berlín, Friburgo y Heidelberg, escribió entre muchas las conocidas obras: *Historia económica general y Economía y Sociedad*.

conocimiento técnico y para lograr el máximo de eficacia (32). En su opinión el «mecanicismo burocrático», produciría un incremento de la eficacia equivalente a pasar de la producción puramente manual a la producción automatizada.

WEBER fue un sociólogo y economista que se preocupó de estudiar los distintos tipos de autoridad, distinguiendo entre autoridad carismática (el líder es percibido como una especie de mago capaz de realizar grandes hechos o gestas), autoridad tradicional (como aquella trayectoria histórica con fundamento legítimo) y autoridad racional-legal (basado en un orden legal establecido), siendo la burocracia la forma organizativa que resulta de aplicar a este último tipo de autoridad. Este autor no define el modelo burocrático, más bien señala sus características, entre ellas, cabe citar las siguientes (33):

- a) Existencia de un sistema de reglas y procedimientos que regulan el trabajo;
- b) La selección y la promoción del personal es fundamental en la formación técnica y el rendimiento;
- c) Aplicación del principio de jerarquía;
- d) Especialización sistemática del trabajo y especificación de responsabilidades; y
- e) Observación de las relaciones interpersonales para evitar la pérdida de racionalidad.

El modelo burocrático descrito comportaría según la mayoría de autores, una serie de ventajas evidentes, pero también otras desventajas notables, entre otras, son:

- a) Excesivo formalismo y rutina, lo que hace inflexible y rígida la organización;
- b) La falta de respuestas inmediatas ante situaciones imprevistas;
- c) La desincentivación de la innovación y eliminación de la iniciativa; y
- d) No tuvo en cuenta la diversidad de la naturaleza humana.

La actividad de especialización de todos estos autores teóricos y prácticos condujo a la necesidad inevitable también de especialización en seleccionar personas, la negociación con los sindicatos, asesoramiento interno en materia legal y la función administrativa propia de esa actividad

(32) El término «burocracia» aparece por primera vez en la obra de DE GOURNAY en la segunda mitad del Siglo XVIII, pero su aplicación no se daría en el mundo de la organización hasta principios del Siglo XX y su impacto no se dejaría sentir hasta la I Guerra Mundial.

(33) MENGUZZATO, Martina y RENAU, Juan José: *op. cit.*, pág. 67 y CLAVER, GASCÓ y LLOPIS: *op. cit.* págs. 33 y ss.

(fichas, expedientes, nóminas, correspondencia, etc.), al mismo tiempo conservarían quienes se encargasen de ello, las de carácter social con su aspecto puramente paternalista que venían aplicando en los llamados departamentos de bienestar. Como antecedente del departamento de personal aproximado a lo que hoy día entendemos como tal, ha quedado de forma documentada su existencia ya en la década de los años 20 en muchas compañías y organismos gubernamentales de los EE.UU. (34)

2. La Escuela de las Relaciones Humanas.

Esta Escuela, también llamada Humanista, surge como reacción frente a la anterior y por el desarrollo de la psicología industrial, pues durante las décadas de los años 20 y 30, los científicos Elton MAYO (35) (1880-1949) y sus colaboradores y seguidores principales Fritz J. ROETHLISBERGUER y William J. DICKSON (36) de la Universidad de Harvard en sus investigaciones efectuadas (1920-1929) en la *Western Electric Co.*, en su planta de Hawthorne (en las proximidades de Chicago), donde se venían aplicando los métodos de organización científica del trabajo con un rendimiento y nivel ambiental social insatisfactorios, llegaron a la conclusión que las organizaciones son sistemas sociales en los que el trabajador es el elemento más importante de ellas, de modo que, dejando sin validez buena parte de los postulados de la Escuela anterior, quedó establecido lo siguiente:

- a) El comportamiento de los operarios se ve fuertemente influenciado por el grupo al que pertenece;
- b) La motivación de los trabajadores no es estrictamente económica, pues también comprende la participación, la comunicación, etc.;
- c) El liderazgo se manifiesta en ocasiones de forma muy clara que puede incluso llegar a suplantar la autoridad formal; y
- d) La organización formal convive con la informal.

-
- (34) CHRUDEN, Herbert J. y SHERMAN Jr., Arthur: *Administración de Personal*, CONTINENTAL, México, 1965 págs. 31 y ss.
 - (35) George Elton MAYO, psicólogo australiano, nacido en Adelaide, profesor de Psicología, Lógica y Filosofía. Durante la I Guerra Mundial colaboró con los servicios psicológicos del ejército en el tratamiento de diversas psicopatologías. En 1922 emigró a los EE.UU. donde realizó investigaciones sobre la fatiga industrial y los problemas de las tareas repetitivas en el medio laboral. Los experimentos los realizó entre los años 1927 y 1932 en compañía de Roethlisberger, W.J. Dickson, G.A. Pennock, Whitehead y posterior incorporación del antropólogo W.L. Warner en la fábrica de material telefónico de la Western Electric Co., sobre la iluminación del trabajo buscando el tipo de luz óptima que produjera un aumento de la producción.
 - (36) F. J. ROETHLISBERGUER y W. J. DICKSON: *Management and the Worker*, Massachusetts, Harvard University Press, 1939, en relación a la investigación realizada por ellos en la planta de Hawthorne Works (Western Electric Co.) de Chicago.

Las ideas de MAYO en lo referente a la dirección de los empleados se basó en los dos puntos siguientes:

1. La necesidad de fomentar la mejora de las comunicaciones dentro de la organización, y
2. La participación de los trabajadores en la toma de decisiones en la organización.

Con la divulgación de estos estudios se desarrollaron las relaciones humanas en el ámbito industrial, comenzando a destacar aspectos tales como mostrarse amable y mantener feliz al personal. No obstante, el espíritu degeneró, y al tiempo que se mostraba una cara más amable a los operarios se ponía empeño en manejar sutilmente a los mismos con tal de conseguir su máximo rendimiento. El término «relaciones humanas» perdió paulatinamente el favor del que antes gozaba (37), desembocando en un cierto paternalismo. Pero se puede afirmar que el punto de partida y la principal fuente de inspiración dentro de la línea de las relaciones humanas en el ámbito laboral fue la investigación en la factoría Hawthorne quedando reflejado en publicaciones años más tarde como *The Human Problems of an Industrial Civilization* (1932) y *Social problems of an Industrial Civilization* (1975) de notable difusión. Tampoco MAYO y sus seguidores, estuvieron exentos de críticas; los economistas tradicionales ridiculizaban la pretendida relegación a segundo plano de la cuestión económica en el ámbito laboral; los políticos del momento también atacaron el supuesto irracionalismo de los trabajadores y su dependencia moral de la dirección, y otros (38); los métodos utilizados o los aspectos técnicos, etc.

3. La Escuela de los Recursos Humanos.

Diferentes autores (39) datan el nacimiento de esta Escuela con la aparición en 1960 del texto *The Human side of Enterprise* (El lado humano de la empresa) de MCGREGOR y junto con él, también representantes de la época, a tales como MASLOW, HERZBERG, LEWIN, LIKERT, ARGYRIS, McCLELLAND, entre otros.

Después de la II Guerra Mundial (1940-1945) el desarrollo tecnológico y sus repercusiones sobre la organización produjeron una mayor tecnificación del trabajo y, en buena parte de los casos, una mayor mecanización que de hecho empobreció la iniciativa en las tareas, convirtiéndolas en monótonas. Una variedad de psicólogos pusieron de manifiesto que la organización formal convencional está construida sobre una serie de supuestos psicológicos que no permiten el desarrollo personal de los individuos y es necesario construir nuevos modelos sobre supuestos alternativos. El

(37) CLAVER, GASCÓ y LLOPIS: *op. cit.*, pág. 30.

(38) LEAVITT Harold J.: «Some Effects of Certain Communication Patternson Group Performance», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1951, núm. 46, págs. 38-50.

(39) PUCHOL MORENO, Luis: *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, ESIC, Madrid, 1993, pág. 23.

nuevo enfoque también considerado «tercera fuerza» es la alternativa que concibe a la persona como un ser capaz de autoafirmarse de modo creativo, consciente, capaz de tomar decisiones y con una rica experiencia interna y subjetiva (40).

Entraron de lleno en el ámbito del estudio de la motivación y liderazgo los psicólogos; de ellos, por sus estudios y teorías, cabe citar el pensamiento de los más insignes por la influencia que han tenido en esta Escuela y que, sin duda, sin su aportación a la gestión de los recursos humanos sería hoy bastante diferente la realidad. No pretendiendo agotar las referencias a todos los más significativos, es imprescindible conocer brevemente sus investigaciones y estudios para comprender la evolución que se está pretendiendo perfilar:

Douglas MCGREGOR (1906-1964), profesor norteamericano de psicología industrial y posteriormente de *management* en el Massachusetts *Institute of Technology* de Boston y consultor en materia de recursos humanos. Su obra fundamental, *The Human side of Enterprise* (41) (1969) y no menos importantes *Liderazgo y motivación* (1966) y el *Directivo profesional* (1967), entre otras. La tesis más famosa de este autor es su distinción entre lo que denominaría la teoría «X» o modelo tradicional y la teoría «Y» o modelo igualitario. Afirma que los directivos se dividen principalmente en dos grupos básicos, los que profesan la teoría «X» y los de la «Y». Los de la teoría «X» son aquellos que tienen una visión pesimista acerca de la naturaleza humana, piensan que al hombre común le desagrada trabajar y que sólo es posible conseguir que lo haga mediante la amenaza del despido y el estímulo del incentivo económico; que a la gente corriente le molesta tomar decisiones y prefiere que las tomen los jefes, decidiendo por ellos y les indiquen lo que tienen que hacer. Por el contrario, otros directivos, los de la teoría «Y» con visión optimista del ser humano y de sus posibilidades de sentirse feliz en el trabajo, son los que piensan que al hombre común y corriente le agrada trabajar y que éste es un ejercicio tan normal como la diversión o el descanso; que la gente disfruta marcándose metas y alcanzándolas; que no es el incentivo ni la amenaza la mejor manera de hacer que la gente trabaje, sino el compromiso individual y grupal, etc. Las suposiciones que los directivos hacen acerca de la naturaleza humana condicionan su estilo de liderazgo; los directivos de la teoría «X» tienden a ser controladores, incluso fiscalizadores, y adoptan comportamientos fuertemente autocráticos, o, al menos, autoritarios. Los directivos de la teoría «Y» muestran estilos más participativos y, aunque no renuncian al control, no se puede decir de ellos que sean precisamente fiscalizadores.

MCGREGOR abogó abiertamente por la teoría «Y», en cuanto que es susceptible de mejorar el grado de eficiencia empresarial. La aceptación de la teoría «Y» conlleva la participación del subordinado en la fijación y el control de los objetivos (42).

(40) PEIRÓ, J. M.ª: *Psicología de la Organización*, UNED, Madrid, 1992, pág. 110.

(41) MCGREGOR, Douglas: *The Human Side of Enterprise*, MCGRAW-HILL Book Company, Nueva York, 1960.

(42) CHIAVENATO, Idalberto: «Administración de Recursos Humanos», *op. cit.*, págs. 111 y ss.

Abraham MASLOW(1908-1970), nació en Nueva York, psicólogo, publicó en 1943 en una revista de psicología de su país *A Theory of Human Motivation* y más tarde, el libro *Motivation and Personality* (1954) explicando su teoría de la jerarquía de las necesidades que influyen en el comportamiento humano, concibiendo esa jerarquía por el hecho que el hombre es un ser que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. En la medida en que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento, es decir, establece el siguiente escalonado ascendente:

- 1.º Necesidades fisiológicas (respirar, comer, descanso, protección del frío, etc.);
- 2.º Necesidades de seguridad (protegerse contra agresiones y peligros, evitar la privación de movimientos y libertad);
- 3.º Necesidades sociales (relacionarse con los semejantes, formar parte de grupos, etc.);
- 4.º Necesidades de estimación (reputación, prestigio, admiración, auto-respeto, afecto, etc.); y
- 5.º Necesidades de auto-realización (desarrollo del potencial profesional, utilización del talento propio, etc.).

MASLOW creyó que la mayor parte de las personas con un alto nivel de vida tienen las necesidades de los tres primeros niveles básicos (fisiológico, de seguridad y sociales) regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional. En líneas generales, su teoría presenta los siguientes aspectos:

1. Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamientos;
2. El individuo nace con un cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias;
3. Una vez se satisfacen las dos anteriores, el individuo inicia una trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades;
4. A medida que el individuo pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad surgen lenta y gradualmente las necesidades secundarias (las sociales, de estima, de auto-realización, etc.);
5. Las necesidades más elevadas surgen no solamente en la medida en que las situadas en escalones inferiores van siendo satisfechas, sino que predominan las inferiores; y
6. Las necesidades situadas en niveles inferiores requieren un ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir, etc.) (43).

(43) LATTMANN, Charles y GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago: *op. cit.*, págs. 89-94; CHIAVENATO, Idalberto: *op. cit.* págs. 60-62 y PEIRÓ J.M.ª: *op. cit.* pág. 110.

Frederick HERZBERG nació en Massachusetts (1923), Doctor en Psicología y en Medicina, profesor de *management* en la Universidad de Utah, publicó *La motivación para trabajar* (1959) y *El trabajo y la naturaleza del hombre* (1966). Su teoría de los «dos factores» alcanzó el punto más álgido en las décadas de los años 60-70. Se basa en los estudios de MASLOW pero establece una sutil diferencia de partida. Con MASLOW, pensábamos que el ser humano tiene unas necesidades y que éstas aparecen en un orden de predominio relativo. HERZBERG efectuó una investigación a más de 200 empleados (contables, ingenieros y comerciales de la industria) de Pittsburgh y el resultado fue la constatación de los factores que crean insatisfacción en el trabajo son distintos de los que originan satisfacción. Según este autor dedujo que primeramente hay una serie de condiciones «extrínsecas» del puesto de trabajo que producen «insatisfacción» entre los empleados si éstas no se encuentran presentes, mientras que si tales condiciones están presentes eso no motivará forzosamente a los empleados. Esas condiciones son los «factores de higiene» (según definió él mismo) puesto que son necesarios para mantener, por lo menos, un nivel de «no insatisfacción». Estos factores son:

- a) El salario,
- b) La seguridad del trabajo,
- c) Las condiciones de trabajo,
- d) El *status*,
- e) Los procedimientos de la compañía,
- f) La calidad de la supervisión técnica, y
- g) La calidad de las relaciones interpersonales entre colegas, superiores y subordinados.

En segundo término, señaló una serie de condiciones «intrínsecas» del puesto de trabajo que existen y funcionan para constituir fuertes niveles de motivación originando un buen desempeño. Si estas condiciones no se encuentran presentes, no resultan muy insatisfactorias. Esta serie de factores los llamó «motivadores», siendo los siguientes:

- a) El logro,
- b) El reconocimiento,
- c) La responsabilidad,
- d) El ascenso,
- e) El trabajo mismo, y
- f) La posibilidad de progreso.

Kurt LEWIN (1890-1947) nació en Alemania, doctorándose en Filosofía y realizó investigaciones sobre psicología social en la Universidad de Berlín entre los años 1921 y 1932, emigrando posteriormente a los EE.UU. Se le conoce principalmente por sus investigaciones realizadas entre 1938-1940 en los fenómenos de los pequeños grupos humanos, y por haber acuñado la expresión «dinámica de grupos» de notable aceptación en el ámbito de la psicología industrial. Investigó sobre la memoria, la evocación y el recurso, el hastío laboral, la frustración y la regresión en el trabajo, las aspiraciones de los trabajadores, la autoridad y la influencia social, las técnicas de dirección de grupo, la resistencia a implantación del cambio, etc. Se le considera un miembro de la Escuela de los recursos humanos en virtud de su encendida defensa de la superioridad del estilo participativo o democrático sobre el autoritario y el permisivo, en base a las investigaciones que realizó entre 1948 y 1958, pues para él, el líder democrático es el que fija los objetivos y la forma de actuar de manera conjunta con sus colaboradores; el líder autoritario, en cambio, fija los objetivos del grupo, prescribe la forma de alcanzarlos y supervisa muy estrechamente la ejecución de los mismos; y para el líder permisivo (estilo *laissez-faire*), deja a sus colaboradores que tomen las decisiones, sin participar en la realización y sólo interviene para facilitar información cuando se lo piden o las circunstancias así lo aconsejan. LEWIN defendió la importancia de los análisis multidimensionales en la psicología y creó el Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos en el Massachusetts *Institute of Technology*. Los diferentes estilos de dirección que definió han sido asumidos en esta escuela, especialmente el participativo y el cooperativo cuya idea está basada en la participación del personal en las decisiones de la organización.

Rensis LIKERT, psicólogo social, estadounidense, fundador del *Institute of Social Research* de la Universidad de Michigan y Presidente de una empresa de consultoría en temas de *management*. Ha escrito numerosos libros, solo y en unión de otros colegas. Destacan las obras, *Un nuevo método de gestión y dirección* (1961); *La organización humana: su organización y valor* (1967) y *Nuevos modos de dirigir el conflicto* (1976). En su búsqueda de un estilo de liderazgo más efectivo, divide a los jefes en dos grupos: aquellos que focalizan su atención en los objetivos de la empresa y aquellos que ponen el énfasis en los aspectos humanos de los problemas de sus subordinados, y que se afanan por conseguir grupos de trabajo que se autoimponen elevadas metas. LIKERT afirma que estos últimos son mucho más efectivos que los primeros que tienen espíritu tayloriano. Clasificó en cuatro grupos el liderazgo:

1. Autoritario-explotador;
2. Autoritario-benevolente;
3. Consultivo; y
4. El de dirección participativa y grupal (el que genera una mayor integración de los individuos y mejores relaciones laborales, al tiempo que aumenta la calidad y la cantidad de la producción).

Chris ARGYRIS nació en 1923, psicólogo norteamericano, doctorado en Cornell y profesor de las Universidades de Yale y Harvard, ejerció paralelamente como consultor de organizaciones públicas y privadas. Entre sus obras figuran *Personalidad y Organización: el conflicto entre el sis-*

tema y el desarrollo organizacional (1957), *El individuo dentro de la organización* (1964), etc. Su especialidad académica (Psicología de las organizaciones) le llevó a estudiar el modo de organización más eficaz. La mayor parte de los autores precedentes habían considerado que la organización eficaz es aquella que logra beneficios, crea un producto de alta calidad, etc., pero para él esto no es suficiente; la organización eficaz debe, ante todo, mantener su sistema interno, de modo que pueda resolver sus problemas eficazmente, y además debe ser capaz de adaptarse al entorno, porque la empresa es un sistema abierto que sufre todas las influencias exteriores. Por otra parte, la empresa utiliza muchos recursos y fuentes de energía, entre los que las personas son lo más importante, puesto que poseen la energía psicológica, ya que la energía física perdió su importancia con el maquinismo. Para conseguir la auténtica eficacia, la empresa debe ampliar las tareas dándoles una significación y un contenido integral a cada una de ellas; formar a los directivos por medio de técnicas de *training group* para ayudarles a recuperar los valores humanos perdidos, tales como las emociones y los sentimientos; favorecer el autocontrol por parte de los empleados, retribuir no sólo por los logros de producción, sino también en función de los objetivos alcanzados en el campo del aumento de la consistencia interna y de la adaptación al entorno; autoevaluación con preferencia a la heteroevaluación, etc. (44).

David McCLELLAND, entre una variedad de obras sobre la motivación destaca *La sociedad ambiciosa* (1961) mostrando lo que puede ser uno de los más poderosos motores en la motivación individual: la motivación hacia el logro. Propuso una teoría de la motivación que está estrechamente ligada a los conceptos de aprendizaje. Considera que muchas necesidades son adquiridas en la cultura. Para este autor, las tres necesidades básicas del ser humano que influyen en su motivación son: la necesidad de poder (generalmente para los directivos), la necesidad de pertenencia (a un grupo) y la necesidad del logro (consecución de objetivos), y toda persona tiene una mezcla de esas necesidades pero en distinta proporción (45). Los individuos con una alta motivación hacia el logro se caracterizan porque:

1. Les agrada adquirir responsabilidades para resolver problemas;
2. Tienden a fijarse metas moderadas de logro y son propensos a aceptar riesgos calculados; y
3. Desean *feedback* (retroalimentación) sobre el desempeño (directivos, vendedores, etc.).

En general, les gusta realizar tareas tan sólo por el placer de realizarlas, lo que les convierte en excelentes trabajadores. McCLELLAND concluyó sus investigaciones en que las organizaciones en las que tienen muchas personas con alta necesidad de logro crecen y se hacen prósperas, y eso puede estimularse con la formación adecuada del personal; para ello, la organización debe estar estructurada de tal forma que pueda proporcionar a sus miembros una oportunidad de hacer bien sus

(44) PEIRÓ, J. M.^a: *op. cit.* págs. 115 y ss.; PUCHOL, Luis: *op. cit.*, págs. 379 y 380.

(45) BAYÓN MARINÉ, Fdo. y GARCÍA ISA, Isabel: *op. cit.* págs. 277-278; GIBSON, IVANCEVICH y DONNELLY: *Organizaciones*, INTERAMERICANA, México, 1983, págs. 108 y ss. y LAWRENCE, Paul R. y LORSCH, Jay W.: *Organización y ambiente*, LABOR, Barcelona, 1976, págs. 26-27.

trabajos individuales (46). Le valió el reconocimiento internacional los estudios que realizó sobre motivos de logro, poder y afiliación utilizando una prueba proyectiva derivada del TAT («Test de Apercepción Temática» de Murray) (47).

Como vienen reconociendo la mayoría de autores, la preocupación fundamental del superior (jefe) es el mantenimiento de estrechas relaciones con el personal que se caracteriza por una aproximación positiva y una amplia comprensión, pues los objetivos no se imponen, sino que se intenta convencer al personal ganándolo para los objetivos que se desean alcanzar. El estilo de dirección «suave», ha constituido el *leitmotiv* de la Escuela de los Recursos Humanos y en el futuro ya quedarían incorporadas como funciones de la gestión de los recursos humanos los aspectos de motivación, comunicación, participación y liderazgo.

4. La Escuela de los Sistemas.

Quedaría configurada esta Escuela en los años 60, aunque tampoco es unánime la doctrina sobre la fecha. Parte de una revisión conceptual de las organizaciones a partir de las teorías de Escuelas de Administración Científica y de la de Relaciones Humanas, en cierta forma empezada a anunciar por algunos miembros (ARGYRIS) de la Escuela de los Recursos Humanos. Todos los autores de esta Escuela hacen hincapié en la necesidad de considerar un nuevo modelo de organización que responda a las características de los seres humanos que la componen e insisten en su consideración, como sistema decisor complejo que ha de procurar conseguir sus propios fines y satisfacer las necesidades y expectativas de sus miembros de modo que éstos permanezcan en él y contribuyan a la consecución de sus fines (48).

De hecho la Escuela de la Administración Científica había puesto el énfasis sobre las funciones del mercado, la organización del trabajo y la estructura formal de la organización; por otra parte la Escuela de Relaciones Humanas privilegiaba al individuo y a las interrelaciones personales e informales de éste con la dirección. Sin embargo, como dicen diferentes autores (49) ninguna de las tendencias centró su atención en las relaciones tanto formales e informales de los individuos entre sí, del individuo y su subgrupo, los subgrupos entre sí, los subgrupos y la organización, y también las relaciones de la organización en su entorno socio-económico. El estudio y convicción del desarrollo de las organizaciones que tenía que ir por este camino, correspondió a la Escuela de los Sistemas.

(46) PUCHOL, Luis: *op. cit.* págs. 378-379 y LATTMANN, Charles y GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago: *op. cit.* págs. 96-98.

(47) VÁZQUEZ, Irene: *Empresa e individuo*, EADA, Barcelona, 1989, págs. 89-93.

(48) PEIRÓ, J.M.ª: *op. cit.*, pág. 126; MENGUZZATO, Martina y RENAU, Juan José: *op. cit.*, págs. 69-70, CERILLI Andrea: *op. cit.*, págs. 72-73, CHIAVENATO, Idalberto: *op. cit.* págs. 96 y ss., y WEINERT, Ansfried B.: *Manual de Psicología de la Organización*, HERDER, Barcelona, 1985, págs. 56 y ss.

(49) PUCHOL, Luis: *op. cit.*, págs. 24-25, quien a su vez, cita a R. MITCHELL, Terence: *People in organizations*, MCGRAWHILL, Series in Management, Nueva York, 1978, Cap. I.

Un sector mayoritario de la doctrina coincide en que el máximo representante de esta Escuela es Chester I. BARNARD (50) (1886-1961), nació en Maldar (Massachusetts), Presidente de la compañía telefónica *New Jersey Bell*. Tuvo contactos con E. MAYO en la implantación de sus sistemas en los que desarrolló sus experiencias por medio del cargo que ocupó en la citada compañía. En 1938, publicó *las funciones del ejecutivo*, que tuvo gran influencia en la teoría de la dirección y en el ambiente social y empresarial dejando dicho que una organización es *un sistema de actuación o fuerzas de dos o más personas coordinadas conscientemente*. No obstante, no se desarrollaría la Escuela hasta la publicación de artículos de los teóricos de los sistemas generales como Ludwing Von BERTALANFFY (51) (1901-1972) y otros (52), que abogaban por una conciencia de «integridad», los cuales concebían a un sistema como un conjunto de partes integrantes conectadas por flujos de comunicación que darían a conocer y resaltarían las posibilidades de este enfoque en la dirección y gestión de los recursos humanos (53).

Las aportaciones de BARNARD se basan en el análisis de las funciones del directivo, destacando al margen de todas las que ya se les asignaban, la función de coordinación de las tareas y de cooperación con los trabajadores. Más tarde le seguirían CYERT y MARCH (54) (1963) basándose en la «Teoría del atractivo y contribución» desarrollada por SIMON (1957) y sus seguidores que consideran a la empresa en su globalidad, como una coalición en la que participan todos sus componentes realizando aportaciones laborales para alcanzar los objetivos o, por el contrario, si no se les compensa (55) adecuadamente o de forma atractiva, no se mantienen en ella, marchándose y, en consecuencia, se desequilibra la organización no pudiendo subsistir. Para MARCH y SIMON (56) (1958) los estudios sobre la decisión de los individuos de cooperar han desembocado en lo que se denomina «Teoría del equilibrio de la organización». El equilibrio refleja el éxito de la organización al establecer compensaciones apropiadas para los colaboradores que motiven su participación continua. La teoría nos lleva a identificar a los participantes más importantes en una organización y entrever los factores que afectan a sus decisiones de cooperar (57).

-
- (50) BARNARD, I. Ch.: *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938 (versión castellana, Instituto de Estudios Politécnicos, Madrid, 1959).
- (51) BERTALANFFY, Ludwing Von: *Teoría general de los sistemas*, Fondo de Cultura Económica, Madrid, 1976 (original 1968) y *Perspectivas en la teoría general de los sistemas*, ALIANZA, Madrid, 1979.
- (52) RAPOPORT, Anatol; BOULDING, Kenneth y PARSONS, Talcott, citados por el prof. de Psicología de la Universidad Autónoma de Barcelona, TOVAR MARTÍNEZ, Pablo en *op. cit.*, pág. 77 y VOLTES BOU, Pedro: *La Teoría General de los Sistemas*, HISPANO EUROPEA, Barcelona, 1978, pág. 13.
- (53) TOVAR MARTÍNEZ, Pablo: «La comunicación interna: una herramienta para la gestión de los recursos humanos», *Revista «Estudios Financieros» Trabajo, Seguridad Social y Recursos Humanos*, Centro de Estudios Financieros, Madrid, núm. 152, noviembre, 1995, pág. 80.
- (54) CYERT, R. M. & MARCH, J. G.: *Abehavioral theory of the firm*, Englewood Clifts, N. J. PRENTICE-HILL, 1963.
- (55) Para MARCH & SIMON, las compensaciones son pagos que efectúa la organización, o a través de ella, pero en un sentido amplio (ejemplo: el salario, para los trabajadores; los servicios para los clientes; el capital para los accionistas; etc.)
- (56) MARCH, James G. y SIMON, Herbert A.: *Teoría de la organización*, ARIEL, Barcelona, 1987.
- (57) BAYÓN MARINÉ, Fdo. y GARCÍA ISA, Isabel: *op. cit.*, pág. 83.

La característica común que define a estos seguidores, es que conceptualizan a la organización como un sistema: «conjunto de fuerzas sociales coordinadas conscientemente para lograr un determinado fin en el que la cooperación de sus miembros va a ser un factor fundamental para el funcionamiento de la empresa». La cooperación es necesaria para lograr los objetivos de la organización; cada miembro cooperará con los otros de un modo más o menos intenso en proporción al grado de congruencia entre sus objetivos y los de la organización. La empresa será, en este caso, una «coalición cooperativa», viable siempre que proporcione a sus miembros satisfacciones suficientes como para que éstos continúen aportando su contribución (58).

A la función de personal se añadieron estos criterios de coordinación, organización y el enfoque para tratar al colectivo de recursos humanos en el sistema organizativo de la empresa.

5. La Escuela Neoclásica.

Como un resurgir de la Escuela Clásica florece a mediados de los 60 esta Escuela también muy influenciada por la de las Relaciones Humanas y de los Sistemas; influencia que se traduce, como cita la doctrina (59), en una toma de conciencia aguda del papel jugado por el hombre en su medio. Los principios más importantes en los que se basan sus defensores se pueden resumir en los siguientes:

- a) La maximización del beneficio;
- b) La descentralización de las responsabilidades y de las decisiones;
- c) La dirección por objetivos;
- d) El control por excepción; y
- e) La motivación por la competitividad.

Si para la Escuela de la Administración Científica estos motivos eran el temor a la sanciones y la compensación mediante incentivos monetarios, y en la Escuela de las Relaciones Humanas eran la necesidad de interacción en el grupo y la cooperación social, en este enfoque son, por una parte, el interés que le proporciona el propio trabajo y, por la otra, el deseo de extender incesantemente el campo de sus responsabilidades. La Escuela Neoclásica, también llamada Escuela Conductista (60)

(58) LATTMANN, Charles y GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago: *op. cit.*, pág. 196 y PEIRÓ, J.M.ª: *op. cit.*, págs. 119 y ss.

(59) CLAVER, GASCÓ y LLOPIS: *op. cit.*, págs. 34-35; MENGUZZATO, Martina y RENAU, Juan José: *op. cit.*, pág. 72 y LUSSATO, B.: *Introducción crítica a los sistemas de organización*, TECNIMAN, Madrid, 1976.

(60) ZERILLI, Andrea: *op. cit.*, pág. 68.

se ha ido formando por un conglomerado de varios autores cuya generación no se distingue por sus métodos de investigación, sino por su praxis, como DRUCKER, GÉLINIER, CHANDLER, SLOAN, indudablemente se podrían citar otros más, pero por su especial trascendencia comentaremos brevemente las ideas básicas que nos han transmitido los más célebres:

Peter Fredinand DRUCKER nació en Austria en 1909, se licenció en Derecho y ejerció de periodista e historiador. En 1933 se trasladó a Londres y en 1937 emigró a los EE.UU. donde después de trabajar como periodista empezó a ejercer como consultor de empresas y en ocasiones como profesor universitario. Publicó numerosos libros sobre temas de dirección general de los que destacan: *La práctica de la Dirección* (1955); *Dirección por resultados* (1964); *La gerencia efectiva* (1967); *La gerencia: tareas, responsabilidades y práctica* (1973), etc.

Para este autor las empresas no tienen un único objetivo, sino una variedad de ellos; por esta razón, la «dirección por objetivos» que es característica de las grandes organizaciones, es una necesidad. Los objetivos permiten a los directivos explicar, predecir y controlar actividades. Existen según este autor, tres causas que pueden estropear la actividad directiva en una empresa:

- a) El trabajo especializado de la mayor parte de directivos;
- b) La existencia de una jerarquía; y
- c) Las diferencias conceptuales que existen en el mundo empresarial.

Defiende que la dirección puede ser aprendida, que no se adquiere de forma innata y que la efectividad también puede ser objeto de aprendizaje. Que al conseguir los directivos los resultados por medio del trabajo de otros empleados, esos directivos han de esforzarse en transformar a los clásicos «subordinados» en «colaboradores», pues además, los tiempos de la amenaza y el premio en metálico han fenecido y los actuales colaboradores son muy exigentes con respecto a los directivos. Señala que como funciones primordiales de los directivos son: fijar objetivos, analizar y organizar el trabajo, motivar y comunicar, medir mediante normas y formar a las personas.

Octave GÉLINIER, ingeniero francés, con formación económica dedicado a la consultoría de empresas a través de la compañía internacional CEGOS (en España TEA-CEGOS). Sus publicaciones son también numerosas, caben citar: *Funciones y tareas de la Dirección General* (1963); *El secreto de las estructuras competitivas* (1966); *La empresa creadora* (1972); *Moral de la empresa y destino de la Nación* (1965), etc. Este autor fundamenta sus teorías en dos ejes clave: la competencia y la creatividad. Para él, la empresa ha conseguido importantes avances en lo técnico y en lo económico. Sin embargo, en el plano social, la empresa actual se ha convertido en un campo de batalla donde se bloquea todo diálogo, y en donde se produce un desperdicio de los recursos económicos y humanos. Las manifestaciones de este efecto son las huelgas, paros, absentismo injustificado, bajo rendimiento, la indisciplina, el exceso de inversión de tiempo en las negociaciones de los convenios colectivos, la resistencia al cambio, etc. Para solucionarlo propone un sistema de informa-

ción y entendimiento que llama «márketing social» o «juego social a tres» que consiste en rebajar el protagonismo de los sindicatos, sin anularlo, de forma que se encuentren a un mismo nivel, empresa, trabajadores y sindicatos, cuyas principales ventajas resultarían: evitar el monopolio sindical; sustituir la democracia indirecta por la directa; relacionar directamente al trabajador con su jefe; evitar que quienes no lo deseen se vean abocados a afiliarse a un sindicato si quieren ser escuchados o ver sus problemas resueltos; integrar más al trabajador; crear un nuevo valor añadido por práctica del «juego social a tres». Este autor está en contra de la uniformidad burocrática que sofoca las iniciativas y la realización personal y hace un exaltado canto a favor de la diversidad organizada, como condición de armonía, progreso e, incluso, dicha individual.

Alfred D. CHANDLER, historiador y profesor del MIT (Massachusetts *Institute of Technology*), en su obra *Estrategia y Estructura: capítulos sobre la historia de las empresas industriales* (1962), uno de los estudios más importantes sobre la evolución de las organizaciones de grandes empresas (61) manifiesta la necesidad de desarrollar una forma de relaciones que posibilite una movilización continuada y efectiva de los recursos humanos para satisfacer a los mismos tanto en las variables demandas de mercado a corto plazo como sus tendencias a más largo plazo. Siendo partidario de la transición a la estructura divisional mediante la expansión de nuevos mercados y nuevas líneas que aseguren el pleno uso de los recursos.

Alfred P. SLOAN (1875-1966), ingeniero norteamericano, nacido en New Haven, fue el hombre que organizó la General Motors en el período de entreguerras. Escribió *My Years with General Motors*. SLOAN se planteó la organización desde una perspectiva mucho más amplia que la de la línea de producción según FORD. Dejó dicho «favorece la moral de la organización el que cada actividad descansa sobre sus propios presupuestos, y que al mismo tiempo se sienta parte de la corporación. Que asuma su responsabilidad y que contribuya con su aportación al resultado general». A los 24 años asumió la Dirección General de la Hyatt Roller Bearing Co., y después de una fusión con la United Motors, y más tarde con una oleada de fusiones en los EE.UU. fue nombrado (1917) Director General de la General Motors, seleccionó personalmente a todos los mandos de la misma, desde los directivos de fábrica y los interventores hasta los maestros de taller, formando un equipo competente. Basó su política organizativa en criterios similares a los que describió FAYOL, resumiéndolas en:

1. La responsabilidad asignada al director de cada unidad operativa no se verá limitada en ningún sentido. Cada una de estas organizaciones, con su director ejecutivo al frente, formará unidad funcional completa y actuará con plena iniciativa y con vistas a su lógico desarrollo propio; y
2. La centralización de ciertas funciones de la organización, es absolutamente esencial para ese desarrollo lógico y para el necesario control de las actividades de la corporación.

(61) LAWRENCE, Paul R. y LORSCH, Jay W.: *op. cit.* págs. 189 y ss.

6. Situación actual.

Lamentablemente han fracasado los intentos de hacer una ciencia objetiva de la organización con unos principios a los que el directivo deba someterse para lograr sus metas, con unas técnicas para no fallar en la elección de los objetivos o las personas, como es en el caso de los trabajadores que se someten a unos procedimientos técnicos que se han señalado previamente por los responsables de la organización. Aunque la trayectoria histórica ha sentado unos principios, la aplicación de los mismos a cada situación concreta no permite guiarse por un modelo definido previamente, pues, depende de las circunstancias de cada momento, y es el peculiar sentido de cada responsable del factor humano el que dicta cuándo se ha de seguir una determinada fórmula o cuándo un método tiene más desventajas que beneficios. El éxito depende en que se sepa dónde radica la fuerza de la empresa y cuáles son sus metas y, en consecuencia, elegir el enfoque que maximice ambas, por lo que no existe una única teoría óptima, sino que el enfoque más conveniente depende del trabajo que tenga que realizarse y el entorno en que se encuentre la organización.

La pregunta entonces es, ¿qué hacer?, a lo que se contestará con «depende», seguida naturalmente de otra pregunta, ¿de qué depende? y la respuesta será: «del tipo de empresa, del sector, del personal que tenga, del entorno, del índice de edad del personal, de la normativa legal del país o del sector, de la calidad y/o cantidad, y otras muchas más variables que pueden concurrir en la organización».

Como dicen CLAVER, GASCÓ y LLOPIS (1995) en todas las áreas de conocimiento humano, la realidad que nos ocupa es el resultado de una acumulación de aportaciones de las diferentes escuelas que hemos venido analizando; de nosotros dependerá elegir una o la combinación de varias para aplicarlas con fortuna en cada caso concreto.

Los factores que han favorecido la evolución de las teorías de la gestión de personal hasta el enfoque actual son:

- a) Los cambios rápidos que se están produciendo en el entorno de la gestión de los recursos humanos.
- b) El aumento de la competencia obligando a las empresas a apostar por la innovación tecnológica.
- c) La mayor relevancia del factor humano.
- d) La validez de los objetivos económicos sin perder de vista los sociales.
- e) Un fuerte proceso de externalización de los servicios por mano de obra indirecta en las organizaciones (62).

(62) Subcontratación de servicios que hasta la fecha han formado parte integrante de la organización, se encarga su ejecución a otras organizaciones ajenas, tales como, servicios de mantenimiento, limpieza y vigilancia. En un futuro no muy lejano, sucederá lo mismo con servicios administrativos, comerciales, etc., ya son clásicos, los de asesoramiento que también se diversificarán en muchas áreas y vertientes. Sobre este tema *vid.* «Externalización del trabajo y eficacia global» de PIVETEAU, Alain y BOILEAU, Olivier en *Rev. AEDIPE*, Madrid, diciembre 1996, págs. 9-14.

Como afirma PEÑA BAZTÁN (63), estamos en una etapa de la dirección por la persuasión; se acaban las formas autocráticas, la obediencia por el temor, la imposición patronal o sindical; vivimos en una época en que el diálogo es necesario y conveniente. Ahora, el acto de mando debe ser aceptado por las cualidades técnicas y humanas que posea el jefe y por el carácter positivo de lo mandado.

EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE PERSONAL

	TRADICIONAL	ACTUAL
Concepción de la función	Asegurar la gestión corriente y las tareas administrativas clásicas de jefatura o dirección de personal.	Descubrir, utilizar eficazmente y desarrollar el capital humano. Dirección de los RR.HH.
Imagen e influencia en la empresa	No considerada como una función «noble» sino «aneja» y logística.	Importante. Imagen de dinamismo y de desarrollo, se hace estratégica.
Relación con la Dirección General	Relación esencialmente administrativa derivada de las funciones logísticas.	Relaciones mucho más profundas, ligadas a la estrategia de la empresa y en lo que son los RR.HH.
Importancia de la formación	Respeto a la normativa relativa a gastos esencialmente de la formación. Función administrativa logística.	La formación es considerada como una inversión estratégica principal. Se considera inversión (se destinan partidas importantes del presupuesto).

FUENTE: «La Dirección Estratégica de la Empresa» (1991), Bommensath (1987) y nuestra adaptación.

Las grandes tendencias actuales sobre la dirección del factor humano se han configurado alrededor de dos grandes bloques. Recogiendo las explicaciones que dan los últimos estudios (64) sobre el binomio Dirección de Personal/Dirección de RR.HH., se viene a decir que la Dirección de Personal se caracteriza como algo administrativo, micro-organizacional, estático y transaccional. Se conoce como algo comprometido con el «mantenimiento» y los sistemas de control interno de los puestos de

(63) PEÑA BAZTÁN. Manuel: *Dirección de Personal*, HISPANO EUROPEA, Barcelona, 1993, *op. cit.* pág. 26.

(64) El informe «El papel emergente de la Dirección de Recursos Humanos en Europa» realizado por el IMD (*Institute for Management Development*) de Lausana (Suiza) encargado para la EAMP (Asociación Europea de Dirección de Personal), publicado en la *Revista AEDIPE*, septiembre de 1992, Madrid, pág. 40-4, comprende una muy completa investigación que abarca a varios países de Europa, siendo los principales: España, Italia, Alemania, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Holanda, Noruega, Suecia, Turquía, Reino Unido, Portugal, Irlanda, Suiza, Austria y otros países del Este.

trabajo, los ciclos de su actividad son a corto plazo y su orientación es de carácter técnico. Por otro lado, los resultados de la Dirección de Personal, tienden a ser tangibles, claramente medibles, y sus decisiones reciben respuestas rápidas. También se reconoce como constituida por especialistas que tienen pocas oportunidades de ejercer el poder y cuyo *status* en la organización es relativamente bajo. Por contraste, la Dirección de RR.HH. se caracteriza como una función eminentemente directiva, macro-organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra más vinculada al «desarrollo» y la flexibilización de los sistemas de trabajo vinculados al cambio, sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación es de carácter estratégico. Los resultados de la Dirección de RR.HH. tienden a ser intangibles, difícilmente medibles y tienen ciclos largos de retroalimentación. Normalmente, la función se ejerce por generalistas que tienen mayores oportunidades de alcanzar poder y más alto *status* organizacional.

TENDENCIAS SOBRE DIRECCIÓN DE PERSONAL/RECURSOS HUMANOS

	ORIENTACIÓN FUNCIONAL «Personal»	ORIENTACIÓN EMPRESARIAL «Recursos Humanos»
Las actividades tienden a ser: (JÓNSSON, 1989)	Conservación de Recursos	Desarrollo de Recursos
Los estudios teóricos tienden a asignar estas funciones:	Reclutamiento, Formación, Sistemas de compensación, Valoración del rendimiento, Relaciones Laborales	Estrategia de Recursos Humanos, Dirección de Fusiones y adquisiciones, Cultura Corporativa, Reestructuración de plantillas, Globalización
Orientación	Técnica: micro-organizacional	Estratégica: macro-organizacional
Destinatarios de la Función	Soldados de fila: subsistemas organizativos	Dirección Senior: la totalidad del negocio
<i>Status</i> /Poder	Más bajo	Más alto
Perspectivas Profesionales	Pocas y estrechas	Muchas y amplias
Tipos de problemas Localizados (LYLES, 1987)	«Rutinario» Concreto, medible	«Imprevisible» Abstracto, determinado
Horizonte Temporal/Actividad	Corto plazo Ciclos cortos de actividad	Largo plazo Ciclos largos de actividad

TENDENCIAS SOBRE DIRECCIÓN DE PERSONAL/RECURSOS HUMANOS (continuación)

	ORIENTACIÓN FUNCIONAL «Personal»	ORIENTACIÓN EMPRESARIAL «Recursos Humanos»
Actividades orientadas hacia: (EVANS, 1984)	Funcionarios especialistas Contenidos: tareas y sistemas	Ejecutivos, generalistas Contenidos: totalidad del negocio y cultura
El liderazgo tiende a ser caracterizado como:	Transaccional	Transformacional
Ciclo de retroalimentación	Corto	Largo

Este cuadro corresponde al publicado por la *Revista AEDIPE*, septiembre de 1992, en el artículo «El papel emergente de la Dirección de Recursos Humanos en Europa» que recoge un extracto del Informe del IMD (*Institute for Management Development*) de Lausana, Suiza.

III. EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE PERSONAL EN ESPAÑA

El servicio de personal se ha formado al compás de la evolución que experimentaron los hechos y circunstancias sociales en las empresas y de acuerdo con el desarrollo de las mismas (65). Básicamente podemos citar cinco etapas con cierta semejanza con los países industrialmente más desarrollados, sucediéndose unas a otras y acumulando las competencias que habían adquirido la función de personal en cada una de ellas. Esencialmente las particularidades del desarrollo y el régimen político incidieron notablemente de forma indirecta en la evolución de los llamados departamentos de personal y, por ende, en la gestión y dirección de los recursos humanos.

1. Etapa administrativa.

Siguiendo el mismo enfoque de FERNÁNDEZ CAVEDA (66), comprende esta etapa, desde la Revolución Industrial hasta el final de la década de los 50 del presente Siglo, que al mismo tiempo dividiremos en dos subetapas: la primera, hasta antes de la Guerra Civil (1936-1939), caracteri-

(65) RODRÍGUEZ SAHAGÚN, Tomás: *La Dirección de Personal*, DEUSTO, Bilbao, 1973, págs. 14 y ss.

(66) FERNÁNDEZ CAVEDA, Alberto: *La Gestión Integrada de Recursos Humanos*, DEUSTO-AEDIPE, Bilbao, 1990, págs. 21 y ss.

zada por una España de base agraria salvo dos núcleos industriales constituidos por Catalunya centrada en el desarrollo de la producción textil y Euskadi por la industria siderometalúrgica en cuyos tejidos industriales imperaban los principios taylorianos y, por tanto, no se aplicaban las nuevas corrientes organizativas que permitieran afirmar propiamente la existencia de los verdaderos Departamentos de Personal tal y como los entendemos hoy, más bien se caracterizaba por ser una función más de la contabilidad de la empresa. La segunda subetapa se inició poco después de finalizada la contienda bélica que se distinguió por la inexistencia de los movimientos sindicales, salvo el oficial, denominado comúnmente «vertical» (CNS) (67) carente de fuerza social, ni pensado tampoco para ello. Esto, acompañado de un aislamiento internacional que no favoreció la penetración de nuevas corrientes procedentes de Francia y los EE.UU. referente a la gestión de los recursos humanos. En cambio, la situación política propició con la inexistencia de libertades sociales, tales como derecho de reunión, asociaciones, libertad de prensa, etc., el estancamiento del posible desarrollo de las técnicas de gestión de personal. Todo esto amenizado con una férrea regulación y control gubernamental de los salarios al margen de la dirección que tomase la inflación y coincidente con una gran emigración del campo hacia las zonas industrializadas convirtiéndose en abundancia de mano de obra barata no cualificada. El resultado de ello sería que, especialmente desde los años 40, la actividad empresarial se desarrolló dentro de un ordenamiento económico, social y político, fuertemente intervenido por el Estado (68), y las funciones propias del servicio de personal se redujeron a la formalización de las altas y bajas, las nóminas, elaboración de los expedientes personales, control de presencia, aplicación de normas preestablecidas y pocas cosas más, adjudicándose esa responsabilidad a un administrativo de merecida confianza por el empresario y que destacaba por la capacidad de imponer respeto y por sus dotes disciplinarias que quizá lamentablemente sea este aspecto el que ha perdurado más durante muchos años en la memoria de las masas de trabajadores.

2. Etapa de las relaciones humanas.

Período que podemos señalar se inicia en los años 60 y duraría hasta la finalización del franquismo, es decir, alrededor de la primera mitad de la década de los años 70 en la que España tendría un importante crecimiento en su desarrollo económico a consecuencia de las exportaciones agrícolas, el *boom* turístico, las remesas de divisas de la mano de obra expatriada y las instalaciones de empresas multinacionales que, valga de paso decir, llevaban consigo nuevas técnicas de gestión del personal que serían imitadas por las propias del país, por el prestigio que las avalaba, finalizando así una época autárquica y suavizándose lentamente hasta el final de este período los férreos principios del «Movimiento Nacional» y, en consecuencia, aparecerían los movimientos obreros en las regiones más industrializadas, como en Catalunya, Euskadi y Madrid, al tiempo que la emigración rural seguía afluyendo hacia esas zonas.

(67) Central Nacional Sindicalista, fue un producto del lado vencedor en la pasada Guerra Civil, creado por el entonces Ministerio de Organización y Acción Sindical por Ley de 30-1-1938 y Decreto de 21-4-1938, que pusieron los «sindicatos» bajo el control del Estado y la ideología de la FET y de las JONS creándose delegaciones dependientes de los dirigentes del Movimiento.

(68) GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago y DEL VAL NÚÑEZ, M.^a Teresa: *Los Recursos Humanos en la empresa española*, DÍAZ DE SANTOS, Madrid, 1995, págs. 22 y ss.

Si la instalación de compañías extranjeras fue el elemento de introducción práctica de las nuevas corrientes, con la creación de las escuelas de negocios (69) por iniciativa privada en Barcelona (EADA, 1957; EAE, ESADE e IESE, 1958), en Valencia (ESEE, 1958), San Sebastián (ESTE, 1956), Madrid (ICADE, 1960), en Bilbao la Universidad Comercial de Deusto (70), etc., se produciría la divulgación de las nuevas corrientes ya extendidas en la mayoría de países desarrollados. Por otra parte, los responsables de personal de varias compañías importantes del país sentirían la necesidad como en otros países de nuestro entorno de crear una asociación que agrupara a los profesionales de los recursos humanos, produciéndose su constitución en 1965 simultáneamente tanto en Madrid como en Barcelona la denominada Asociación Española de Dirección de Personal (AEDIPE) (71) con ánimo de divulgar e intercambiar experiencias y opiniones sobre la dirección y gestión de los recursos humanos y extendiendo lazos con otras homólogas de nuestro entorno, así como las de carácter internacional EAPM (Asociación Europea de Dirección de Personal), la FIDAP (Federación Interamericana de Administración de Personal) y la WFPMA como federación mundial.

Aunque la Psicología Industrial proveniente de las corrientes que originarían en todo el mundo núcleos de estudiosos por el libro *Psicología y Eficiencia Industrial* (1913) de MÜNSTERBERG que tendría receptividad en Barcelona al año siguiente con la creación de un centro (72) bajo los auspicios de la Diputación, no sería hasta la publicación en los Estados Unidos por el psicólogo investigador de la Universidad de Michigan, Norman MAIER con su *Psychology Industry* (73) (1955) y su anterior libro *Principles of Human Relations* (74) (1952) cuando tendría notable eco la Escuela de las Relaciones Humanas en diversas obras de autores españoles, como por ejemplo la del Catedrático de Psicología de la Universidad de Barcelona Miguel Siguán en *Problemas humanos del trabajo industrial* y por la Comisión Nacional de Productividad Industrial en *Relaciones Humanas* (75) de notable difusión con lo que las tendencias humanistas motivaron la aparición de técnicas centradas

(69) ANUARIO *Capital Humano* (1996), págs. 42 y 43.

(70) La Universidad de Deusto fue fundada por los jesuitas en 1866 impartiendo las carreras clásicas, pero también se sumó en la formación de ejecutivos mediante cursos específicos como el restante de escuelas de los años 50.

(71) Hoy con unos tres mil asociados en todo el territorio nacional.

(72) Cita PEÑA BAZTÁN en su *Dirección de Personal*, págs. 19-21, que se constituyó en 1914 siendo el tercero del mundo, después de Estados Unidos y Bruselas, bajo la denominación de Secretariado del Aprendizaje, cambiando sucesivamente de nombre hasta denominarse Instituto de Psicología Aplicada y Psicotécnica. Asimismo también ÁLVAREZ GONZÁLEZ en su *Orientación Profesional*, CEDECS, Barcelona, 1995, pág. 129, señala incluso la existencia previa de la Institución «Museu Social» en Barcelona, 1908, dedicado a la problemática del mundo laboral indicando que hasta 1936 las instituciones españolas iban parejas con las de Europa, en ocasiones citadas por personalidades (Claparede, Brewer, etc.) como punto de referencia por su prestigio, pero con la Guerra Civil se exiliarían los especialistas abriéndose un amplio paréntesis.

(73) Varios autores españoles califican de «movimiento» la enorme corriente desatada en los EE.UU. con la publicación de este Libro. Vid. CUÑAT, Roberto: *Productividad y mando de hombres en la empresa española*, EURAMÉRICA, Barcelona, 1958, pág. 51.

(74) Versión Castellana: *Principios de Relaciones Humanas*, OMEGA, Barcelona, 1963.

(75) Texto elaborado por SIGUÁN, M.; PINILLOS, J.L.; GARCÍA BIONDI, F. y FORTEZA, J.A., entre otros, citado por FERNÁNDEZ CAVEDA, A., *op. cit.*

en la «persona» que favoreció la clara aparición de departamentos especializados en personal, empezando a formar parte de ellos también responsables con formación en psicología, sociología, etc., además del colectivo dominante de Graduados Sociales y Licenciados en Derecho. De hecho, el trabajador como valor laboral pasó de ofrecer muy poco interés para los dirigentes de las organizaciones a ser de capital importancia buscándose el más adecuado para el puesto de trabajo, surgiendo la necesidad de la selección con aplicación de técnicas para medir las aptitudes individuales, las de describir los puestos de trabajos y aplicar la formación y adiestramiento específico para el lugar a ocupar.

3. Etapa de las relaciones laborales.

Ésta duraría desde la transición política (1975-1978) hasta principios de los años 80 y estaría marcada por la crisis del «petróleo» (1973) que afectó a los países desarrollados y que, en consecuencia, España tampoco sería ajena a ello aunque los efectos se retardasen en nuestro país. La situación depresiva propició una importante conflictividad laboral en las empresas puesto que el movimiento obrero ya se había dejado sentir incluso antes de su legalización y como antecedentes más significativos a esa etapa cabe citar la aparición en 1966 del sindicato de ideología comunista, Comisiones Obreras. El régimen político en un intento de controlar el empuje de las tendencias reivindicativas de los trabajadores, promulgó una serie de normas legales que se sucederían unas a otras con celeridad, al no acertar con la realidad imperante del momento. Así, el inicio de los cambios sociales tuvo lugar con la promulgación de la Ley de Convenios Colectivos de 1973, mucho más liberal que la existente desde 1958.

Pero ya no sería suficiente esta normativa y se reguló la libertad de reunión, así como los conflictos colectivos en 1975, al año siguiente se publicó la Ley de Relaciones Laborales que derogó, en buena parte, la Ley de Contrato de Trabajo vigente desde 1944, al otro año se publicó el Real Decreto-Ley 117/1977 de Relaciones de Trabajo que volvía a regular los convenios, además de los conflictos colectivos, también apareció la Ley de Asociación Sindical en el mismo año, etc., y en el plano internacional -se ratificaron los Pactos Internacionales de Derechos Económicos y los Convenios 87 y 88 de la OIT, en materia de libertad sindical y negociación colectiva en 1977, hasta llegar a la promulgación de la Constitución Española (1978) que ya consagraría definitivamente derechos fundamentales y libertades públicas como la libertad sindical y derecho de huelga, derechos y deberes del trabajador, libre elección de profesión, promoción social y económica a través del trabajo, el derecho a la remuneración suficiente, a la negociación colectiva, a la adopción de medidas de conflicto colectivo y unos principios rectores de la política social y económica, descanso y jornada laboral, protección del emigrante, política de pleno empleo, etc. (76) hasta la publicación del Estatuto de los Trabajadores en 1980 ya prometido por la Carta Magna.

(76) TOVILLAS, CAVEDO y RIBAS: *Lecciones de Derecho del Trabajo*, CEDECS, Rubí (Barcelona), 1995, págs. 51 y ss.

La marea legislativa y la cadena de conflictos laborales cambió el enfoque del mundo del trabajo, pasando del aspecto individualizado en ocasiones paternalista, al colectivo, imponiéndose la negociación colectiva al entrar con fuerza en el escenario de la representación legal de los trabajadores (Comités de Empresa, Delegados de Personal y Sindicatos) la cual se vería abocada, en buena parte de las ocasiones, a actitudes maximalistas a consecuencia de las necesarias reestructuraciones de las plantillas, creciente escasez de empleo y considerable inflación de los precios que comportaba la larga crisis que se manifestó ya muy crudamente a partir del 1974. Todo ello a pesar de los esfuerzos que los primeros gobiernos de la monarquía con Adolfo Suárez como Presidente se vieron obligados a efectuar mediante la celebración de pactos y acuerdos con las fuerzas políticas y sindicales tales como los llamados «Pactos de la Moncloa» (77) y el Real Decreto-Ley 49/1978 (78).

La presión sindical no solamente vendría propiciada por la crisis económica, sino porque los movimientos obreros con la suavización de la dictadura en los primeros años de la década de los 70 se habían hecho fuertes aunque fuera en la clandestinidad, situación a la que se llegó por un curioso proceso de existencia paralela entre el Sindicato oficial, de afiliación obligatoria para empresarios y trabajadores y el entonces Sindicato ilegal Comisiones Obreras, el cual se infiltró en la estructura oficial situando a gran número de afiliados en los puestos de elección que intervenirían como protagonistas en las negociaciones de convenios y conflictos sociales, de forma que su estrategia le situaría en lugar privilegiado con respecto al otro Sindicato destacado, la Unión General de Trabajadores, que se mantuvo clandestino como otros, sin colaborar en modo alguno con las instituciones del Estado.

Los empleados que en aquella década dirigieron los Departamentos de Personal necesitaron de una buena dosis de formación jurídico-laboral, acompañados incluso del permanente asesoramiento externo de gabinetes especializados en Derecho del Trabajo o, en cambio, los hechos consumados, los derechos adquiridos por los trabajadores que con frecuencia las circunstancias creaban y las reivindicaciones sociales, les rebasaban su capacidad de controlar la masa salarial, la jornada de trabajo, las garantías jurídicas de los contratos temporales, la productividad y, en definitiva, la paz laboral, con lo que pasaría a segundo plano la etapa anterior de las relaciones humanas.

4. Etapa de los recursos humanos.

Al final de la década de los 70 y comienzos de los 80, se va apreciando un cierto apaciguamiento de la fiebre reivindicativa y conflictual, al mismo tiempo que las centrales sindicales se han ido definiendo en sus estrategias, y ya se hallan más consolidadas y perfiladas sus ideologías. El

(77) Este pacto consensuado con las fuerzas políticas con representación parlamentaria, se concretó en el Real Decreto-Ley 43/1977, de 25 de noviembre, consistente en limitar los incrementos salariales para el año 1978 de forma que no crecerían más de la banda del 20 al 22 por 100 cuando la previsión de la inflación prevista era del 26 por 100. Se establecieron unas penalizaciones para los empresarios de carácter fiscal si superasen los criterios de referencia.

(78) El Real Decreto-Ley 49/1978, de 28 de diciembre, sobre política de renta y empleo, se publicó también con la intención de que los salarios no subieran más que la inflación prevista, pero en esta ocasión, no iba avalado de tanto consenso como en el del año anterior y los sindicatos se opusieron enérgicamente, especialmente en un momento que acababa de celebrarse elecciones sindicales por primera vez desde la instauración de la democracia. La conflictividad alcanzó un récord.

reconocimiento y garantías que estableció la Constitución y el Estatuto de los Trabajadores (1980) culminó con unas garantías específicas en la Ley Orgánica de Libertad Sindical (LOLS) el 2 de agosto de 1985 y conscientes todas las partes de que ya en el futuro el empleo sería un bien escaso se centró la negociación colectiva en la defensa de los puestos de trabajo y la mejora de las condiciones de trabajo sin olvidar las cuestiones económicas, lo que sustituiría la tónica lucha de clases de los sindicatos que abanderaban hasta entonces. La muestra de esta nueva tendencia se manifestaría con los acuerdos marco alcanzados entre la patronal principal (CEOE) y las centrales sindicales más representativas (UGT-CC.OO.), aunque no siempre ambas, con lo que vendría a denominarse la «concertación» mediante la firma del ABI (79) (1979), AMI (80) (1980), ANE (81) (1981), etc.

Quienes desde dentro de la organización se dedicaron con intensidad a las relaciones laborales y sirvieron de fuerza de choque o muro de contención al empuje de la fuerza reivindicadora quedaron mal parados frente a los ojos de los trabajadores cuando no absolutamente «quemados», hecho que tendrían en cuenta en sentido negativo los máximos responsables de las empresas y siendo evidente que no podía perdurar indefinidamente esta situación, se empezó a separar las funciones puramente de relaciones laborales (convenios y conflictos colectivos, relaciones con los representantes de los trabajadores, disciplina, regulación de empleo, etc.) de las que con espíritu más moderno se llamarían funciones de recursos humanos, es decir, la faceta digamos amable (selección, organización, desarrollo, promoción, formación, planes de carrera, evaluación, servicios sociales, etc.). Además de tender las nuevas corrientes hacia la creación de una Dirección de recursos humanos que sustituya a la clásicamente denominada «de Personal», cuya misión sería actuar como órgano ejecutivo y *staff* que dependiera directamente de la Dirección General responsabilizándose de aplicar las políticas de personal derivadas de los planes generales estratégicos de la empresa, aunque no de su aplicación detallada que será responsabilidad de los órganos de línea.

5. Etapa de la organización.

Hoy se está produciendo una resituación de la función de personal alejándose del plano jurídico y social tradicional, incluso del psicológico que con gran irrupción en este campo, de forma muy palpable desde los últimos años de la década de los 80 los licenciados en esta disciplina han

-
- (79) Acuerdo Básico Interconfederal, firmado el 10-7-79, entre la CEOE y la UGT, por el que se inicia una dinámica de diálogo y negociación entre ambas organizaciones en un intento de racionalización de las relaciones laborales, rompiéndose también la unidad de acción entre las dos principales centrales sindicales del Estado. Esencialmente recogió principios e intenciones como el de autonomía de las partes, reducir el número de escalones de negociación, legitimidad para negociar, participación de las centrales sindicales y la patronal en el control del INEM, creación del consejo Económico y Social y necesidad de clarificar la infraestructura de la Seguridad Social. Se facilitó la aprobación parlamentaria del futuro Estatuto de los Trabajadores y se crearon las condiciones objetivas para nuevos acuerdos.
 - (80) Acuerdo Marco Interconfederal, suscrito para una duración de dos años entre la CEOE y la UGT el 5-1-80, al que posteriormente se adhirió la USO. Fijó una banda salarial del 13 al 16 por 100 con revisiones semestrales para la negociación colectiva de 1980 y una reducción gradual de la jornada de trabajo, así como la limitación de las horas extras, el incremento de la productividad, control del absentismo, derechos sindicales básicos, secciones sindicales, etc.
 - (81) Acuerdo Nacional de Empleo, firmado por el Gobierno, la CEOE y los Sindicatos CC.OO. y UGT el 9-7-81 que constituyó un «Pacto Social» cuya nota más característica es la participación del Gobierno, propio de situaciones de extrema gravedad que limita la autonomía de las organizaciones tanto patronales como sindicales pero que buscan la paz social.

venido contribuyendo e influyendo desde los puestos de responsables de recursos humanos en nuestro país, y se está penetrando en el campo organizativo y económico para optimizar, reorganizar, rentabilizar, desarrollar y formar los recursos (no exclusivamente humanos) de la organización, todo ello dentro de un proceso generalizado de «externalización» de los recursos en que los costes juegan un papel estratégico y decisivo. La tendencia se encamina a la permanente supresión de costes indirectos o puestos no productivos, empezando por el propio Departamento de Personal cuyas actividades clásicas pueden ser cubiertas por servicios ajenos a la organización. En el fondo a la función de personal le está afectando dos fenómenos: por una parte, se está «destecnificando» y convirtiéndose en una gestión «generalista» en que lo prioritario son los objetivos globales de la organización y, por otra, «descentralizado», es decir, saliendo de los Departamentos de recursos humanos para asumir competencias y responsabilidades los directivos de otras áreas o de línea (82).

Un síntoma palpable es la proliferación de «masters» en dirección y gestión de recursos humanos con un amplio contenido, sobre la organización, en detrimento de lo referente a la selección de personal especialmente a consecuencia de la realidad imperante, es decir, ha pasado a segundo término la incorporación del empleado en las organizaciones, primando su mantenimiento, cuando no la reducción, mediante la «polivalencia» y la «movilidad funcional y geográfica». Lo mismo sucede con los aspectos jurídico-laborales (que, en cierta forma, tiene su influencia a la reforma laboral del 94), y los de la Seguridad Social y sindical. Empiezan a frecuentar los profesionales de los recursos humanos que adicionan a su cargo el término «... y de Organización», y es que, efectivamente, la profesionalización de la materia de recursos humanos en cierta forma, se está diluyendo, dado que la organización, que empieza a primar, por encima de las disciplinas propias del llamado por ciertos sectores de la doctrina (83) «factor humano», conciernen a todos los miembros o, cuanto menos, a los responsables de todas las áreas de la empresa. Influye fuertemente también el proceso de externalización de servicios que al mismo tiempo redundan en la numerosa aparición de profesionales liberales o *free-lance* que, en su inmensa mayoría proceden de la empresa o no les ha sido posible insertarse en su organización como miembro estable. En cambio, esta materia se está introduciendo cada vez más como asignatura en las licenciaturas de Economía y Dirección y Administración de Empresas, como conocimientos indispensables para quienes en el futuro tengan que relacionarse con los objetivos generales de las organizaciones y se ha reintroducido, después de un largo paréntesis en la carrera de Graduado Social, en la nueva diplomatura de Relaciones Laborales. El aspecto economicista vuelve a abrirse camino en detrimento del social dejando sentirse la Escuela Neoclásica y se está reflejando en el aspecto jurídico cuya muestra la tenemos en la reforma del ET en el 94, en que se cita en su exposición de motivos que las causas son los «necesarios cambios estructurales profundos», como preludio del nuevo enfoque que se le va a dar para mejorar la competitividad, permitiendo la «permanente adaptabilidad a las circunstancias cambiantes de los procesos productivos y las innovaciones tecnológicas». Las circunstancias van imponiendo lo que se vendrá en

(82) EVANS, Paul: «Dirección Internacional de Recursos Humanos: Tendencias y retos», Congreso Mundial de Dirección de Personal, Hong Kong, 25-28 de junio, 1996.

(83) RODRÍGUEZ PORRAS, J.M.^a: *El Factor Humano de la empresa*, DEUSTO, Bilbao, 1990; CARRASCO DÍAZ, Daniel: *El Factor Humano de la empresa*, Instituto de Planificación Contable (M.º de Educación y Ciencia), Madrid, 1986 y ZERILLI, Andrea: *op. cit.*

llamar «organización flexible», caracterizada por un elevado índice de subcontratación del personal, la utilización de fórmulas contractuales a tiempo parcial, alta especialización, índices más elevados de responsabilidad, delegación y autonomía, y consecuentemente retribuciones según rendimiento.

CUADRO EVOLUTIVO DE LA FUNCIÓN DE PERSONAL EN ESPAÑA

	HASTA LOS AÑOS 60	EN LOS AÑOS 70	EN LOS AÑOS 80	DESDE LOS 90
Denominación de la función principal	Dirección de Personal Dirección Social	Dirección de Personal, de Relaciones Industriales, de Relaciones Laborales	Dirección de Personal. Dirección de Recursos Humanos	Dirección de Recursos Humanos
Papel	Administrativo y de control	Social y logístico	Estratégico y logístico	Estratégico y de organización
Objetivo	Administración de salarios y disciplinario	Jurídico y de clima laboral	Jurídico, formativo y de eficacia organizativa	Desarrollo de la organización y las personas
Contenido básico	Aplicación normativa	Negociación de condiciones de trabajo	Formación y comunicación con la organización	Desarrollo del personal y organizativo
Influencia de las Escuelas	Administración Científica/Relaciones Humanas	Recursos Humanos	Recursos Humanos y Sistemas	Recursos Humanos, Sistemas y neoclásica
Autores que influyeron	Taylor, Fayol, Weber, Mayo, Maier, etc.	McGregor, Maslow, Herzberg, Lewin, Likert, Argyris, McClelland, etc.	Barnard, Cyert & March, Simon, etc.	Drucker, Gélínier, Chandler, Sloan, etc.

Tomado como base: *La nueva dirección de personas* (1993) de José M.^a GASALLA y nuestra propia elaboración. En España la penetración de las nuevas técnicas de gestión de los recursos humanos provenientes de los EE.UU., tuvieron un eco más tardío que en el resto de Europa.

IV. ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL/RECURSOS HUMANOS

1. Estructuración.

Partiendo de la base conceptual, definida por CUERVO GARCÍA (84), la estructura organizativa en sentido formal, estará representada por medio de normas, reglas y procedimientos que regulan los flujos de actividad, comunicación y trabajo que vinculan los subsistemas técnico y humano de toda la organización, el Departamento de RRHH es uno de los que mas encajan de cuantos pueden incluirse en esta definición. Con independencia del tamaño de la empresa y de su actividad, incluso independientemente de la misma disposición o no de un Departamento de Personal/Recursos Humanos, en todas las organizaciones se realizan una serie de funciones en relación con las personas que trabajan en las mismas.

A veces, todas estas funciones que seguidamente comentaremos son desarrolladas por una sola persona; en otras ocasiones en las empresas grandes, existen una serie de departamentos y sub-departamentos o secciones para desarrollar una sola de tales funciones dada la envergadura de las tareas. En otras ocasiones, parte de las funciones se realizan por personal de la empresa, mientras que en otras, por ejemplo: la selección de personal, la elaboración de las nóminas, la asistencia a juicios sociales, etc., las confían a consultores o asesores externos (85). Todo ello, naturalmente, condicionado por el tamaño de la organización, la dispersión de centros de trabajo, el volumen de personal y los costes.

Llamaremos estructura humana de la organización, al armazón dentro del cual se trata de conseguir que los diversos individuos que constituyen la misma, formen una sola unidad que tiende a alcanzar el objetivo común para el cual se han organizado. En general esta estructura es consecuencia del crecimiento de las empresas, ya que al ir desarrollándose de pequeña a mayor, ésta va ampliando y complicando sus operaciones y para conservar un método eficiente de trabajo y un control eficaz de la misma, se hace preciso planear una estructura de organización que permita la colaboración de mayor número de personas que aporten sus conocimientos especializados al objeto de conseguir el objetivo de la empresa.

Haciendo una breve referencia estadística (86), en las empresas de más de 200 trabajadores prácticamente en su totalidad tienen un Departamento de Personal, de los cuales, la mayoría utilizan entre 6 y 10 personas, y el resto, por su gran volumen de empleados, superan esta cantidad, en ocasiones, alcanzando las 25; no obstante, se observa una tendencia a la reducción.

(84) CUERVO GARCÍA, Álvaro: *Introducción a la administración de empresas*, CIVITAS, Madrid, 1994, pág. 206.

(85) PUCHOL, Luis: *op. cit.*, pág. 55 y ENCUESTA SOCIO-LABORAL DE CATALUNYA'96 (AEDIPE), Barcelona.

(86) Informe PROYECTO CRANFIELD (1995), ESADE-FORMACIÓN CONTINUADA «LES HEURES», Barcelona, pág. 7.

Seguidamente citaremos de forma simplificada las funciones que caracterizan la actividad del Departamento de Personal siguiendo a buena parte de la mayoría de autores.

2. La función de empleo.

Tiene como objetivo el proporcionar a la organización en todo momento el personal necesario, tanto en sentido cualitativo, como cuantitativo. Siguiendo a PUCHOL (87), distinguiremos entre procesos «aditivos» con los que se añade gente a la organización y procesos «sustractivos» con el que se reducen efectivos humanos de la misma, por tanto ambos procesos significan:

- La planificación de plantillas.
- La descripción de los puestos de trabajo.
- La búsqueda de fuentes de reclutamiento.
- La relación de procesos de selección.
- La acogida.
- Estudios de reducción de la plantilla actual, etc.

3. La función de administración de personal.

Se refiere a la actividad puramente administrativa (papeleo) que comporta durante la existencia normal del contrato de trabajo de los recursos humanos:

- La cumplimentación, firma y tramitación del contrato.
- Elaboración de las nóminas.
- Documentación de la Seguridad Social (partes de alta y baja).
- Retenciones del IRPF.
- Elaboración de liquidaciones de la Seguridad Social (TC-1, TC-2, etc.).
- Calendarios laborales.
- Control de turnos.

(87) PUCHOL, Luis: *op. cit.*

- Control de presencia (reloj, etc.).
- Control de permisos.
- Regulación, distribución y control de las vacaciones.
- Bajas de enfermedad común, accidente o enfermedad profesional.
- Excedencias, etc.

4. La función de retribución.

Se trata de conseguir el establecimiento de una estructura de salarios que idealmente debe cumplir el triple objetivo de:

1. Ser internamente equitativa;
2. Externamente competitiva; y,
3. Motivadora.

Por lo general se concreta en:

- Los estudios salariales y costos.
- Establecimiento de sistemas de retribuciones.
- Establecimiento de incentivos y primas.
- Tiempos y métodos, etc.

5. La función de dirección y desarrollo de los recursos humanos.

Es la función más delicada y compleja, y, por supuesto, la más importante. Se refiere a la necesidad de la organización para que los individuos «crezcan» dentro de la organización y con la organización, que se estimulen a trabajar cada vez más y mejor, así como desempeñar puestos de mayor responsabilidad. Éstos podemos señalarlos como los siguientes:

- Comunicación y participación.
- Formación.

- Promoción y desarrollo.
- Evaluación del desempeño.
- Evaluación del potencial.
- Establecimiento de planes de carreras.
- Motivación laboral.
- Diagnóstico y tratamiento del clima laboral.
- Sistemas y desarrollo del liderazgo.
- Calidad, etc.

6. La función de las relaciones laborales.

Es la vertiente más jurídica del Departamento y quizá la más dura de las tareas del mismo. Tiene que ver con el tratamiento del conflicto individual y el colectivo (parcial o total). Basado en las situaciones contenciosas y asesoramiento (función claramente *staff*) al resto de la organización, así como la representación ante los Juzgados de lo Social y órganos de conciliación y mediación, ante la autoridad laboral y la Inspección de Trabajo.

Por tanto, siempre quedaría una estrecha relación con lo jurídico sobre las relaciones con los representantes legales de los trabajadores que las podemos resumir:

- Comités de empresa.
- Delegados del personal.
- Delegados sindicales.
- Comisiones paritarias.
- Comisiones mixtas.
- Comités de seguridad y salud.

Intervención en la negociación y resolución de:

- Convenios colectivos.
- Conflictos colectivos e individuales.
- Tratamiento de paros y huelgas, etc.

Representación y defensa ante organismos como:

- Juzgados de lo Social, Inspección de Trabajo, etc.

7. La función de servicios sociales.

Viene determinado por el establecimiento y gestión de las medidas voluntarias o paccionadas que establecen las organizaciones para mejorar el clima laboral, las cuales podemos resumir:

- Actividades sociales y recreativas.
- Servicios de comedores y cafeterías.
- Asesoramiento jurídico familiar.
- Becas.
- Fondos de pensiones.
- Servicios médicos de empresa.
- Dispensario.
- Ayudas económicas y sociales, etc.



Esta distribución no pretende ser la única, ni forzosamente la más adecuada para todas las organizaciones, simplemente aspira a ser orientadora de cómo pueden distribuirse de manera funcional las actividades más características del Departamento de Recursos Humanos.

V. DIRECTOR DE PERSONAL/RECURSOS HUMANOS

Ya habrá advertido el lector que en la práctica existe una gran variedad y confusión en la terminología utilizada para definir el cargo de Director de Personal (88). Así tenemos que con frecuencia se observa en la prensa que se ofrecen puestos de trabajo de «Director Social», «Director de Relaciones Laborales», «Director de Relaciones Industriales», «Director de Recursos Humanos y Organización», «Director de Personal y de Recursos Humanos», etc. o «Jefe de...», lo mismo que se acaba de citar, aunque con menor frecuencia por haberse estandarizado este cargo último, y en cambio, observando con más detenimiento, en la exposición de responsabilidades y funciones o perfil que se solicita, por lo general, no existe, ni se persigue diferencia alguna más que la que venga impuesta por las propias peculiaridades de la empresa demandante. Lo cierto, y ya se apuntaba anteriormente, que lo importante son las funciones que se le atribuyan a quien asuma la máxima responsabilidad del Departamento, que por otro lado, parece que va abriéndose camino el término «Director de Recursos Humanos» mientras que para un nivel inferior se mantiene por el momento, como decíamos, la de «Jefe de Personal».

Todo ello, lamentablemente, no contribuye a clarificar el panorama, siendo necesario en cada ocasión analizar el puesto que se ofrece mediante el estudio de responsabilidades que se exijan al directivo o jefe, y por eso, no hemos tenido reparo en utilizar sinónimamente o de manera alternativa en este artículo las dos acepciones más usadas habitualmente.

1. Terminologías relacionadas con la función de los recursos humanos.

Previamente a seguir desarrollando este apartado consideramos importante profundizar brevemente sobre los términos que históricamente se han venido utilizando y que se hallan estrechamente relacionados con la función del responsable de los recursos humanos.

1. *Relaciones Humanas*. En su sentido más generalizado, la expresión se refiere a todas las interacciones que se pueden producir entre las personas, tanto si su comportamiento es conflictivo como si es de colaboración (89), pero circunscrito al ámbito de los negocios y en las organizaciones es la forma de alcanzar de manera práctica la mayor productividad

(88) PORRET GELABERT, Miquel: «Sobre la terminología-Director de Personal-», *Rev. AEDIPE*, Madrid, marzo, 1990.

(89) HALLORAN, Jack: *Relaciones Humanas*. HISPANO EUROPEA, Barcelona, 1982, págs. 12 y 15.

en el trabajo y con más satisfacción de quienes forman parte de la organización (90). Por tanto, relacionarse adecuadamente, y mantener buena armonía y trato con los colaboradores, los superiores y los compañeros, forma parte de lo que viene denominándose relaciones humanas.

2. *Relaciones Industriales*. El término, aunque se ha venido empleando en el pasado indiscriminadamente, queda exclusivo para la industria, no encajando terminológicamente en organizaciones dedicadas a los servicios o al comercio, como en sectores generalmente públicos -aunque no exclusivamente-, entidades públicas (Ayuntamientos, Ministerios, etc.), enseñanza (Universidades, Institutos, etc.), hospitalario (Cruz Roja, Seguridad Social, etc.), transportes públicos,... o entre otras, la Iglesia, las redes comerciales, los transportes privados, ocio, etc.
3. *Relaciones Laborales*. Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la dirección y gestión de recursos humanos; se emplea frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de las relaciones obrero/patronales (91).
4. *Recursos Humanos*. No son sólo «personas asalariadas», es un concepto más amplio, pues quedan principalmente comprendidos los esfuerzos o la actividad del ser humano en la organización o dicho de otra forma más sencilla, el conjunto de los individuos en situación de trabajo (92). No son solamente la parte visible de la persona, sino que comprende además, como muchos autores (93) dicen, otros factores implícitos, tales como: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Las organizaciones para lograr sus objetivos necesitan de una serie de recursos esenciales, de forma que gestionados y administrados adecuadamente, les permitirán alcanzar los objetivos que persiguen. Lo que les hace diferenciarse de los demás recursos que conforman la organización, recursos materiales (materias primas, instalaciones, mobiliario, inmuebles, etc.), tecnológicos (aquel conjunto de conocimientos de un oficio mecánico o arte industrial) y financieros (los caudales económicos que permitan desarrollar el negocio, las finanzas de la organización o la capacidad de efectuar inversiones, etc.).

2. La actual Dirección de Recursos Humanos.

Tanto el término como el concepto «Recursos Humanos» tuvieron sus inicios en los EE.UU. en la década de los años 70 y muchos autores están convencidos que fue la respuesta norteamericana a las efectivas políticas de personal del singular pero eficaz modelo de dirección japonés (94). A

(90) TAYLOR, Frederick W.: *Scientific Management*, HARPER, Nueva York, 1947, págs. 128-129.

(91) ARIAS GALICIA, Fernando: *Administración de Recursos Humanos*, TRILLAS, México, 1990, pág. 24.

(92) LOUART, Pierre: *Gestión de Recursos Humanos*, GESTIÓN 2000-AEDIPE, Barcelona, 1994, pág. 260.

(93) ARIAS GALICIA, Fernando: *op. cit.*, pág. 24 y WEISS, Dimitri: *La función de los Recursos Humanos*, Tomo I, ESDEN (CDN), Madrid, 1992, págs. 26-27.

(94) PUCHOL, Luis: *op. cit.*, pág. 41.

la hasta entonces concepción tradicional de dirección de personal se le dio otro enfoque y como en tantas cosas, fue aplicado seguidamente en Europa y con más tardanza en España, por tanto, es un anglicismo que ya induce a pensar que se trata de una idea más moderna que la de «Dirección de Personal». Aunque por sí solo en realidad no significa nada el cambio de terminología, lo importante es la función que realice verdaderamente el responsable del área del «factor humano».

No obstante, hay quienes opinan que la consideración de una persona (trabajador, operario, obrero, empleado, funcionario, colaborador, etc.) como un «recurso» aunque con el adjetivo de humano, parece, en ocasiones, carente de cierta sensibilidad y, por añadidura, hay directivos que quieren continuar siendo directores de personas y no de recursos, aunque sean humanos. A nuestro entender es un concepto economicista y no social que traducido y aplicado a ciertas culturas de otros países de donde no es originario el término, suena precisamente algo incorrecto.

Pero pretendiendo darle un sentido de modernidad diversos autores distinguen entre Dirección de Personal y de Recursos Humanos, pues el primero aparece como algo limitado a la actividad administrativa, estático y con voluntad de circunscribirse tan sólo en este escalón de la organización. Aparece con una visión a corto plazo. Como varios autores piensan, se conoce como algo comprometido con el *status* específico del área y con vocación de asentarse en la misma, enfocado a los sistemas de control interno de los puestos de trabajo y su actividad es de carácter técnico. Sus resultados tienden a ser tangibles y de fácil medición, así como sus decisiones que son objetivo de respuesta rápida. Estos puestos los ocupan los clásicos especialistas en las técnicas de gestión y dirección del personal, formados por carreras afines a la función y con sensibilidad social más que económica.

Por el contrario, el término Dirección de Recursos Humanos se caracteriza como una función eminentemente directiva, macro-organizacional, dinámica y en constante y permanente transformación. Se siente más próxima al desarrollo y a la organización de la empresa, así como el promotor del «cambio», su actividad es con vistas a largo plazo y su orientación es de carácter estratégico. Lo que comporta que los resultados sean intangibles de inmediato y, por tanto, difíciles de medir. Los cargos los ocupan «generalistas» que sienten este puesto de trabajo, en buena parte de los casos, como un camino hacia escalones más altos en la organización. En ocasiones se compenetran tanto con los objetivos generales del negocio, penetran tanto en los conocimientos del producto que elabora la organización e intervienen en ciertas áreas con tal capacidad de dirección (no siempre exclusivamente en materia de recursos humanos) que se confunden sus responsabilidades con las genuinas del Director General o Gerente de la empresa (95).

(95) BARUEL, Josep: «La Dirección de Personal en España dentro del Movimiento Europeo», Papers ESADE, núm. 122, enero, 1994, págs. 2-3. En este sentido también se pronuncia el estudio del *International Institute for Management Development* (IMD), denominado «The Emergent Role of the R.H. Manager in Europe», Lausana, mayo, 1992, promovido por la *European Association for Personnel Management* (EAPM). Al respecto, el estudio señala que la Dirección de Recursos Humanos se sitúa en el primer nivel jerárquico (Consejo de Dirección) y tiene un mando en línea muy cercano al Gerente. En el mismo sentido, GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago y DEL VAL NÚÑEZ, M.ª Teresa: *op. cit.*, pág. 79.

Recogiendo lo expuesto en sendos informes de instituciones (96) de reconocido prestigio en el ámbito de los estudios sobre recursos humanos, se puede afirmar que en la última década alrededor del 80 por 100 de los responsables de esta área, forman parte del Comité de Dirección o Consejo de Dirección, situándose muy próximos al Director o Gerente y desde luego en primer nivel de la empresa.

3. Función directiva y prioridad de funciones.

Siguiendo a los tratadistas, realiza una función directiva consistente en organizar y controlar las actividades humanas para obtener un resultado deseado, de forma especializada que se caracteriza por los conocimientos y habilidades específicas, realizando también funciones de *staff*, incidiendo con todo ello en el negocio de la organización, con visión global y estratégica, y capacidad planificadora en la competitividad, rentabilidad, calidad, cultura y flexibilidad de los recursos humanos.

Al margen de las funciones clásicas que tenga atribuidas, el Director de Recursos Humanos deberá actuar en función de una política global estableciéndose unas pautas y prioridades según los objetivos de la empresa que por lo general se concretan en base a la siguiente relación que detecta la actualidad (97).

- 1.º Desarrollo de directivos.
- 2.º Formación.
- 3.º Cualificación del personal.
- 4.º Planificación de los recursos humanos.
- 5.º Retribución.
- 6.º Diseño de la estructura organizativa.

Reuniendo las características en la medida de lo posible, de estabilidad, ser congruentes, ser flexibles, aplicables a toda la organización e inteligibles para todos los que componen la misma.

(96) Informe PROYECTO THE PRICE WATERHOUSE CRANFIELD-ESADE, 1992. Barcelona.

(97) Según la importante firma de consultoría KPMG Peat Marwick que publicó «Europa 1992. Evolución y tendencias en la gestión de recursos humanos», informe nacional: España, junio, 1990, pág. 20. El estudio comprende la participación de los Directores de Recursos Humanos de más de 400 compañías de tamaño medio o grande pertenecientes a los sectores industriales y de servicios, y los países participantes fueron: Bélgica, Alemania, Grecia, España, Francia, Irlanda, Italia, Holanda, Portugal, Reino Unido y Finlandia.

4. Habilidades que requiere el cargo.

Se ha escrito mucho sobre las cualidades que ha de tener un directivo ya desde el fayolismo (98) hasta nuestros días y las listas que se han elaborado por distintos autores (99) son realmente largas pero pueden resumirse los roles (100) que juegan para el caso que nos ocupa en los siguientes y que salvo excepcionales ocasiones es común para quienes tienen poder de dirección en las organizaciones:

1. *Comunicación*: transmitir a los subordinados (colaboradores) los objetivos, directrices, e información que necesitan, para que puedan desempeñar su trabajo.
2. *Gestor de anomalías*: resolver los problemas imprevistos.
3. *Controlador*: preocuparse por conseguir la información de gestión necesaria para controlar la correcta realización de las labores.
4. *Líder*: influenciar a su alrededor, aglutinar esfuerzos, lograr el compromiso de sus colaboradores con la misión de la empresa (conseguir que los demás actúen por convencimiento y no por mandato).
5. *Asignador*: asignar tareas y responsabilidades entre sus colaboradores y a las personas más adecuadas.
6. *Emprendedor*: crear ideas, proponer proyectos y objetivos.
7. *Coordinador*: orientar y armonizar la actividad de los grupos de trabajo hacia la consecución de un mismo fin.
8. *Negociador*: resolver los conflictos internos y externos a través de la negociación.
9. *Representante*: desempeñar tareas protocolarias y de representación de la organización, generalmente de forma legal mediante poderes notariales ante los organismos oficiales.
10. *Visión del futuro*: anticipar la evolución futura de los acontecimientos y prever los cambios que se producirán.

(98) FAYOL, Henry: *Administration industrielle et générale*, París, 1920, págs. 130 y ss.

(99) BAUMGARTEN, Franziska: *Psicología de las relaciones humanas en la empresa*, LABOR, Barcelona, 1971, págs. 190-191. Esta autora llega a señalar 50 cualidades profesionales que ha de reunir el jefe, según la literatura especializada de la época. Más actual sobre ello cabe también citar a PERETTI, Jean Marie: «Todos los DRH: un desafío para los responsables jerárquicos», *Rev. AEDIPE*, Madrid, diciembre 1996, pág. 36 y GÜELL, Antoni M.: «Directivos del Futuro», *Rev. AEDIPE*, Madrid, septiembre 1995, págs. 13-28.

(100) Estudio DELPHI (ESADE-ANDERSEN CONSULTING) Barcelona, mayo 1995 sobre «El Directivo del futuro».

11. *Portavoz*: difundir la información a los órganos de representación de los trabajadores y sindicatos.
12. *Enlace*: capacidad de crear, mantener y aprovechar los contactos personales, institucionales y empresariales para conseguir los objetivos de su organización.

ROLES QUE DESARROLLA EL DIRECTIVO EN LAS ORGANIZACIONES

CARÁCTER DE LOS ROLES		ACTIVIDAD ESPECÍFICA
INTERPERSONALES	Los que surgen de la autoridad formal del directivo y comprenden las relaciones interpersonales básicas	Representante Líder Enlace Coordinador
INFORMATIVOS	Incluye papeles informativos que son consecuencia de la red de contactos del directivo y de su posición neurálgica en la organización	Controlador Comunicador Portavoz
DECISIÓN	Engloba los papeles de decisión al ser el elemento clave en su unidad (organización, departamento, planta, delegación, etc.)	Emprendedor Gestor de anomalías Asignador Negociador Visión de futuro

Este cuadro está basado en los estudios de MITZBERG, modificado por el estudio DELPHI (1995) y nuestra aportación.

5. Preparación técnica.

El Director de Recursos Humanos deberá tener la capacidad de dominar ciertas técnicas, entre las más características creemos oportuno citar las que hace parecidamente BESSEYRE DES HORTS (101):

(101) BESSEYRE DES HORTS, C.H.: *Gestión estratégica de los Recursos Humanos*, DEUSTO-AEDIPE, Bilbao, 1989, pág. 60.

1. *Jurídica*. Que le permita dominar el mundo legal de las relaciones laborales.
2. *Informática*. Utilización de las herramientas informáticas, como cualquier directivo que se precie de ser tal con espíritu de modernidad, y poder efectuar sus propios estudios de la información social recibida.
3. *Financiera*. Para la evaluación permanente de los costes económicos que se derivan de las decisiones en materia de recursos humanos.
4. *Psicológica*. Por el trato con el personal.
5. *Pedagógica*. Por ser un capítulo importante la formación del personal.
6. *Marketing*. Para comprender los desafíos del futuro, la productividad, los mercados, con capacidad de vender las ideas internamente y proponer nuevas estrategias.

Podemos concluir referenciando que la formación universitaria de los profesionales de recursos humanos se sitúa alrededor del 94 por 100 (102) distribuyéndose el grueso entre Licenciados en Derecho, Graduados Sociales y Licenciados en Psicología (103).

6. Deontología de la profesión.

Siguiendo a TESTA (104) las características humanas que deberá reunir el Director o responsables de los recursos humanos, son:

1. *Sentido de la justicia*. Ya que con frecuencia tendrá que dirimir controversias (105).
2. *Sentido de la discreción y del secreto*. Se halla al corriente de la situación familiar, de la salud, antecedentes profesionales y privados de los trabajadores que exigen una utilización muy reservada.

(102) GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago y DEL VAL NUÑEZ, M.ª Teresa: *op. cit.*, pág. 39.

(103) Informe ENCUESTA SOCIO-LABORAL DE CATALUNYA'96 (AEDIPE), Barcelona, pág. 205. Asimismo cabe citar que dentro de estos tres grupos ocupan los siguientes porcentajes: 22 por 100 Licenciados en Derecho; 14 por 100 Licenciados en Psicología; 12 por 100 Graduados Sociales; 6 por 100 Licenciados en C. Económicas; 5 por 100 Ingenieros (de las diferentes especialidades); 2 por 100 Licenciados en C. Empresariales; 2 por 100 Licenciados en Filosofía y Letras; 30 por 100; Otras titulaciones 30 por 100 y 7 por 100 sin titulación. (Datos extraídos del Directorio de la Asociación Española de Dirección de Personal 1996, por lo que se refiere exclusivamente a los asociados a AEDIPE).

(104) TESTA, G.: *Organización y dirección de personal*, DEUSTO, Bilbao, 1973, pág. 115.

(105) El sentido de la justicia debe ir ligado a las cualidades morales del director. Ya en este sentido se expresaba FAYOL en su obra «Administration industrielle et générale», con citas como: «La mayor garantía contra el abuso de autoridad del jefe es un alto valor moral por parte de éste».

3. *Capacidad de defender «inteligentemente» los intereses de la organización.* Evitando toda posición que conduzca a poner en peligro las políticas de recursos humanos mediante un posicionamiento completamente de carácter económico y antisocial.
4. *Capacidad de configurar de manera exacta su propio papel.* La madurez humana significa darse cuenta de la importancia del papel abarcado y, precisamente por esto, debe realizarlo de una forma inteligente.

El papel es difícil y complicado, y sobre todo ha de inspirar confianza. Aunque no sea exactamente su papel, a menudo se supone que el jefe o director de personal/recursos humanos, ha de ser una especie de «confesor» de empresa, que va repartiendo sonrisas y palmadas en la espalda y consejos entre los empleados, esperándose de él, en ocasiones, «milagros», por parte de algunos empleados o por parte de la cúspide de la organización como si tuviera capacidad ilimitada de convencer a las personas. Otras veces, un conjunto de circunstancias le hacen que prácticamente asuma el papel de portavoz de los empleados, frente a la Gerencia. Se ha ensayado sin éxito la idea de este director como hombre intermedio, pero tomar la representación de los empleados queda fuera del alcance de los directores de recursos humanos, porque ellos a su vez están sometidos a la disciplina de la Gerencia y bajo su inmediata dirección e influencia. No obstante, por una parte, la dirección de personal/recursos humanos tiene el cometido de explicar la política de dirección a los empleados y, por otra, debe intentar interpretar las motivaciones de los trabajadores ante el equipo directivo (106), desde una perspectiva social y no exclusivamente economista o cuantitativa. En la mayoría de las veces este equilibrio ha de ser adaptable a cada situación lo que entraña mucha experiencia e intuición.

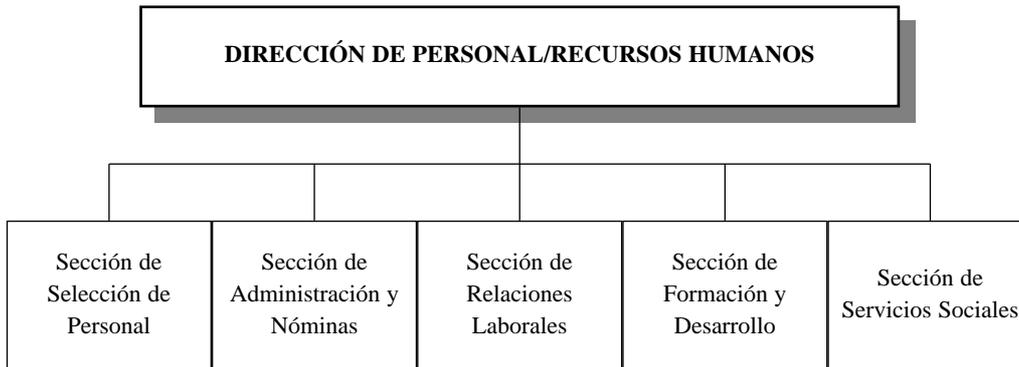
El Director del factor humano ha de tener claro que los recursos humanos:

- a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos que se pueden comprar o vender. Los recursos humanos comportan una disposición voluntaria de las personas que mediante un contrato verbal o escrito, expreso o tácito deben someterse a las normas de una organización a cambio de una retribución, al menos, en su mayor parte en metálico. Lo contrario representaría que la esclavitud todavía no ha sido abolida.
- b) A parte del citado contrato legal de trabajo, los recursos humanos, requieren de la existencia de un contrato psicológico, es decir, la voluntad de colaboración provechosa del individuo para conseguir los fines que pretende la organización. La actitud pasiva de los empleados sin motivación conduce a una decadencia acelerada de las organizaciones y que finaliza con el proceso total.
- c) Los recursos humanos son desiguales y plurales; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, experiencia, oficio o profesión concreta y lo importante es utilizarlo debidamente para la consecución del mejor y mayor rendimiento en el puesto de trabajo más adecuado.

(106) KNOWLES, William H.: *op. cit.*, pág. 188.

- d) Los recursos humanos son moldeables, transformables y mejorables para los intereses de la organización.
- e) Los recursos humanos están sometidos a la ley de la oferta y la demanda en el mercado de trabajo. De forma que su cotización baja cuando sube el desempleo y sube esa cotización cuando disminuye el índice de paro. No obstante, dentro de esto, por lo general, el personal más cualificado siempre consigue una mejor cotización, sin excesiva influencia de los vaivenes del mercado.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL/RECURSOS HUMANOS



El tamaño de cada una de las secciones de este esquema refleja la importancia de las funciones en la actualidad independientemente del espacio físico y de personas dedicadas a ello en una organización que acostumbra a ser inversamente proporcional.