

JOSÉ M.^a PEIRÓ

*Unidad de Investigación de Psicología de las Organizaciones
y del Trabajo (UIPOT). Universidad de Valencia*

1. EL CONTEXTO DE LAS TRANSFORMACIONES PRODUCIDAS EN LA GESTIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Un análisis de los cambios producidos durante las últimas tres décadas en la Gestión de los Recursos Humanos de las empresas en nuestro país pone de manifiesto las grandes transformaciones ocurridas durante ese período de tiempo, no sólo en las actuaciones producidas en el ámbito de la empresa, sino también en el mundo del trabajo, de la economía, y en el de la sociedad en general.

Los cambios políticos y sociales específicos de nuestro país, junto con los más generales producidos en el mundo, los cambios económicos, la evolución de los mercados laborales y de la legislación laboral, la innovación tecnológica, la internacionalización de los mercados, la globalización de la economía y el desarrollo de la sociedad de la información, son aspectos que han tenido claras repercusiones sobre el mundo de la empresa y del trabajo y, por ende, sobre la Gestión de los Recursos Humanos.

Junto a esos cambios, otros no menos importantes tienen que ver directamente con las personas en nuestra sociedad. En concreto, los cambios demográficos han sido considerables. El descenso de la natalidad y el aumento de la expectativa de vida están produciendo un claro envejecimiento de la población. La incorporación de la mujer al mundo del trabajo es un fenómeno de primera magnitud que viene transformando los roles familiares y la propia estructura de la población activa. El incremento de los años y niveles de escolarización, que lleva a una mejora sustantiva de la cualificación de la población, es otro elemento relevante. Los fenómenos migratorios hacen que nuestra sociedad presente una diversidad étnica y cultural cada vez mayor. Por otra parte, los cambios en los estilos de vida y valores son también significativos. El desarrollo de los valores post-industriales y de las diversas mentalidades post-modernas coexisten y están sustituyendo a un sistema de valores basado en la ética protestante del trabajo y en valores materialistas. Nuestra sociedad resulta cada vez más compleja, diversa y quizás también fragmentada presentando diferentes valores axiológicos que articulan distintos ámbitos de la vida humana y social.

Estas transformaciones políticas, legales, económicas, tecnológicas, sociales y axiológicas tienen repercusiones sobre el mercado laboral, las empresas y, lógicamente, sobre los Recursos Humanos con los que estas empresas cuentan y su forma de gestionarlos.

Durante las últimas décadas, nuestro mercado de trabajo ha soportado importantes tensiones resultantes, en buena medida, de esas transformaciones. Por una parte, las tasas de desempleo han sido elevadas, siendo insuficientes las políticas activas de empleo para reducirlas a niveles aceptables. Por otra parte, los desajustes entre demanda y oferta laboral en lo que se refiere a las cualificaciones del personal han sido también un reto para las políticas activas de empleo españolas y europeas. En tercer lugar, determinadas tendencias a la precarización de ese mercado laboral configurado como un mercado dual de trabajo presenta también signos de preocupación por falta de calidad de los trabajos que se generan. Finalmente, se constatan desajustes en cuanto a los niveles de flexibilidad adecuados y la forma de incidir sobre ellos desde el pacto social o desde la legislación. Lógicamente todas estas cuestiones, junto con la libre circulación de trabajadores en Europa, están teniendo repercusiones sobre la Gestión de los Recursos Humanos en las empresas.

Por otra parte, las propias transformaciones de las empresas inciden sobre la forma en que gestionan a su personal. Los reajustes de tamaño (reconversiones, fusiones, adquisiciones, etc.) inciden directamente sobre las plantillas. Los cambios estratégicos de productos, tecnología o sistemas de trabajo requieren adecuaciones del personal con el fin de responder a las nuevas exigencias de cualificación y competencias. Las nuevas formas de estructurar la empresa, que cuestionan el valor de las burocracias y de las organizaciones jerárquicas, plantean formas alternativas (organizaciones en forma de red, estructuras matriciales o adhocráticas, etc.) que impulsan nuevas formas de trabajo (teletrabajo, trabajo en equipo, etc.) y, a su vez, requieren nuevas competencias. Finalmente, la propia organización del sistema de trabajo introduce cambios importantes en la actividad laboral. Los sistemas de organización de producción flexible, reingeniería de procesos, gestión de la calidad total y la aproximación toyotista frente a la clásica inspirada en el taylorismo y el fordismo, están generando nuevas formas de actividad laboral.

En efecto, el trabajo es cada vez más una actividad mental y no tanto física, que no se ha de producir necesariamente en un lugar o tiempo determinados, que tiene con frecuencia implicaciones intelectivas y emocionales (trabajo emocional) y que puede presentar niveles elevados de estrés. Además, exige la tolerancia a la ambigüedad y a la incertidumbre, requiere trabajo en equipo y cooperación y demanda cada vez mayor implicación y dedicación así como una disponibilidad de aprendizaje y mejora continua. También se espera del trabajador implicación en su trabajo, capacidad para innovar y resolver problemas y responsabilidad. Resulta insuficiente, y con frecuencia se considera pobre, un desempeño que únicamente se limite a cumplir «lo que está mandado». Se pide del trabajador motivación, contribución a la consecución de excelencia mediante procesos de mejora continua y sugerencias innovadoras para la organización.

No obstante, junto a todo ello, continúan existiendo trabajos precarios tanto en términos contractuales como en los relativos a las condiciones laborales y a las oportunidades de desarrollo que ni siquiera garantizan la integridad y la salud física y mental de los trabajadores.

2. PRINCIPALES CAMBIOS PRODUCIDOS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

A lo largo de estos años, en los que se han producido esas transformaciones, han tenido lugar cambios muy significativos en la Gestión de los Recursos Humanos. En primer lugar, conviene atender a la terminología. En ocasiones, se ha descrito a las personas en la empresa como *factor humano* resaltando que en la ecuación de producción entran muchos factores y el humano es uno de ellos. En otras ocasiones se ha hablado de *Administración de personal*, poniendo el énfasis en el componente «administrativo» que puede ser entendido como dirección, pero que también se ha entendido, con no poca frecuencia, como el conjunto de tareas administrativas a realizar para que ese personal pudiera trabajar en la empresa, cobrar y estar adecuadamente censado en ella. Durante los años 60 y 70, con algo de retraso en nuestro país, fue cobrando importancia la denominación de *Gestión de Recursos Humanos*. Se pone aquí el énfasis en las personas como recurso valioso para la empresa que es necesario gestionar. Ambos conceptos, el de recurso y el de gestión evocan aspectos de eficacia y eficiencia, evitación de «despilfarro» y una adecuada asignación de esos recursos a las necesidades de cada función y cada actividad de la empresa. Durante la última década se ha venido hablando de *capital humano*, también en ocasiones de *capital intelectual y social* y junto a ello se ha planteado la necesidad de *Gestión del Conocimiento*. Todas estas denominaciones se basan en la metáfora del capital que lógicamente sugiere la necesidad de inversiones rentables. No es suficiente disponer de las personas con las competencias y conocimientos adecuados en un determinado momento para atender a las necesidades de la empresa, es imprescindible que la empresa contribuya a su desarrollo con el fin de que sigan siendo competentes y puedan contribuir a sus necesidades cambiantes por su capacidad de adaptación a los cambios. De todos modos, a lo largo de todo el siglo han surgido voces que han recordado que, sea cual sea la terminología que se utilice, no se puede olvidar que quienes colaboran y trabajan en una empresa son *personas*. En nuestra sociedad occidental se ha concedido un peso importante al concepto de persona, reconociéndole su dignidad, sus derechos, su valor final y no instrumental, su ciudadanía y su entidad moral. Todo ello, no puede olvidarse en la empresa que ha de contribuir a que eso sea una realidad.

Más allá de los nombres, y entrando en cuestiones más específicas de la Dirección, Gestión y Desarrollo de Personas, los cambios en los planteamientos y las prácticas de la Gestión de Recursos Humanos ¹ han sido también considerables a lo largo de las últimas décadas. En un libro coordinado por ORDÓÑEZ (1997), distintos expertos han revisado las principales áreas en las que esos cambios se han producido. La estructura del libro ofrece una visión interesante de la evolución y por ello paso a comentarla brevemente. En primer lugar, se presta atención a aquellas áreas de intervención consolidada de la Gestión de los Recursos Humanos. ¿Cómo han evolucionado en las últimas décadas? Los títulos de las secciones son ilustrativos. Un primer apartado responde a la pregunta indicando: «De la improvisación a la planificación». En efecto, cada vez se ha ido atendiendo más a la planificación de los Recursos Humanos en las empresas y sobre todo a la articulación y sintonía de esa planificación con el plan estratégico de la empresa. Esto ha hecho que el Director de Recursos

¹ Seguimos utilizando de forma genérica este término porque es el que se utiliza con mayor frecuencia para describir esta actividad profesional.

Humanos se incorpore al Comité de Dirección. En otros trabajos de esta obra se presta atención a los cambios en las diferentes actuaciones de la Gestión de Recursos Humanos: «De la selección psicotécnica persona-puesto a la selección de integración»; «De la formación profesional a la empleabilidad y desarrollo de competencias»; «De la formación de mandos medios al desarrollo directivo»; «De los grupos de trabajo al trabajo en equipo»; «De la higiene y seguridad en el trabajo a la prevención de riesgos y salud laboral»; «De la escuela de "relaciones humanas" a la implicación y el compromiso»; «De la confrontación y el conflicto hacia nuevos modelos de relaciones laborales» y «Del tratamiento uniforme a la gestión personalizada». A poco que el lector conozca la función de los Recursos Humanos comprenderá la importancia de los cambios que se describen con estas pinceladas. Se trata de cambios en la filosofía y enfoque y también en las prácticas y técnicas de esa gestión.

Por otra parte, en esta misma obra se incorpora una segunda parte en la que se revisan áreas de más reciente desarrollo. Si antes hemos revisado las transformaciones en los ámbitos «clásicos» se analizan ahora los que han surgido en los últimos tiempos: «La dirección de personas a la luz del modelo europeo de calidad»; «El poder en los procesos de cambio»; «La integración de los trabajadores en la empresa como aportación básica de la dirección de Recursos Humanos a la cadena de valor añadido empresarial»; «De las tareas técnicas a la visión integral de la empresa»; «La gestión por competencias: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma», y «Una mirada hacia las PYMES desde la Gestión de Recursos Humanos». Como se ve, los nuevos temas se refieren a la calidad, los procesos de cambio, el valor añadido empresarial desde la Gestión de los Recursos Humanos, las competencias y la atención a las PYMES.

Por otra parte, la investigación sobre la Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos ha experimentado avances en nuestro país durante las últimas décadas. En épocas anteriores los desarrollos e innovaciones en este campo se producían en España bien por incorporación de conocimientos provenientes de otros países, sobre todo los Estados Unidos, bien por cambios derivados de la propia experiencia práctica. En otro lugar, hemos revisado los desarrollos recientes de la investigación y los elementos del contexto que los han impulsado, atendiendo sobre todo a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (PEIRÓ Y MUNDUATE, 1994; 1999). Son muchos los campos en los que cabe constatar aportaciones relevantes. En PEIRÓ Y MUNDUATE (1999) hemos analizado las contribuciones realizadas en los siguientes ámbitos: los procesos de flujo de personal en las organizaciones y en especial la incorporación y el desarrollo de la carrera; el clima social, la cultura y la socialización organizacional; la organización del trabajo; la motivación, las actitudes, la satisfacción y la calidad de la vida laboral; el liderazgo, los grupos de trabajo y las competencias, habilidades y actividades de dirección y gestión; las condiciones de trabajo, la salud laboral y la prevención de riesgos laborales; los aspectos psicosociales de la implantación de nuevas tecnologías; el desempleo y las formas alternativas de trabajo; la re-configuración organizacional y las dimensiones estructurales; la innovación, la creatividad y el cambio organizacional; y finalmente, un área relacionada que atiende a la Psicología económica, del marketing y del consumo.

Esta investigación es, si cabe, más necesaria en una época en la que se ha puesto de manifiesto que las transformaciones ocurridas en el trabajo y la empresa han dejado obsoletas muchas de las tecnologías y estrategias de intervención en la Gestión de Recursos Humanos y exigen desarrollos

que se han de fundamentar en la investigación. CASCIO (1995) ha señalado esa necesidad y ha apuntado las grandes áreas en las que resulta imperiosa: la selección de personal, la formación, el análisis de puestos de trabajo, el desarrollo organizacional y el diseño de puestos.

Para finalizar este punto quisiera constatar los importantes progresos realizados en el desarrollo de la profesión. Durante estas tres décadas se ha consolidado y se ha extendido la función profesionalizada de la Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos en las empresas españolas de un cierto tamaño. Además, los servicios de consultoría y asesoramiento son cada vez más diversificados y han alcanzado volúmenes importantes. Junto a ello, el desarrollo de la oferta formativa para los profesionales de los Recursos Humanos a través de másters, cursos y seminarios de especialización es cada vez más amplia y diversa y también es mayor el número de instituciones públicas (Universidades) y privadas (Escuelas de Negocios) que la proporcionan. Las asociaciones profesionales como AEDIPE o la Sección de Psicología del Trabajo de las Organizaciones y de los Recursos Humanos del Colegio Oficial de Psicólogos también han experimentado durante estas décadas importantes desarrollos, organizando congresos científicos y jornadas profesionales y potenciando diversas publicaciones. Existen actualmente en nuestro país revistas especializadas en la Gestión de Recursos Humanos dirigidas a los profesionales y también otras más orientadas a la publicación de resultados de investigación.

Cabe concluir, pues, que actualmente la Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos, tanto en su vertiente profesional como en la investigadora han experimentado en las últimas décadas desarrollos relevantes y han alcanzado niveles comparables a los existentes en los países europeos más avanzados. Sin embargo, esto no puede llevarnos a la autocomplacencia sino a identificar y asumir mejor los retos que se plantean a los profesionales e investigadores en este ámbito, cada vez más crucial de las empresas.

3. NUEVOS DESARROLLOS Y RETOS ANTE EL FUTURO

En primer lugar, nos encontramos con el reto de potenciar la investigación en este ámbito para que se produzca, con el ritmo y nivel de calidad necesarios, el desarrollo de tecnologías y estrategias de intervención. Para ello, un reto adicional es el de la colaboración entre profesionales, investigadores, centros formativos y empresas con el fin de que esa investigación resulte estratégica, relevante y de calidad.

Un segundo reto proviene de la integración en Europa y la libre circulación de trabajadores que va a plantear la necesidad de mayor cooperación entre profesionales de diferentes países, al tiempo que abre nuevas demandas para las empresas.

Un tercer reto es el desarrollo y potenciación de organizaciones profesionales y de los centros formativos de forma que contribuyan a la mejora constante de la calidad en el ejercicio profesional y proporcionen la formación continua y el desarrollo profesional que permita un ejercicio de la profesión con rigor, competencia, calidad y ética.

Un cuarto reto es el de la capacidad de respuesta ante las transformaciones en el mundo del trabajo y de la empresa, tomando en consideración los derechos y expectativas legítimas de todos los grupos implicados.

Por último, se trata de ampliar la profesionalización de la Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos consiguiendo que se generalice entre las PYMES y otro tipo de organizaciones que actualmente no se benefician de sus aportaciones.

No se acaba aquí la lista de potenciales retos y demandas. Sin embargo, creemos que los enumerados son suficientes para estimular la reflexión, el debate y la búsqueda de estrategias que, de forma eficaz, permitan afrontar esos retos y seguir prestando los servicios y desarrollo de conocimientos y tecnología que nuestra sociedad necesita.

No queremos finalizar sin expresar nuestra felicitación al *Centro de Estudios Financieros* que celebra ahora su 25 aniversario por la labor que ha venido desarrollando durante esos años en este campo de la gestión de la empresa y manifestar nuestra confianza en que su contribución va a resultar igualmente relevante y significativa en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- CASCIO, W.F. (1995): «Whiter Industrial and Organizational Psychology in a changing world of work». *American Psychologist*, 928-939.
- ORDÓÑEZ, M. (Coord.) (1997): *Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos*. AEDIPE, Gestión 2000. Madrid.
- PEIRÓ, J.M. y MUNDUATE, L. (1994): «Work and Organizational Psychology in Spain». *Applied Psychology, An international Review*, 43, 231-274.
- PEIRÓ J.M. y MUNDUATE, L. (1999): «Psicología del trabajo y de las Organizaciones en España en la década de los noventa». *Revista de Psicología General y Aplicada*. 52, 371-428.