

LA NUEVA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. RETOS EN EL NUEVO PARADIGMA

JUAN LUIS GARRIGÓS FERNÁNDEZ

*Socio de Garrigós & Llopis Consultores Asociados
Profesor CEF Valencia*

Extracto:

Los nuevos tiempos y las nuevas situaciones requieren una serie de cambios en las organizaciones. La propia evolución de la función de recursos humanos en las empresas hace que los departamentos tengan que ir cambiando su visión. De orientaciones y procesos administrativos, pasando por etapas donde predominaron las relaciones laborales, para ir enfocándose hacia la gestión del talento y por ello hacia un rol más estratégico.

Lo primero que tendremos que hacer es revisar la visión del departamento de recursos humanos y hacer un análisis de la situación, de la estructura, etc. Esto nos llevará a un plan de acción donde la función de recursos humanos estará focalizada en el desarrollo de los trabajadores.

Para poder consolidar este nuevo escenario de la función de recursos humanos en la empresa, las mujeres y los hombres de este departamento deben tener un perfil competencial concreto y específico. Sólo con esto no sería suficiente, la empresa debe estar orientada a valores y orientar su cultura hacia esos valores. Sólo así podremos liderar un verdadero cambio en las empresas y, por lo tanto, en los departamentos de recursos humanos.

Palabras clave: cambio, valores, desarrollo, estrategia, talento y cultura.

NEW HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. CHALLENGES IN THE NEW PARADIGM

JUAN LUIS GARRIGÓS FERNÁNDEZ

*Socio de Garrigós & Llopis Consultores Asociados
Profesor CEF Valencia*

Abstract:

New times and situations require changes in companies. For the evolution of the human resources department of the companies, a change of approach is needed and its current role must be strategic.

Firstly, we must review the vision of the human resources department and carry out an audit in order to know the exact situation. Then, we will elaborate an action plan focused on the employees development.

The people who work in the human resources department must have specific skills and competences. However, this will not be sufficient: the company needs to have values. Only then we can lead a change.

Keywords: change, values, development, strategy, culture, talent.

Sumario

1. Introducción.
2. La quinta fase en la historia de los recursos humanos en España.
3. ¿Cómo la dirección de recursos humanos liderará esos cambios?
4. Los nuevos roles de la función de recursos humanos.
5. Perfiles de los profesionales de los departamentos de recursos humanos.
6. Requisitos organizacionales para culminar con éxito el cambio.
7. Conclusiones.

Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

Desde diferentes y cualificados foros hablamos de la nueva gestión de recursos humanos como una de las estrategias básicas para la consecución de los objetivos empresariales. Todas las semanas podemos ver en la prensa tanto generalista como especializada artículos y opiniones diversas e interesantes sobre los beneficios de tener una clara política de recursos humanos.

Y si esto es así, que lo es, ¿por qué se hace tan difícil implantar una verdadera gestión de recursos humanos en las empresas?

Por experiencia, aunque se tenga un departamento de recursos humanos de cierta magnitud, lo importante es el compromiso que tenga la dirección de liderar un enfoque hacia el desarrollo de las personas. Es decir, que no es suficiente contar con un departamento de recursos humanos numeroso, sino que la clave está en la implicación que deben tener los accionistas, propietarios y directivos en apoyar una política enfocada hacia las personas.

Pero vayamos al principio.

- Los orígenes de la función de recursos humanos en nuestro país los podemos encontrar en los años 40 y 50 del pasado siglo donde el trabajo realizado era puramente administrativo. Es más, no estaba identificado un departamento de recursos humanos como tal y además los perfiles de las personas que hacían este tipo de trabajo eran perfiles administrativos.
- Posteriormente, ya en los años 60 y hasta los 70, debido a la evolución económica, al turismo, a la instalación de empresas multinacionales en nuestro país, se vio la necesidad de introducir en España nuevas técnicas de gestión de personas. Es la época que algunos autores han denominado de relaciones humanas¹. Esto favoreció la creación de departamentos dedicados a las personas y además llevó a la empresa a buscar profesionales en psicología y sociología.
- En los años 70 y 80 se inicia otra etapa llamada de relaciones laborales donde los cambios políticos en nuestro país traen consigo, entre otros, la publicación del Estatuto de los Trabajadores² y de otras normas laborales. Esto hace que el enfoque en el departamento de personal fuera eminentemente jurídico.
- En las décadas siguientes, años 90, se va consolidando un enfoque orientado a la gestión de personas en las empresas. Es la época que podemos denominar de recursos humanos. Esta época tiene como contenido y orientación una política orientada al desarrollo de los profesionales de la organización³.

¹ PORRET GELABERT, M. *Recursos Humanos*. Esic, Madrid, 2006, pág. 56.

² La Ley 8/1980, de 10 de marzo, del Estatuto de los Trabajadores (BOE n.º 64, de 14 de marzo de 1980).

³ GARRIGÓS FERNÁNDEZ, J.L. *Revista Economía* 3. Junio 2009. Factor clave en cualquier organización es la gestión de las personas prescindiendo del tipo de estructura. Durante mucho tiempo parecía como si sólo se pudieran aplicar políticas de recursos humanos en grandes empresas y en multinacionales. Nada impide que en nuestro tejido industrial formado por empresas familiares y pymes podamos tener una estrategia de recursos humanos moderna orientada sobre todo a dos objetivos claves:

Ya ULRICH⁴ hablaba de la función estratégica de nuestros departamentos de recursos humanos cuando hablaba de convertir la estrategia en acción desde los departamentos que gestionan personas.

Pues bien, ahora más que nunca debemos tener un departamento de recursos humanos que esté al lado de la dirección general y que aporte valor.

Para poder añadir valor habría que:

- Tener unos objetivos del departamento de recursos humanos que apoyen el negocio.
- Establecer indicadores concretos para poder medir la consecución de objetivos.
- Tener un departamento de recursos humanos coherente con la estructura de la empresa.
- Situar al departamento de recursos humanos en el comité de dirección.

Lógicamente y después de ver la evolución de los departamentos de recursos humanos estaba muy claro el camino a seguir desde las antiguas direcciones de personal a los modernos departamen-

- Tener las personas adecuadas.
- Que permanezcan en la empresa.

No sólo debemos establecer los criterios de selección de personal sino que necesitamos establecer políticas de retención de personas.

Si lo llevamos a un marco temporal estimo que lo primero que cualquier empresa debe hacer es establecer sus valores, es decir, por lo que quiere ser conocida. En esta fase es decisiva la aportación de los fundadores, sucesores y directivos que deben consensuar aquellos valores que definirán su empresa. Ética, honradez, humildad, coherencia, son ejemplos de valores finalistas diferenciadores.

Estos valores deben impregnar toda la organización y consecuentemente a las personas que forman parte de la misma. Cerrado este proceso, una tarea fundamental es establecer el catálogo de puestos de trabajo de la empresa, la descripción de puestos es básica para poder dar coherencia a nuestra actividad. Esta descripción de puestos (conocida como DPT) debe recoger entre otros datos las funciones, las competencias del puesto, el grado de toma de decisiones, la formación requerida y la experiencia.

Terminado este proceso es necesario unir a estos requisitos los valores de la organización como criterio para poder iniciar un proceso de selección con garantías de éxito. Todos conocemos casos de excelentes empresas y excelentes profesionales que han terminado en fracaso debido a las diferencias de cultura empresarial de ambos.

En paralelo a esta herramienta es necesario establecer aquellas políticas de recursos humanos tendentes a retener a las personas de nuestra organización.

Lo primero que sugiero es tener un plan de acogida que establezca aquellos pasos que vamos a seguir cada vez que se incorpora a nuestra empresa una persona. Es fundamental la implicación de la gerencia y del que será responsable directo del nuevo miembro de la empresa. Es fundamental decirle a los colaboradores que se incorporan cuáles van a ser sus funciones, qué se espera de ellos, cuáles son nuestros valores, cuál es nuestro compromiso con la calidad, cuál es nuestra política de prevención de riesgos.

Una vez diseñado el plan de acogida sería importante establecer los objetivos del puesto.

A los objetivos debe seguir el diseño e implantación de un sistema de revisión y evaluación de frecuencia periódica. Los gerentes, los responsables de departamento, deben reunirse con sus colaboradores de forma periódica y ver el grado de consecución de los objetivos, ya que es fundamental poder reconducir situaciones antes de que sea muy tarde y los costes sean importantes.

Para cerrar este ciclo de políticas de recursos humanos en las empresas de nuestra comunidad recomendaría establecer planes de formación y desarrollo para nuestros colaboradores. A nadie se le escapa el doble efecto de la formación:

- Desarrollo profesional que revierte en la empresa.
- Efecto motivador y fidelizador.

⁴ ULRICH, D. *Recursos Humanos Champions*. Granica, Buenos Aires, Argentina, 1997, pág. 101.

tos de gestión de personas. Pues una vez más tenemos que implicarnos en procesos de cambio y en ser flexibles. Estaríamos hablando de una nueva fase en la gestión de recursos humanos.

2. LA QUINTA FASE EN LA HISTORIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN ESPAÑA

La nueva situación producida por la crisis económica que está atravesando nuestro país se ha dejado sentir de manera brutal sobre las organizaciones. Despidos, no renovaciones de contratos temporales, expediente de regulación de empleo, bajas incentivadas, etc., son desde hace meses una constante.

Y en este contexto nos preguntamos:

- ¿Cuál es el rol de la dirección de recursos humanos?
- ¿Necesitamos estructuras pesadas en las organizaciones?
- ¿Es un coste este departamento?
- ¿Podemos prescindir de la función de recursos humanos?

Pienso sin lugar a dudas que ahora más que nunca la función de la dirección y del departamento de recursos humanos es clave.

Y esta nueva fase se va a caracterizar por una nueva situación que llevará a las empresas, entre otros cambios, a los siguientes:

- Nuevas formas de trabajo.
- Gestión por procesos.
- Mayor presencia de la externalización.
- Mayores polivalencias.
- Menores plantillas de trabajadores.
- Aumento de trabajadores autónomos contratados por sus anteriores empresas.
- Racionalización de costes.
- Reinención de las personas en el ámbito laboral.

3. ¿CÓMO LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS LIDERARÁ ESOS CAMBIOS?

La dirección de recursos humanos debe liderar los cambios.

A mi juicio los requisitos para el éxito en los procesos de cambio son:

1. Apoyo total y sin fisuras de la gerencia, dirección general, propiedad a los profesionales de recursos humanos. Siempre habrá que respetar el filtro cultural. Este apoyo tiene que ser explícito y ser comunicado de manera constante y firme. Tiene que existir un nuevo liderazgo basado en valores ⁵. Éste es el primer requisito para poder liderar un proceso de cambio. Nada se podrá cambiar sin estar detrás los órganos de decisión de la empresa.
2. Creación desde el inicio del cambio de un plan de comunicación ⁶ dirigido a compartir el cambio.
3. Revisión de la visión de la empresa.
4. Alineamiento total de los objetivos de cada departamento con los objetivos organizacionales.
5. Redefinición de la nueva estructura organizacional.
6. Diseño de organigramas ajustados a la necesidad empresarial.
7. Estudio competencial de todas las personas de la organización.
8. Creación de procedimientos de recursos humanos.
9. Creación de socios externos para las funciones que se decidan externalizar.
10. Creación de un cuadro de mando que incluya indicadores clave.
11. Establecimiento de sistemas de evaluación y recompensas modernos, poniendo el foco en la implicación y polivalencia profesional.
12. Total enfoque de la dirección de recursos humanos hacia el desarrollo de los profesionales. Como herramienta sería deseable establecer un sistema de gestión por competencias ⁷.

4. LOS NUEVOS ROLES DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los retos que se plantean en el futuro van a cambiar de forma sustancial las funciones que la dirección de recursos humanos venía desempeñando.

La dirección de recursos humanos tendrá en el nuevo escenario, entre otras, las siguientes líneas de actuación:

Rol de gestor externo. Al pasar a externalizar funciones anteriormente realizadas dentro de la empresa: la directora/or de recursos humanos va a tener que establecer una serie de relaciones privilegiadas de *partenariado* o socios.

⁵ BOYLAN, B. *Todos remando en la misma dirección*. Griker, Madrid, 1999.

⁶ GARRIGÓS FERNÁNDEZ, J.L. «Cómo elaborar un plan de comunicación». *Revista Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, ISSN 1130-8117, Año n.º 9, n.º 94, 1996, págs. 16-20.

⁷ ALLES, M. *Dirección estratégica de recursos humanos. La gestión por competencias: el diccionario*.

Además, tendrá una función de control sobre los procesos externalizados, ya que la responsabilidad no es delegable.

En este sentido, se tendrán que establecer una serie de evaluaciones anuales para medir el grado de satisfacción de los departamentos de recursos humanos con sus socios y con los servicios que éstos prestan.

Además, se establecerá que una parte de los honorarios que estos profesionales externos reciban estará relacionada con la consecución de los objetivos. Es decir, que se irá consolidando el variable como medio de pago también en los servicios externos que la empresa contrate.

Rol de compromiso con la sociedad. Un valor añadido será el acercar las empresas a las universidades, escuelas de negocios, centros de formación y similares. La dirección de recursos humanos necesita estar cerca de los centros de talento. Esta relación será tanto de colaboraciones con los citados centros a nivel de conferencias, charlas, patrocinios como de poder disponer de fuentes de reclutamiento específicas.

Además, el directivo de recursos humanos será la persona que representará a la empresa en diversos actos y convocatorias.

Rol de compromiso con los trabajadores. Las direcciones de recursos humanos tendrán una orientación de servicio en el sentido de ser solucionadores de problemas de los empleados. Se medirá anualmente el grado de satisfacción de los empleados respecto a los servicios prestados por la dirección de recursos humanos.

Rol de garante de los derechos de los empleados. La dirección de recursos humanos estará comprometida con el cumplimiento de las leyes aplicables.

En este rol deberá redefinirse la relación con los sindicatos. En este sentido la directora/or de recursos humanos deberá aportar un sólido conocimiento de la normativa y procedimientos laborales.

Rol de propietario del cambio del estilo de dirección. El cambio y el tránsito hacia modelos de gestión participativos serán tutelados por los directivos de recursos humanos.

Se establecerán mecanismos de compromiso con los valores de la empresa.

Rol de desarrollo de personas. Esta función se dividirá en tres áreas clave:

- Reclutar y seleccionar personas.
- Desarrollar personas.
- Fidelizar personas.

Reclutar y seleccionar personas con base en la cultura y valores de la organización.

Desarrollar a personas con base en la visión de negocio y las competencias requeridas.

Fidelizar a los profesionales con base en:

- Políticas retributivas adecuadas, modernas y motivadoras.
- Recompensar según lo aportado.
- Establecer carreras promocionales ⁸.
- Crear sistemas de acogida e integración.

Rol de propietario de procesos de recursos humanos. Este rol abarcará:

- Planificación de recursos humanos.
- Auditoría de recursos humanos.
- Sistemas de información.
- Procesos administrativos de la función de recursos humanos.

5. PERFILES DE LOS PROFESIONALES DE LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS

Los perfiles profesionales que se demandarán serán perfiles generalistas. A las licenciaturas antes predominantes de derecho y psicología, ahora se unen licenciaturas como: relaciones laborales, sociología, e incluso ingenierías.

El denominador común estará en la necesidad de tener una formación generalista como la impartida en los postgrados de recursos humanos ⁹.

Donde debe ponerse el foco es en las **competencias** que deben tener y/o desarrollar las personas que trabajen en el área de recursos humanos.

A nivel departamental las competencias requeridas, entre otras, serán:

Orientación al cliente. Capacidad de mostrar interés por ayudar, servir, ser sensibles y satisfacer las necesidades de los clientes, los cuales pueden ser tanto cliente internos como externos. Tener en cuenta las opiniones de sus clientes, buscando cómo mejorar de manera continua.

⁸ En este sentido se deberán gestionar las carreras incluyendo las exigencias internacionales que esto pueda suponer. Véase GÓMEZ MEJIA, L. y otros. *Gestión de recursos humanos*. Prentice-Hall. Madrid, 1996.

⁹ Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos. CEF.

Flexibilidad. Capacidad para aceptar los cambios en la organización, promoverlos o gestionarlos. Supone una constructiva capacidad de reacción ante el crecimiento y demandas del cliente y de adaptar el propio enfoque de las cosas, el comportamiento personal y las operaciones a lo requerido por la situación.

Comunicación. Habilidad para transmitir y recibir información escrita o verbal de forma eficaz. Las personas dotadas de esta competencia saben escuchar, tienen una buena comunicación no verbal y dan un buen *feedback*.

Planificación. La planificación nos permitirá anticiparnos a los posibles problemas y nos llevará a tomar decisiones ahora que impactarán en el futuro. Las personas dotadas de esta competencia tienen la habilidad para desarrollar planes y acciones a corto, medio y largo plazo buscando un objetivo a alcanzar. Incluye el control y revisión sobre nuestros objetivos.

Solución de problemas. Competencia para definir un problema y generar soluciones de valor.

Empatía. Disposición para mostrar comprensión hacia los demás. Son sensibles respecto a las necesidades de los demás, manifestando su interés por las opiniones y las situaciones de las personas.

Autocontrol. Dominio de sí mismo. Capacidad para mantener controladas las propias emociones y la claridad de pensamiento ante situaciones difíciles o condiciones constantes de estrés. Incluye la capacidad para evitar respuestas negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otras personas.

A nivel directivo los profesionales de recursos humanos deben aportar, entre otras, las siguientes competencias:

Además de las anteriormente citadas cabría destacar:

Liderazgo. Estimular a los colaboradores a pensar como equipo, para alcanzar los objetivos comunes, obteniendo lo mejor y respetando las particularidades de cada uno. Articula y estimula el entusiasmo por las perspectivas y los objetivos compartidos.

Capacidad de guiar el desempeño de los demás. Conseguir que los demás les sigan en orden para obtener los objetivos.

Conocedor del negocio. Capacidad para entender aquellos puntos del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y actuar de manera adecuada desde la responsabilidad de recursos humanos para maximizar el éxito.

Delegación. Dar la posibilidad a los colaboradores de crecer potenciando sus capacidades al hacerles responsables de determinadas tareas o funciones o partes de las mismas asignadas al directivo. Establecer claros objetivos y asignar las correspondientes responsabilidades personales. Aprovechar la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido al negocio. Compartir las consecuencias

de los resultados con todos los involucrados. Empezar acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

Desarrollo de colaboradores. Gestionar el desempeño e identificar fortalezas y necesidades de desarrollo de sus equipos. Proporcionar de forma oportuna y específica *feedback* constructivo. Estimular el trabajo en equipo y el análisis conjunto de los problemas. Percibir los sentimientos y puntos de vista de los demás e interesarse activamente por ellos. Darse cuenta de la necesidad de desarrollo de los colaboradores y ayuda a fomentar sus habilidades y competencias.

Orientación a resultados. Cumplimiento preciso de los objetivos establecidos, tomando decisiones y solucionando problemas con los recursos asignados. Las personas dotadas de esta competencia están orientadas a la consecución de los resultados y poseen una automotivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y sus exigencias.

Negociación. Capacidad para intercambiar concesiones en las relaciones de intereses, para conseguir un resultado óptimo para la parte que representa. Esta competencia capacita a estas personas a alcanzar los objetivos que se persiguen buscando relaciones de futuro. Enfoque ganar/ganar.

6. REQUISITOS ORGANIZACIONALES PARA CULMINAR CON ÉXITO EL CAMBIO

Para afrontar los cambios las empresas tendrán que desarrollar modelos de gestión participativos, que hagan desarrollarse a los empleados y que conlleven la automotivación de los mismos.

Además, deberá estar implicado hacia una dirección por valores. Como valores consolidados podemos destacar:

- Comportamiento ético.
- Humildad.
- Respeto.
- Integridad.

7. CONCLUSIONES

Lo que se ha pretendido en este artículo es incidir en que el nuevo paradigma hará que:

- Los cambios sean percibidos como algo normal en las organizaciones.
- Los trabajos requerirán creatividad y compromiso.

- Los modelos anteriores ya no nos sirvan.
- Las personas deban ser retribuidas según su aportación.
- Los gestores tengamos que dirigir por valores.
- Debamos tener claro el valor de nuestra función y externalizar otras áreas.
- Las direcciones de recursos humanos deban tener un papel de gestor del cambio.
- Debamos tener indicadores económicos de la función de recursos humanos.
- Debamos tener clara una orientación a los clientes:
 - Trabajadores.
 - Dirección/gerencia.
 - Proveedores.

El reto de nuestras empresas es innovar también en las prácticas de gestión de personas. Seguro que nos llevará al éxito.

Bibliografía

ALLES, M. *Gestión por Competencias. El diccionario*. Editorial Granica.

BOYLAN, B. *Todos remando en la misma dirección*. Editorial Griker.

GARRIGÓS FERNÁNDEZ, J.L. «Cómo elaborar un Plan de Comunicación». *Revista Capital Humano*, n.º 96.

– «Gestión de recursos humanos en las PYMES». *Revista Economía 3*. n.º 198.

GÓMEZ MEJÍA y otros. *Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Prentice-Hall.

PORRET GELABERT, M. *Recursos Humanos*. Editorial Esic.

TEMPLAR, R. *Las reglas del management*. Editorial Prentice-Hall.

ULRICH, D. *Recursos Humanos Champions*. Editorial Granica.

ULRICH, D. y otros. *El futuro de la Dirección de Recursos Humanos*. Editorial Gestión 2000.