

EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

AYER, HOY, MAÑANA

Prof. Dr. Luis Puchol
Profesor de Recursos Humanos
Departamento de Gestión Empresarial
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)
Universidad Pontificia Comillas. Madrid

Incluir el desarrollo de los Recursos Humanos en un número monográfico de la REVISTA DE ICADE que lleva como título “Un siglo de...”, constituye, ya de entrada, un problema, porque a diferencia de otras disciplinas más antiguas, en cuyas introducciones históricas siempre es posible remontarse a los tiempos de los fenicios , o acaso de los sumerios, la realidad de la organización empresarial como hecho económico y social de primera magnitud es tan reciente, que la reflexión científica acerca de ella se remonta, cuando más, a principios del siglo que estamos casi a punto de terminar, y dentro de la empresa en su globalidad, la realidad de la parcela de los Recursos Humanos es tan reciente que del siglo sobran, para empezar, varias décadas.

En las páginas siguientes se abordarán, en primer lugar las causas que motivaron la aparición de departamentos que, con distintas denominaciones se ocuparon de desarrollar la Función de Personal en las empresas, sin referirnos a ningún país en concreto, para posteriormente incidir en el ayer, hoy y mañana a de la Función de Personal/Recursos Humanos en España.

CAUSAS DE APARICIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS DE PERSONAL

Siempre, desde que existen las empresas, ha sido necesario contratar y despedir obreros y empleados; siempre se ha precisado enseñar a los recién llegados su trabajo, siempre ha habido que idear sistemas de retribución equitativos e incentivantes...pero no siempre estas tareas las ha realizado una Dirección de Recursos Humanos.

Aunque la función de Recursos Humanos ha existido siempre (al menos en ese *siempre* limitado al que se hacía mención en el párrafo anterior) en vano buscaremos en la bibliografía española anterior a los años ochenta referencias a un departamento de Recursos Humanos más o menos semejante a los actuales. Sí

encontraremos menciones a Departamentos de Dirección de Personal e incluso de Jefaturas de Personal.

La Teoría General de Sistemas, con su enfoque organicista, hace suya aquella afirmación de los biólogos evolucionistas que dice que "la función crea el órgano". Mientras la función de Personal se realizaba de forma esporádica, revestía poca dificultad, y las consecuencias de llevarla a cabo de manera incorrecta eran escasas o de importancia irrelevante, no había ninguna necesidad de que las empresas se dotaran a sí mismas de un órgano especializado *ad hoc*. Pero esta actitud cambió a partir del momento en que estas tareas se hicieron más frecuentes, implicaban un cierto "saber hacer", y las consecuencias de no llevarlas a cabo correctamente fueron más importantes en términos económicos o sociales. Las empresas más avanzadas comenzaron a pensar que podría constituir una ventaja competitiva el disponer de este órgano (aún no con la categoría de Departamento), y en consecuencia, lo crearon, siendo imitadas por otras, conforme sus necesidades así lo fueron requiriendo.

Lógicamente la fecha de creación, en cada país, de departamentos que se ocuparan de la función de personal es distinta, y correlaciona altamente con el grado de industrialización y desarrollo y consiguientemente con el de complejidad de la producción que conlleva la necesidad de incrementar el tamaño de las empresas¹, la tecnificación de la producción², la consideración humanitaria del trabajo³, la

¹ Mientras una empresa es pequeña, precisa de poca especialización directiva. Normalmente el director-propietario, asistido por sus familiares, y quizás por algún empleado "de confianza" realiza tareas tan dispares como comprar, vender, contratar, negociar con los bancos, llevar la contabilidad, crear nuevos productos... Pero a medida que la empresa crece en tamaño, la política de "hombre-orquesta" ya no sirve. Surge la necesidad de ir delegando parcelas ejecutivas, que permitan a la dirección centrarse en su labor principal. Para que una Jefatura de Personal fuera rentable se requería un tamaño mínimo de empresa difícil de delimitar, ya que la cuantificación depende no sólo del número de trabajadores, sino también de la cualificación de éstos, la naturaleza de su función, el mayor o menor grado de diferenciación entre sus tareas o cometidos, la centralización o descentralización del centro de trabajo...En cualquier caso, es bueno recordar que, cuando el número de trabajadores de una empresa crece en progresión aritmética, las interrelaciones entre ellos y, por tanto, los problemas, crecen en progresión geométrica

² El cambio tecnológico es un imperativo para mantener la competitividad. En el último cuarto de siglo se ha pasado en España de una producción caracterizada por los procesos artesanales y casi manuales, a una producción marcada por el sello de la moderna tecnología. Ahora bien, como afirma el conocido axioma de la Teoría General de Sistemas sabemos que *cualquier cambio en una parte de cualquier minúsculo subsistema afectará necesariamente a la totalidad del sistema*. Así, la introducción de tecnología moderna, por una lado propicia el llamado paro tecnológico², es decir, hace innecesaria a una parte de la mano de obra que se requería para procesos de producción más elementales. Pero por otro lado se requiere una mayor especialización en las personas que han de manejar las nuevas máquinas. La creciente tecnificación de todos los puestos de trabajo ha suscitado que los procesos de selección, de formación y de evaluación de los empleados, se hayan convertido en otros tantos cometidos de alta especialización dentro de los departamentos de Personal.

³ La tendencia humanizadora del trabajo, provino de varios frentes. Por una parte de los estudios e investigaciones científicos como los mencionados experimentos de Hawthorne, o los estudios sobre motivación de MASLOW, MacCLELLAND, HERZBERG, las investigaciones sobre liderazgo de LIKERT, TANNENBAUM Y SCHMIDT, BLAKE y MOUTON... y también del impacto que, no sólo en los países católicos, tuvo la Doctrina Social de la Iglesia. En cualquier caso, las tendencias humanistas motivaron la

existencia - o no - de sindicatos libres e independientes⁴, la mayor o menor normatización laboral⁵ y algunas otras concausas de orden menor.

EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE PERSONAL EN ESPAÑA

AYER. DE LAS JEFATURAS DE PERSONAL A LAS DIRECCIONES DE PERSONAL

La Teoría General de Sistemas, repetidamente mencionada en este artículo, nos indica que un subsistema no puede diferir mucho del entorno en que se encuentra. De ahí que para hablar de la evolución de la función de Recursos Humanos en España sea necesario en primer lugar, referirse a la totalidad de la empresa, y, en último término, al entorno histórico, social, político, jurídico, económico, axiológico, etc., en que esta organización vive y funciona.

No es éste un artículo escrito con pretensiones históricas; sin embargo parece que no se puede entender la realidad de la actual función de Recursos Humanos en España, si no conocemos cuáles han sido sus orígenes, y esto quizás porque, como dijo CÍCERON, la historia es *magistra vitae*, maestra de la vida⁶, y también porque como precisó QUEVEDO "*Ha sido preciso decir lo que fuimos para disculpar lo que somos y encaminar lo que pretendemos ser.*"⁷ Por todo ello parece conveniente establecer, siquiera sea esquemáticamente, un sucinto panorama del marco histórico nacional de los últimos sesenta años, para referirnos inmediatamente a la realidad de la función de Personal/Recursos Humanos en cada momento.

aparición de técnicas de personal centradas en la persona. Esto trajo consigo la aparición en los departamentos de Personal de psicólogos, sociólogos, psicosociólogos

⁴ Mientras los sindicatos, o no existieron, o no tuvieron fuerza suficiente para provocar huelgas, paros y otros medios de presión, no era necesario el diálogo permanente con estas instancias representativas de los trabajadores. Pero, en cuanto se constituyeron, y adquirieron el poder de ejercer la acción sindical, se hizo evidente la necesidad de contar con especialistas en la negociación de convenios laborales, en el tratamiento del conflicto individual o colectivo, en las relaciones laborales, en suma

⁵ El Derecho Laboral es relativamente joven, especialmente si lo comparamos con el Civil, el Penal, incluso el Mercantil. En España no se puede hablar de la existencia de un Derecho Laboral hasta la década de los treinta. Antes de aquella época se aplicaba "por analogía" en los contenciosos laborales, el Código Civil, y la figura equivalente al inexistente contrato de trabajo era la de arrendamiento de servicios. Ahora bien, en el momento en que las disposiciones de rango jurídico menor se van articulando y aumenta la jurisprudencia, se hace necesario recurrir a unos especialistas en Derecho Laboral, o abogados laboristas. En España (una vez más la función crea al órgano) a finales de los años cincuenta apareció una carrera universitaria de grado medio, los Graduados Sociales (actualmente Diplomados en Relaciones Laborales), con la facultad de ejercer profesionalmente el Derecho Laboral y actuar en las Magistraturas de Trabajo (actualmente, Juzgados de los Social).

⁶ *Historia testis temporum, lux veritatis, vita memoriae, magistra vitae, nuntia vetustatis.* (La historia es testimonio del tiempo, luz de la verdad, vida de la memoria, maestra de la vida, reflejo de la antigüedad). CÍCERON. *De Oratore*. Lib. II. Cap. IX, 36.

⁷ QUEVEDO. *La hora de todos y la fortuna con seso*. Suceso XXXIX.

En la distribución de las etapas de la época franquista (1939-1975) seguiré , con aportaciones personales, la pauta de **GARCÍA DELGADO**⁸, y para la etapa de la Restauración Monárquica (1975-...), observaré, en parte, el esquema de **MARTÍ RAMOS**⁹.

A) EL FRANQUISMO

Desde un punto de vista económico, el franquismo puede subdividirse en tres etapas temporales: la primera se extiende desde la finalización de la Guerra Civil hasta el final de la década de los cuarenta; la segunda se inicia con el decenio de los cincuenta y llega hasta el verano de 1959, y la tercera desde los años sesenta hasta la muerte del general Franco.

a) 1940-1950. Los años oscuros.

El país sale de una guerra civil de tres años de duración. Los campos han sido asolados, las industrias han resultado lógicamente dañadas; a los muertos y heridos de uno y otro lado, hay que añadir la pérdida que representa el exilio de una parte importante del bando de los perdedores.

Lo más significativo de esta etapa , es , según GARCÍA DELGADO, "*el negativo balance económico que arroja esta primera etapa del franquismo*", que supone el final de un crecimiento moderado, pero mantenido, que se había prolongado en España durante el último tercio del siglo XIX y el primero del XX. Este fracaso económico implica el ensanchamiento de la brecha que separa la trayectoria de España respecto de la de otros países europeos. De "noche de la industrialización española" se ha calificado a esta etapa¹⁰, en la que se ensayó una fórmula poco original de intervencionismo autárquico, torpemente aplicado, lo que favoreció, si no originó, la escasez de alimentos, el racionamiento de los mismos, y el florecimiento de un mercado negro (el "estraperlo") que motivó la creación de grandes acumulaciones de capital en manos de los especuladores.

En lo político, esta etapa representa la eliminación de todos los partidos políticos y la desaparición de todos los movimientos sindicales, salvo el oficial

⁸GARCÍA DELGADO, J. L. "La industrialización y el desarrollo económico de España durante el franquismo", en NADAL, J., CARRERAS A. y SUDRIÁ C. "*La economía española en el siglo XX. Una perspectiva histórica*". Editorial Ariel. Barcelona. 1987. Págs. 164 a 189.

⁹MARTÍ RAMOS, J. M. "La Organización y los Recursos Humanos". *Cuadernos de Management*. Suplemento al nº 323 de *Nueva Empresa*, 1-15 de diciembre de 1989. Págs. I a XIII.

Movimiento y el sindicato vertical denominado *Central Nacional Sindicalista*. También el aislamiento del resto de Europa, tras el cierre de la frontera con Francia en marzo de 1946, y con el resto del mundo tras el boicot diplomático recomendado por la *ONU* meses más tarde. No existe libertad de reunión, mucho menos de asociación, los medios de comunicación están sometidos a férrea censura y deben difundir los comunicados oficiales...

En lo laboral, se instauró una rígida disciplina en el mundo del trabajo, con una drástica fijación de salarios, a pesar de que los precios sufrían una tendencia alcista incontrolada. Como base jurídica del Derecho Laboral existe un retórico *Fuero del Trabajo* promulgado en 1938, que prohíbe la huelga e impone el sindicalismo oficial. Como ha habido un éxodo del campo a la ciudad, hay abundancia de mano de obra, al menos de peones. No resulta tan fácil conseguir personal especializado, pero la infraindustria existente, tampoco lo requiere en una cantidad tan grande que resulte imposible su consecución.

En este marco de referencia, la empresa estaba fuertemente verticalizada, imperaba un tipo de liderazgo autocrático- castrense¹¹, suavizado en los mejores de los casos por un paternalismo condescendiente; la retribución estaba fijada por decreto; los esquemas de trabajo eran puramente taylorianos.

Dentro de este tipo de empresa, el papel de la Dirección de Personal era bien poco amable. Para empezar, no tenía el rango de Dirección, sino el de Jefatura, en dependencia, bien de la Dirección Administrativa (que entonces tampoco se llamaba Financiera), bien de la de Producción.

¹⁰CARRERAS, A. *Industrialización Española: Estudios de Historia Cuantitativa*. Espasa Calpe. Madrid. 1990. Pág. 88.

¹¹ En esta etapa, en la retórica oficial, para referirse a un empresario se le solía denominar "un capitán de empresa".

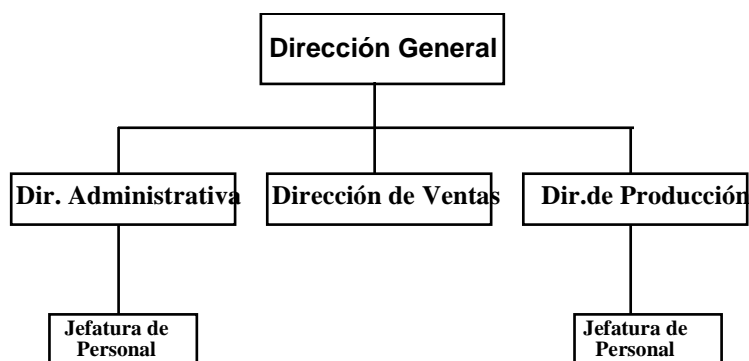


GRÁFICO nº 1

El Jefe de Personal solía ser un administrativo "de confianza", que llevaba el control de absentismo, se ocupaba de las altas y bajas en la Seguridad Social, de la elaboración del recibo de salarios, y de pocas cosas más. En algunos casos, se prefería para esta función a un suboficial retirado del ejército o de la Guardia Civil, que "impusiera respeto", y aplicara el *Reglamento de Régimen Interior* para sancionar faltas de todo tipo. En algunos casos, el Jefe de Personal era un abogado que alternaba las funciones administrativas con la defensa de la empresa en los contenciosos laborales ante las Magistraturas de Trabajo.

En algunas grandes empresas, se crearon economatos de empresa, y algunas otras instituciones de Servicios Sociales, que paliaron algo la estrechez en que vivían tanto obreros como empleados en aquellos durísimos años. Otra medida paternalista fue la de las dos pagas extraordinarias, la de Navidad y la del 18 de Julio (fecha de inicio de la Guerra Civil), a la que se añadió posteriormente la llamada "de Beneficios", que pretendía demagógicamente hacer participar a los trabajadores en los beneficios de la empresa, pero que se convirtió en una paga más, sin ninguna relación con los beneficios o pérdidas que la empresa pudiera haber obtenido.

b)1950-1959 El decenio bisagra

En este período, España va a conocer cierto crecimiento económico, exagerado por la propaganda oficial, al igual que Italia, Grecia y la ex-Yugoslavia, lo que ha hecho pensar en la existencia de un modelo mediterráneo de desarrollo, basado en las relaciones exteriores, y fundamentado en cuatro fuentes de ingresos: exportaciones, especialmente de productos agrícolas¹², a las que se unirían ya hacia el fin del período las remesas de emigrantes, las inversiones extranjeras y los ingresos

¹²En el caso español, los productos-estrella en las exportaciones agrícolas fueron el aceite de oliva, y la naranja. Una mala cosecha de aceitunas, o una helada que produjera la pérdida de una gran parte de la cosecha de cítricos, era sentida en aquel entonces como una catástrofe nacional.

en divisas por turismo. Este relativo bienestar económico permitió terminar con el racionamiento de alimentos. Por otra parte, en 1953 se firman los "Acuerdos de Madrid", entre España y los Estados Unidos, lo que - a cambio de determinadas concesiones de tipo estratégico - va a permitir la llegada a España de ayuda económica norteamericana.

En el terreno político, hay una dulcificación de las posturas ultramontanas anteriores, sin que esto permita hablar de una democratización. Los cambios interiores fueron consecuencia de la presión del entorno, y no al revés. En la primera mitad de la década de los cuarenta, nuestro entorno estaba formado, en Europa, por la Alemania nazi, la Italia fascista y el Portugal de Oliveira Salazar, y allende los mares, nuestra gran amiga y proveedora era la Argentina de Perón. Sin embargo, en los años cincuenta, a excepción de Portugal, que sigue sufriendo la dictadura salazarista, todos los países de nuestro entorno son países democráticos. España va saliendo del aislamiento anterior, entabla relaciones diplomáticas y comerciales cada vez con más países, y es admitida en diversos foros internacionales, como la ONU. Esta apertura al exterior se manifiesta con más fuerza hacia el final del período considerado.

En el campo laboral quizás lo más notable de esta etapa es la reconversión de una gran parte de la población desempleada rural, que es absorbida por la industria. Esta reconversión es posible merced a la combinación de un lanzamiento industrial, financiado con los ingresos que hemos mencionado anteriormente. Más adelante se producirá una exportación de mano de obra no especializada barata, que es absorbida por los mercados de trabajo de Alemania, Francia, Holanda, Suiza... países que en aquel momento están en plena fase de expansión.

Mientras tanto, en el interior, hacia 1951 surgen los primeros movimientos laborales de oposición en el País Vasco, Cataluña y Madrid, entremezclados a veces con protestas ciudadanas por motivos tales como el incremento del precio del billete de los tranvías. Existe igualmente un proceso de urbanización de la población campesina, proveniente en especial de las zonas más deprimidas: Andalucía, Extremadura y regiones del interior peninsular, con destino a Madrid y a las grandes urbes costeras (Barcelona, Valencia-Alicante, Bilbao-San

Sebastián, Vigo)¹³, y algunas del interior, en especial Sevilla y Valladolid. Otro foco de atracción fueron las poblaciones turísticas, en especial las de la Costa del Sol, Costa Brava, Costa Blanca, Baleares y Canarias.¹⁴

Como consecuencia del relativo bienestar económico, España puede importar los bienes de consumo y las materias primas necesarias para la industria, así como equipo y tecnología industrial. La consecuencia inmediata es la dificultad para conseguir personal capacitado para manejar la nueva maquinaria. Ya quedó dicho que la Teoría General de Sistemas afirma que la función crea el órgano. Pues bien, ante estas dificultades, el sistema social "produce" soluciones satisfactorias para estos problemas. Así surgió la *FPA* (Formación Profesional Acelerada), una adaptación de los métodos de Formación utilizados por el Ejército de los Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial. También se construyeron y dotaron las pomposamente denominadas *Universidades Laborales*, que en realidad eran centros de Formación Profesional especializada. En esta época, aparecen los programas del tipo *PPO* (Promoción Profesional Obrera). Algunas grandes empresas, tanto públicas como privadas, crean las llamadas *Escuelas de Aprendices*. La estructura de la empresa se hace más horizontal, y el organigrama se complica con nuevas funciones y cometidos.

La función de Personal, lógicamente tiene que hacer frente a una situación nueva, algo distinta de la precedente. En primer lugar asistimos a una mayor tecnificación de la función. Junto a las habituales tareas de tipo administrativo y de mantenimiento de la disciplina, aparece tímidamente la formación, y aunque aún no puede hablarse de una auténticas Relaciones Laborales, se le va concediendo mayor importancia al tratamiento del conflicto individual (porque el conflicto colectivo no existe, al menos oficialmente). El ocupante del puesto de Jefatura de Personal (aún no se suele hablar de Dirección) suele ser un abogado, o un graduado social.

c)1959-1975 El desarrollo

¹³Cfr. Perpiñá, Román. *Corología. Teoría estructural y estructurante de la población de España (1900-1950)*. CSIC. Madrid. 1954. Y también en "Teoría estructural de la población de España". *Anales de Economía*. nº 45. Enero - marzo 1952.

¹⁴Los sectores que absorbieron a esta mano de obra emigrada fueron inicialmente el de la construcción para la mano de obra masculina y el servicio doméstico para la femenina. Con el tiempo, en las localidades turísticas, cuando ya se había saturado el mercado de la construcción de apartamentos, chalets, hoteles y demás, fue la hostelería la que absorbió a este personal.

Entre el 17 de julio y el 5 de agosto de 1959. el BOE recoge un paquete de disposiciones que en conjunto constituyen lo que se denominó *Plan de Estabilización y Liberalización Económica*, que marcó la renuncia a la autarquía y permitió acceder a una fase de nuevos modelos de producción¹⁵.

España reunía en aquel momento una serie de circunstancias favorables que hicieron posible lo que la recargada prosa oficialista denominó "el milagro español". Estas circunstancias fueron: energía y materias primas baratas; mano de obra abundante e igualmente barata; financiación exterior por remesas de emigrantes; ingresos en divisas por turismo, exportaciones e inversión extranjera; posibilidad de importación de tecnología extranjera. Junto a estos factores de desarrollo estrictamente económicos que mencionan todos los autores, existe otro hecho a menudo ignorado, pero a mi entender de gran importancia: el anhelo del español medio que había sufrido la escasez de la posguerra, de vivir mejor, de poseer su propio coche, aunque fuera un Seat 600, de tener su propia vivienda, aunque fuera de Protección Oficial en un barrio dormitorio, y de disfrutar sus vacaciones en alguna de las playas de nuestro litoral. Y por conseguir ese sueño, el español trabajó horas extraordinarias, buscó un "pluriempleo", se llevó trabajo a casa... lo que disparó el consumo interior . La elevación del nivel de vida fue no sólo resultado, sino causa e incluso motor del desarrollo.

El "desarrollo" que inicia los sesenta, se agotó al cabo de unos años, por el concurso de una serie de circunstancias. Por una parte la involución de la propia política económica española, debido a la contradicción básica existente entre una práctica liberalizadora y la ideología oficial del Régimen; por otra, la crisis generalizada en Europa hacia los años 70, que se agrava, a partir de 1973, con el progresivo encarecimiento de los precios del petróleo, como consecuencia de los acuerdos de restricción de la producción y de elevación de los precios del crudo por parte de los países de la OPEP.

Junto al encarecimiento de las materias primas, especialmente el petróleo, se pueden mencionar otra serie de concausas del agotamiento del desarrollo.

- el ingreso de nuevos países en los mercados internacionales, con mano de obra más barata que la española y, en algunos casos, con materias primas propias;

¹⁵ Vid. D. L. de Ordenación Económica de 21 de Julio de 1959 y D. L. sobre Inversiones Extranjeras de 27

- la introducción de nuevas tecnologías por parte los países más industrializados.

En esta situación, España se quedó "pinzada"; ni podía competir con países con baja tecnología pero con mano de obra muy barata, ni tampoco con países con mano de obra más cara que la nuestra, pero con alta tecnología, lo que equivale a decir con alta productividad. La salida lógica, que era la inmediata reconversión industrial, no se llevó a efecto (y esto de manera incompleta) hasta la década de los 80.

Se ha señalado muchas veces a la elevación de los salarios como responsable de la falta de competitividad de los productos españoles en los mercados internacionales. Quizás la culpa no sea tanto de los salarios como de la baja productividad debida a una tecnología anticuada y al déficit en la formación de empresarios y trabajadores.

En lo político, quizás lo más destacable de los inicios de esta etapa sea lo que los periódicos de la época denominaron "la sustitución en las Cortes de las camisas azules (falangistas) por las blancas" (tecnócratas, muchos de ellos vinculados al Opus Dei). A partir de este momento, la oposición política en la clandestinidad no hace más que aumentar. Junto a los movimientos típicamente obreros, es preciso destacar a los de carácter estudiantil. El régimen sabe que tiene los días contados, y aunque se resiste con uñas y dientes a dejar el paso a una solución democrática (de hecho duró hasta el mismo momento de la muerte del general Franco en noviembre de 1975), ya había recibido un golpe mortal dos años antes, con la desaparición de la escena política del sucesor espiritual de Franco, el almirante Carrero, primero y único Presidente del Gobierno de Franco, asesinado por ETA el 20 de diciembre de 1973. En esta etapa sucesos como la represión de los opositores, el Proceso de Burgos y el "Sumario 1001", marcan el divorcio entre la opinión pública mayoritaria, partidaria de una transición pacífica hacia la democracia, y la agonía de un sistema ligado a la persona del Jefe del Estado.

Las empresas multinacionales van entrando en España. Muchas de ellas se traerán debajo del brazo su Manual de Personal. La influencia de los estilos y técnicas de dirección de las empresas extranjeras, tendrá un decisivo impacto sobre las empresas españolas. Por otra parte, la mayor apertura de España hacia Europa facilitará los intercambios de los profesionales españoles con los de otros países.

En lo laboral, la creación de una infraestructura industrial de cierta importancia, unida a la existencia de sindicatos clandestinos, cuyos miembros están a menudo infiltrados en el sindicato vertical oficial, propicia, especialmente hacia el final de la etapa, los movimientos obreros de oposición, con formas de acción sindical atípicas, como los encierros en las iglesias. Por otra parte, la negociación colectiva, la institución de los *Enlaces Sindicales* y la de los *Jurados de Empresa*, preludian una

dependencia de las direcciones Administrativa o de Producción, y suele configurarse en el organigrama como la cuarta dirección funcional.

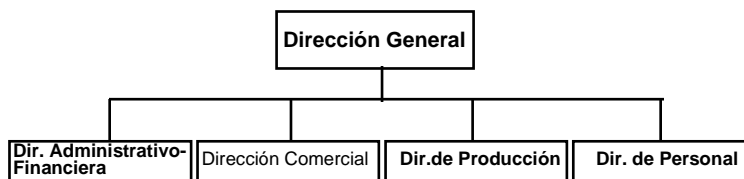


GRÁFICO nº 2

La necesidad de realizar procesos de selección, formación, motivación, evaluación, etc. motiva el ingreso en la empresa de profesionales de la Psicología, que, por cierto, en los inicios de esta etapa aún no está configurada como una licenciatura universitaria, sino como unos estudios de postgrado de dos años de duración, con tres especialidades: Pedagógica, Clínica e Industrial. Los primeros diplomados en Psicología Industrial eran, con frecuencia, personas que ya ejercían alguna función dentro de la empresa, más concretamente en Personal, y que se adaptaron así a las nuevas demandas del entorno.

En algunas empresas se introducen otros profesionales: *Asistentes Sociales* (que posteriormente se denominaron Diplomados en Trabajo Social), así como Sociólogos y Pedagogos (estos últimos más tarde denominados Licenciados en Ciencias de la Educación).

La crisis económica del final del período estudiado, el agotamiento político del Régimen, la creciente conflictividad laboral, el ansia de cambios en lo político y en lo social (frecuentemente confundidos) marcan con un signo de turbulencia los últimos años del franquismo, en los que no resultó fácil a los profesionales de Personal conjugar la defensa de los intereses de las empresas con las aspiraciones de una gran parte de la población española. En los últimos cinco o seis años de esta etapa, es de destacar la gran importancia de la negociación colectiva, especialmente en las grandes empresas, así como los efectos indeseables que la crisis suscitó: expedientes de regulación de empleo, reducciones de plantillas, con los inevitables enfrentamientos ante Magistratura Laboral de los representantes de Personal y los trabajadores afectados por aquellas medidas quirúrgicas.

HOY. DE LAS DIRECCIONES DE PERSONAL A LAS DIRECCIONES DE RECURSOS HUMANOS

B) LA RESTAURACIÓN MONÁRQUICA (1975-...).

La muerte del general Franco el 20 de noviembre de 1975, trajo como consecuencia inmediata la proclamación como Jefe del Estado, a título de Rey, del hasta entonces Príncipe de España Don Juan Carlos de Borbón. En esto, las previsiones sucesorias del anterior Jefe del Estado, quien creía haberlo dejado todo "atado y bien atado" se cumplieron a rajatabla. Pero, no todas sus anticipaciones se llevaron a efecto con igual exactitud.

"Un príncipe, un cardenal, un dirigente de Falange y un general utilizaron el contenido de ese paquete sucesorio como material útil vuelto del revés. Y el Príncipe Juan Carlos resultó el Rey de todos los españoles que avaló la democracia. Y el jefe del aparato del Movimiento, Adolfo Suárez, la persona que llevó a cabo la misión histórica de presidir la transición. Y el cardenal Vicente Enrique y Tarancón, el cura que apartó a la Iglesia de la política. Y el general, Manuel Gutiérrez Mellado, un guardián de la legalidad y martillo de militares conspiradores"¹⁷.

Ya desde el momento del primer discurso público del Monarca ante las Cortes , los españoles intuyeron que aquella Monarquía prevista para ser un franquismo sin Franco, iba a tomar por otros derroteros.

Para el estudio de esta etapa de veintiséis años (20 de diciembre de 1973, hasta el momento presente) la dividiré en cuatro períodos, a los que daré el nombre de los políticos que se sucedieron en el puesto de Presidentes de Gobierno:

a) Etapa Carlos Arias (20 de noviembre de 1975 - julio de 1976).

b) Etapa Adolfo Suárez (julio 1976- enero de 1981).

c) Etapa Leopoldo Calvo-Sotelo (febrero 1981- enero 1983)

d) Etapa Felipe González (enero 1983- mayo 1996).

e) Etapa José María Aznar (mayo 1996- ...)

a) Etapa Carlos Arias . Arias Navarro ya ocupaba el puesto de Presidente del Gobierno en la época franquista. Era Ministro de Gobernación (actual Ministerio del Interior) en el momento del asesinato de su predecesor en el puesto de Presidente de Gobierno, el almirante Luis Carrero Blanco, y fue nombrado para sucederle por el general Franco. Al principio de su mandato, durante los dos últimos años del franquismo, suscitó esperanzas de aperturismo y renovación con el entonces

¹⁷ARIJA, José Manuel. "Veinte años que valen un siglo." *Cambio* 16. Nº 1000. Pág. 28.

célebre discurso del *doce de febrero* ¹⁸, esperanzas que rápidamente se vieron defraudadas.

En el momento de la muerte de Franco, el Rey Juan Carlos, le confirmó en el puesto. Su etapa, absolutamente gris, se caracterizó por un intento continuísta, en nada coincidente con la opinión pública mayoritaria que pedía una ruptura con el régimen anterior, y no una simple reforma, o una operación de maquillaje. Sus disensiones con el Rey, que en su discurso del 22 de noviembre había dicho: "*quiero ser el Rey de todos los españoles*", fueron en aumento, y el Monarca lo destituyó el primero de julio de 1976.

Durante su mandato, se dieron unos tímidos pasos políticos que, no obstante, posibilitaron los cambios venideros.

Así, el 29 de noviembre de 1975 se puso en libertad a los condenados del proceso 1001.

El 2 de diciembre del mismo año, se nombró como Presidente de las Cortes a Torcuato Fernández Miranda, quien posibilitó la liquidación de las mismas.

El 9 de junio se autorizó la creación de partidos políticos. (Anteriormente, el 3 de enero, Falange Española de las JONS, ya se había constituido como tal).

b) Etapa Adolfo Suárez. La designación de Adolfo Suárez como Presidente del Gobierno cogió por sorpresa a los españoles. Su anterior cargo de Vicesecretario General del Movimiento, no hacían presagiar su idoneidad como gestor de la transición política. Sin embargo, los augures, una vez más, se equivocaron. Adolfo Suárez fue el artífice del cambio incruento desde una sociedad autoritaria a la democracia, lo que se conoce con el nombre de *la Transición*.

La gran originalidad de la transición española consiste en haberse realizado a partir de la legalidad vigente, sin derramamiento de sangre, y con un mínimo de consecuencias disfuncionales.

El proyecto de Adolfo Suárez se resume sinópticamente en los puntos siguientes:

¹⁸En el discurso pronunciado por Carlos Arias en las Cortes el 12 de febrero se anunciaba la elaboración futura de un proyecto de Ley por la que los alcaldes y presidentes de las diputaciones serían elegidos y no designados

- Conseguir que el Ejército, hasta entonces firme defensor de los *Principios Fundamentales del Movimiento*, aceptara el carácter civil de la política, y su rol de garante de la soberanía e independencia de España, así como de su integridad, y que respetara la libre expresión de la voluntad de los españoles.

- Que el Rey, basándose en los poderes que las Leyes Fundamentales del Régimen le atribuían, renunciara expresamente a ellos, y se estableciera una monarquía parlamentaria, instituyéndose el principio de la soberanía nacional.

- Establecer todo un conjunto de medidas tendentes a devolver a los españoles las libertades de expresión, información, asociación y reunión; la amnistía de los llamados *delitos políticos* o de opinión, todo ello en orden a la convocatoria de unas elecciones generales libres que permitiera al Parlamento elegido elaborar una Constitución aceptable para todos los grupos políticos.

- Conseguir que las Cortes Orgánicas, asesoradas por el Consejo Nacional del Movimiento, aceptaran las medidas de reforma política (lo que implicaba su propia autodisolución) y que un referéndum posterior ratificara dichas medidas.

- Convencer a los grupos de oposición de que la reforma propuesta conduciría a la democracia plena que aquellos reclamaban.

Todo ello se cumplió con una precisión milimétrica y el 15 de junio de 1977 se celebraron las primeras elecciones generales libres después de cuarenta años, con el triunfo del partido presidido por Suárez, la Unión de Centro Democrático (UCD), con el 35 por ciento de votos, frente al 30 por ciento que obtuvo el PSOE.

Durante la primera mitad del año 1977 se publicaron ciertas disposiciones que iban a configurar el nuevo modelo de relaciones laborales. Así, el 1 de abril se promulgó la ley que decretaba la libertad de sindicación de trabajadores y empresarios, complementada por el Decreto Ley de 2 de junio que suprimía la sindicación obligatoria, y posteriormente se ratificaron los pactos internacionales de libertad sindical, de protección al derecho de sindicación y el de aplicación de los principios del derecho de sindicación y de negociación colectiva.

1978 fue el año de la Constitución, que rompía abiertamente con el *statu quo ante* en sus cuatro ejes fundamentales:

- La organización de la soberanía española en un Estado social y democrático de Derecho.

- La forma política del Estado, estructurado como monarquía parlamentaria.

- El carácter no confesional del Estado.

- La estructuración autonómica.

La Constitución fue aprobada por referéndum, celebrado el 6 de diciembre de 1978, con el 87,9 por ciento de votos a favor y sólo el 7,83 en contra.

En las elecciones de 1979, celebradas el día 1 de marzo, UCD vuelve a alzarse con el triunfo, con 167 escaños, frente a los 121 que consiguió el PSOE.

Pero UCD no era un partido cohesionado, sino una amalgama de partidos de centro creado con fines electorales, entre los que figuran los liberales, los demócratacristianos, los socialdemócratas... El partido tenía su talón de Aquiles en las disensiones y en las ambiciones personales de los jefes de fila de cada uno de estos grupos, los llamados *barones*. Este hecho fue aprovechado por el PSOE, que a diferencia de UCD gozaba de una militancia incondicional del tándem González-Guerra, quienes el 20 de mayo de 1980 presentaron en el Congreso de los Diputados una moción de censura al gobierno de UCD, rechazada por la estrecha diferencia de 152 a 166 votos.

c) Etapa Leopoldo Calvo-Sotelo . A finales de enero de 1981, Adolfo Suárez presenta su dimisión como presidente del Gobierno, por causas que, aún hoy, no han sido suficientemente aclaradas. El 23 de febrero, durante la votación para la investidura de su sucesor, Leopoldo Calvo-Sotelo, 200 guardias civiles, al mando del teniente coronel Tejero, ocupan el Congreso de los Diputados, intentando un golpe militar, a cuyo frente estaba el General Armada .El golpe sólo fue secundado en Valencia por el general Miláns del Bosch, quien llegó a sacar los tanques a la calle. Sofocado el *tejerazo*, gracias a la decidida y decisiva intervención del Rey, Calvo-Sotelo fue investido presidente del Gobierno dos días después.

La descomposición de UCD era más que evidente, y una serie de factores que desprestigiaron al gobierno, entre los que cabe citar el escándalo del caso Almería, el asalto al Banco Central de Barcelona, el envenenamiento por el

aceite de colza adulterado, los rumores de nuevos intentos de golpes de Estado y la adhesión de España a la OTAN, contestada por todos los partidos de izquierda, motivaron la convocatoria de elecciones anticipadas el 28 de octubre de 1982. El PSOE, que hizo de la palabra "*cambio*" el eje programático de su campaña, consiguió la mayoría absoluta, con más de diez millones de votos.

d) Etapa Felipe González. El socialismo de los diez millones de votantes que había ido perdiendo un millón en cada una de las dos ocasiones subsiguientes en que, a partir de la de 1982, se presentó ante las urnas, conservó la mayoría absoluta en una y otra ocasiones (22 de junio de 1986, y 29 de octubre de 1989). En las elecciones del 6 de junio de 1993, a pesar de que superó la cifra de nueve millones de votantes, perdió una y otra mayorías absolutas, enfrentándose a la necesidad de buscar apoyos en otras formaciones políticas, para conseguir gobernar como minoría mayoritaria. El apoyo lo consiguió del grupo catalán CiU (Convergencia i Unió), aunque una parte del partido hubiera preferido que los acuerdos se suscribieran con Izquierda Unida.

Aunque la personal apreciación de cada cual justifiquen distintas valoraciones para los actos de gobierno de esta etapa, se suele señalar como hechos positivos de los distintos gobiernos del PSOE, la erradicación del golpismo de ultraderecha, la reducción del terrorismo, la contención de la inflación anterior, fruto de la política de negociar salarios en base a la inflación futura, y no a la pasada¹⁹, la reconversión industrial y la política europea y exterior. Sin embargo, fracasó rotundamente en diversos campos, entre otros en la principal promesa electoral del 82, la creación de 800.000 puestos de trabajo netos, y a medias en otra promesa de aquellos comicios: la reforma de la Administración Pública.

La credibilidad del gobierno del PSOE sufrió altibajos muy pronunciados. Obtuvo un gran respaldo popular la consecución del ansiado ingreso de España en la C.E.E. el 1 de enero de 1986, aunque las consecuencias de una negociación no muy afortunada, quizás por apresurada, se manifesten en campos tales como la agricultura, la pesca, la ganadería, la construcción naval...

Quizás lo más negativo para la imagen del PSOE fueron los *resbalones* políticos, tales como la marcha atrás respecto del ingreso de España en la OTAN, la antipática práctica del *rodillo* para conseguir pasar las proposiciones de ley en el Congreso con sólo los votos de la mayoría socialista, los numerosos escándalos

¹⁹Las premisas para esta reforma se sentaron en época de UCD con los llamados Pactos de la Moncloa.

de corrupción económica por parte de personajes vinculados con el gobierno y el partido , la incapacidad para garantizar la seguridad ciudadana, el impresionante déficit público, su fracaso para vincular a los sindicatos, que, pese a su escasa afiliación fueron sido capaces de convocar huelgas generales .

e) Etapa José María Aznar. Los últimos escándalos de la etapa anterior: la fuga y posterior ¿detención? del Director General de la Guardia Civil Luis Roldán, el procesamiento al Gobernador del Banco de España, Mariano Rubio, el descubrimiento de datos sobre la organización del GAL que inculparon a miembros del Gobierno socialista, las *escuchas* del CESID a toda clase de personajes políticos, incluso al mismo Rey, el atentado que a punto estuvo de costarle la vida al entonces líder de la oposición, José María Aznar, presagiaban un triunfo aplastante del Partido Popular en las elecciones del 3 de marzo de 1996.0

Los ejes de la campaña electoral del PP estuvo presidida por cuatro componentes:

“1) un conservadurismo social en relación a las cuestiones más ideológicas (educación, iglesia católica, valores morales); 2) un liberalismo económico que hacia previsible un clima de confrontación con los sindicatos; 3) un nacionalismo españolista que preconizaba perspectivas neocentralizadoras...; 4) una indefinición en torno a los procesos de modernización y presencia internacional emprendido por los socialistas”.²⁰

Sin embargo, la victoria del PP, por apenas trescientos mil votos de diferencia ha obligado a este partido a renovar los acuerdos de investidura y de apoyo al Gobierno con los catalanes de CiU, los vascos del PNV y los canarios de Coalición Canaria. Estos acuerdos han condicionado las actuaciones del Gobierno en los cuatro ámbitos anteriormente citados, pudiéndose resumir éstas en una limitación del conservadurismo ideológico, cierta indefinición en la política liberal que ha alternado con algunos episodios intervencionistas, la renuncia al centralismo y la concesión por parte del Estado Central de mayores cuotas autonómicas.

El balance que cabe hacer de la gestión de los populares en el año de gobierno que se cumple al redactar estas notas es enjuiciable con tonos distintos según la óptica de cada cual. Desde el optimista “España va bien”, popularizado por el Presidente Aznar, a las posturas más críticas de la oposición, caben infinitas

20 REQUEJO, F. Un año después de las elecciones. *Gaceta Universitaria*. 3 de marzo de 1997.

posiciones intermedias. Sin embargo, el gobierno, por medio de unos presupuestos austeros y restrictivos, y una reducción constante de la inflación, ha propiciado que el Banco de España haya abaratado notablemente el precio del dinero, que ha alcanzado mínimos históricos. La repercusión sobre el consumo (abaratamiento de las hipotecas y de los préstamos para la creación de empresas es innegable) También se ha creado empleo, alcanzando en los momentos actuales máximos históricos el número de afiliados a la Seguridad Social, y disminuyendo las tasas de desempleo. Sin embargo, parte de los contratos que se firman a diario son temporales, a pesar de las recientes medidas tendentes a incrementar la transformación de contratos temporales en contratos por tiempo indefinido, a base de incentivar económicamente a las empresas que así lo hagan con medidas de reducción fiscal. También se han introducido determinadas reformas fiscales destinadas a relanzar la inversión y el consumo, y se han alcanzado determinados acuerdos patronal/sindicatos que se van concretando en lo que se espera y se desea que resulte una reforma profunda y duradera en el mercado de trabajo. En esta etapa se ha continuado con la privatización de determinadas empresas públicas (telecomunicaciones, banca y energía principalmente).

Mención aparte merece el intento (de momento sólo intento) de racionalizar la gestión hospitalaria mediante la introducción de la figura de los Patronatos.

Contra todo pronóstico, las relaciones con los sindicatos no han sido tan tensas como se auguraba, e incluso cabe decir que en varios casos han sido mejores que las que mantuvo con ellos el PSOE. El objetivo último de la política económica y social fue alcanzar los criterios de convergencia de Maastricht, lo que se logró, figurando España en el pelotón de salida de países del área Euro.

Son innegables, sin embargo, algunos tropezones políticos (negativa a hacer públicos los papeles del CESID; filtraciones provenientes de la Oficina de Presupuestos; “medicamentazo”...) que han dañado la imagen del PP, aunque la opinión de los ciudadanos, expresada a través de sucesivos sondeos ha ido mejorando paulatinamente respecto del gobierno y de su Presidente.

Por lo que respecta a los entornos económico, político, social y laboral, de la etapa de la Monarquía (1976-...) creo de gran utilidad reproducir , en parte, el esquema ya aludido de MARTÍ RAMOS.

(INTRODUCIR AQUÍ EL ESQUEMA)

En este período de la Restauración Monárquica, se produce en los departamentos de Personal de las empresas más avanzadas, un cambio en la propia concepción de sus funciones, que se traduce en una nueva modificación en su posición orgánica.

La experiencia nefasta de haber confundido a los hombres de Personal con los abogados de la empresa frente a los trabajadores, aconsejó deslindar, por una parte las funciones de Recursos Humanos de las de Relaciones Laborales. En algunas empresas, de la Dirección de Personal dependen dos subdirecciones, una, la de *Recursos Humanos*, encargada de las funciones de selección, promoción, formación, desarrollo, establecimiento de planes de carrera, evaluación, compensación, servicios sociales... y otra, la de *Relaciones Laborales* que incluye por una parte los aspectos *administrativos*: contrato de trabajo, nóminas, retenciones de IRPF y S.S., permisos, excedencias, control de absentismo... y además la función de *tratamiento del conflicto*: reclamaciones individuales, conflictos colectivos, relaciones con el Comité de Empresa, negociación del Convenio Colectivo...

Además, la tendencia general va hacia la concepción de una Dirección de Recursos Humanos descentralizada, configurándose el departamento como un órgano *staff* dependiente de la Dirección General, responsable de las políticas de personal de toda la empresa, pero no de su aplicación, que es responsabilidad de los órganos de línea.

En algunos casos, la Dirección de Recursos Humanos se convierte en una suministradora de servicios a la organización. Servicios que, en muchos casos contrata a empresas consultoras, asesoras y de servicios, y/o a consultores independientes o *freelances*.

La representación gráfica de esta última innovación en el organigrama es la siguiente:

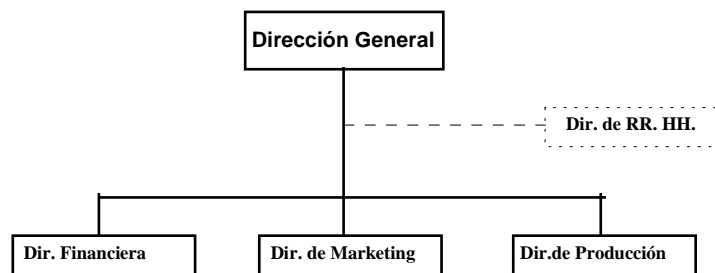


GRÁFICO nº 3

LAS "FUNCIONES" DE LA FUNCIÓN DE PERSONAL/RECURSOS HUMANOS

Una investigación realizada por el entonces denominado Departamento de Dirección de Personal de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE) de la Universidad Pontificia Comillas, integrado hoy en el Departamento de Gestión Emprearial en 1988 puso de relieve que, al margen del tamaño de la empresa y de su actividad, incluso independientemente de que la empresa dispusiera 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 son desempeñadas por una sola persona; otras veces, en las empresas grandes, existen una serie de departamentos y de subdepartamentos para desarrollar una sola de tales funciones. en ocasiones, parte de las funciones se realizan por personal de la empresa, mientras que otras, por ejemplo, la selección de personal, la elaboración de la nómina y de los recibos de salarios, las relaciones con los Juzgados de lo Social, etc. se confían a consultores externos. He aquí estas funciones:



GRÁFICO nº 4

La **función de Empleo** tiene como objetivo el proporcionar a la Organización en todo momento, el personal necesario, tanto en sentido cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de producción y/o de servicios, y esto con un criterio de rentabilidad económica. Como la empresa no siempre precisa el mismo número de personas, debido a causas tales como la estacionalidad, momentos de expansión o de depresión, etc., la función de Empleo comprende dos tipos de procesos: *aditivos* (añadir gente a la organización) y *subtractivos* (reducir el número de personas que trabajan en la empresa). Entre las tareas frecuentes de esta función nos encontramos: la planificación de plantillas, la descripción de puestos de trabajo, los estudios del mercado laboral, la búsqueda de fuentes de reclutamiento, la realización de procesos de selección, acogida e inserción del personal recién ingresado, los estudios de reducción de plantillas, las acciones tendentes a la "descontratación" de efectivos laborales, etc.

La **función de Administración de Personal** se refiere al manejo burocrático, al "papeleo", en relación con el personal de la empresa. Desde que una persona ingresa en una organización hasta que cesa de prestar sus servicios en ella, se origina una gran cantidad de estos trámites administrativos. La firma y registro del contrato, la elaboración de las nóminas y recibos de salarios, las retenciones de IRPF y de Seguridad Social, y el consiguiente abono de las mismas a los organismos oficiales correspondientes; el establecimiento de la jornada laboral, de los turnos de trabajo y la gestión de horas extraordinarias; los permisos, vacaciones, bajas por

enfermedad o por maternidad, las excedencias, disciplina laboral, etc. son otros tantos cometidos de esta función de Administración de Personal.

La **función de Compensación** trata de conseguir el establecimiento de una estructura de salarios que idealmente debe cumplir el triple objetivo de ser *internamente equitativa, externamente competitiva y motivadora*. Los estudios salariales; el establecimiento de sistemas retributivos; la elaboración de sistemas de incentivos o primas ; los sistemas de medición de los resultados individuales o grupales, el establecimiento de sistemas de *fringe benefits*, de *bonuses*, etc., son actividades típicas de esta función de Retribución.

La **función de Dirección y Desarrollo de Recursos Humanos** se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización y con la organización, que se estimulen a trabajar cada vez más y mejor, así como a desempeñar puestos con mayores responsabilidades. Esta función, quizás la más delicada y compleja de Personal, comprende las subfunciones de Comunicación y Participación, de Formación, Promoción y Desarrollo, de Evaluación del Desempeño, de Evaluación del Potencial, de establecimiento de Planes de Carrera, de Motivación Laboral, diagnóstico y tratamiento del Clima Laboral y establecimiento de los sistemas de Liderazgo más adecuados.

La **función de Relaciones Laborales** tiene que ver con el tratamiento del *conflicto individual* (trabajador disconforme con su retribución, sancionado o despedido; descontento por los más variados motivos) y del *conflicto colectivo* , que , a su vez, puede ser *parcial* (de una parte de trabajadores de la empresa) o *total*. La atención de quejas y reclamaciones; el tratamiento de contenciosos que se generen; la representación de la empresa ante la Magistratura de Trabajo; las relaciones con el Comité de Empresa, y sus diversas Comisiones (de Seguridad e Higiene, de Relaciones Industriales...); las negociaciones con el Comité, el establecimiento de los Convenios Colectivos, el tratamiento de los paros, huelgas, ocupaciones, etc., forman parte de esta función, quizás la más dura de todo el quehacer del Departamento.

La **función de Servicios Sociales** se refiere al establecimiento y gestión de las medidas voluntarias que la empresa establezca para mejorar el clima laboral. Esta función en la actualidad se encuentra mal definida. Tanto la empresa como los trabajadores rechazan los servicios sociales de corte paternalista que daban a título de caridad lo que deberían dar a título de justicia, pero por otra parte, los

modernos sistemas de servicios sociales, por ejemplo el llamado *sistema de Cafetería*, no se han abierto aún paso en nuestras empresas. El establecimiento y gestión de servicios asistenciales complementarios y voluntarios, las actividades sociales y recreativas; los sistemas de préstamos y anticipos; los comedores de empresa, el asesoramiento legal gratuito al personal, las ayudas en caso de enfermedad, accidente o infortunio familiar; las becas de estudio para el propio personal y/o para los hijos de los trabajadores; los sistemas de Fondos de Pensiones a cargo de las empresas, etc. son algunas de las actividades típicas de esta función.

MAÑANA. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, QUO VADIS?

Se ha dicho que "*es más fácil hacer Historia que Profecía*", pero parece evidente que, en este recorrido histórico que acabamos de realizar, después de analizar el ayer y el hoy, es menester que dediquemos siquiera unas líneas al mañana, a los nuevos desafíos con los que tendrá que enfrentarse la futura Dirección de Recursos Humanos. Desde mi punto de vista, son estos:

- La necesidad de innovación tecnológica como un imperativo de competitividad, llevará probablemente a las empresas a enfrentar el paro tecnológico, lo que por una parte representará tener que reducir excedentes de personal en unas secciones y oficios, y estar contratando paralelamente para otros puestos de trabajo, sin que en muchos casos sea posible la movilidad funcional, tras una acción de formación.

- La innovación tecnológica traerá consigo la reducción, tanto en números absolutos como relativos, del contingente de obreros, y el incremento paralelo de los efectivos de titulados universitarios de grado superior y medio, así como de especialistas con titulaciones de Formación Profesional.

- Continuará el proceso ya iniciado de tratamiento informático de los datos laborales, tanto para funciones de control, como para el tratamiento proactivo de los problemas de RR HH.

- Los costes al alza de las retribuciones conducirá probablemente a redoblar los esfuerzos por implantar innovaciones tecnológicas supresoras de mano de obra. También son previsibles otras estrategias de defensa, como la fragmentación

de grandes empresas en pequeñas unidades autónomas, el trabajo domiciliario, la reconversión de trabajadores en autónomos, etc.

- La huelga será presumiblemente re-reglamentada, de modo que, garantizando este derecho, se supriman los efectos indeseables a los que estamos actualmente sometidos: incumplimiento de servicios mínimos; piquetes "informativos" que se exceden en su función; huelgas de limpieza que constituyen un atentado a la salud pública; huelgas de servicios vitales que ponen en peligro la seguridad de los ciudadanos...

- El mayor grado de escolarización y formación de los jóvenes que se incorporen al trabajo en los próximos años, así como la mayor conciencia crítica de este colectivo, llevará probablemente a la necesidad de implantar en las empresas nuevos sistemas de comunicación, motivación y liderazgo.

- Paralelamente, la existencia de puestos de baja retribución y consideración social, que serán - ya los son - rechazados por los jóvenes españoles, inducirá probablemente a la contratación de trabajadores de otros países. Por razones de vecindad, Marruecos puede convertirse en nuestro complemento simbiótico, como nosotros lo fuimos de Centroeuropa en los años cincuenta.²¹

- La libre circulación de trabajadores traerá consigo la llegada a la empresa de técnicos de grado medio (Ingenieros Técnicos, Maestros Industriales o su equivalente...) procedentes de los países del Este de Europa, con alta capacitación técnica, y con tantas ganas de comprarse su coche, su piso y su chalet como teníamos los españoles en los años sesenta.

- Dado que el divorcio Universidad-Empresa no parece que vaya a solucionarse en los próximos años, antes bien, parece que el abismo se va agrandando, es previsible que las empresas recurran cada vez más a la contratación de titulados provenientes de centros de formación empresarial no oficiales, pero cuyos planes de estudio primen las materias que verdaderamente interesan a las empresas,

²¹La Meteorología nos explica que cuando existe una zona de altas presiones (A) cercana a otra de bajas presiones (B), se produce una corriente de viento que va de A a B. Análogamente, es impensable que podamos crear en Europa una zona de bienestar económico y de baja población, teniendo al lado a pueblos en que el hambre causa estragos y con un elevada presión demográfica sin que se produzca un trasiego de personas desde los segundos a los primeros. Si se pretende limitar estos movimientos migratorios, Europa tendrá que invertir en las zonas menos favorecidas de su inmediata vecindad (países del Este y del Magreb, especialmente), para que los naturales de dichas regiones no tengan imperiosamente que emigrar para alcanzar un nivel de vida digno.

y también de universidades que se preocupen en sus planes de estudio más de la demanda del mercado que de la oferta propia.

- Por otra parte, la captación de jóvenes con potencial se irá realizando cada vez más a través de acciones tales como prácticas, presentaciones *in campus*, foros de empleo, cursos de formación gratuitos, que en realidad son acciones de selección encubiertas, etc.

- Paralelamente, la empresa se irá convirtiendo en un centro de Formación Permanente para su personal. La función de Formación interna aumentará en consecuencia. Es igualmente previsible que Formación añadida a su función y denominación tradicional la de *Desarrollo; (F + D)*.

- El objetivo principal de las empresas se centrará en atraer y retener a los mejores trabajadores y empleados: la importancia de los sistemas de compensación más motivadores y la planificación de carreras crecerán en consecuencia. También se verán reforzados los sistemas de *feedback* motivador, tales como los *assessment centers* y la generalización de sistemas periódicos de evaluación por participación en proyectos, distintos de la clásica entrevista anual de evaluación del desempeño, evaluación 360°, etc.

- Los anhelos de participación de un personal culturalmente más preparado, conducirán presumiblemente a la necesidad de introducir sistemas de implicación en la toma de decisiones, bien sea a través de Círculos de Calidad, o de algún otro sistema alternativo.

- La crisis de autoridad presente ya en los momentos actuales podrá inclinar a las empresas a la introducción de sistemas de liderazgo fundamentados más en el carisma personal del líder, su competencia profesional, su poder de información y el de conexión, que en los poderes coercitivo y de recompensa.

- El incremento de los costes salariales directos e indirectos, es probable que lleve a fórmulas tales como contratar los servicios de personal autónomo, en lugar de pagar salarios; desmovilizar los efectivos presentes en el lugar de trabajo y sustituirlos por operarios que realizarán su función en su propio domicilio; subcontratación de áreas completas de actuación empresarial con pequeñas empresas, algunas de ellas compuestas por antiguos empleados "descontratados".

- El celo recaudatorio de Hacienda conducirá a las Direcciones de Personal a la búsqueda de nuevas soluciones retributivas, dentro de la legalidad, para preservar los salarios de los altos directivos.

- En los procesos de selección se valorará cada vez más la polivalencia de los aspirantes, es decir su capacidad para adaptarse a distintos puestos de trabajo en condiciones y lugares diferentes. También se tendrá en cuenta la disponibilidad para la movilidad geográfica y el dominio de idiomas.

- La implantación de nuevas estrategias exige un cambio de cultura y un desarrollo de la organización paralelos y armónicos. La dirección de Recursos Humanos del futuro tendrá que participar en la definición de la planificación estratégica, gestionará el cambio de cultura y deberá desarrollar la organización y a las personas.

Presumiblemente, en un plazo de tiempo corto, se desarrollarán legalmente las, hasta ahora, retóricas medidas de no discriminación en el empleo para mujeres, personas de otras razas, y - en general - colectivos marginados.

EL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DEL FUTURO

¿Y cómo habrá de ser el ocupante del puesto máximo en las futuras direcciones de Recursos Humanos?.

Parece evidente que en un futuro próximo se generalizará la tendencia , ya existente, a la constitución del Departamento como un órgano *staff* de la Dirección General, y de que su denominación será la de Dirección de Recursos Humanos.

Esta posición implicará, por una parte, la cercanía al punto máximo de la toma de decisiones y de formulación de las políticas generales de la empresa. Será, por tanto un departamento estratégico, que deberá gozar de la confianza plena de la Dirección General.

Por otra parte, su cualidad de *staff*, sin más línea jerárquica que la de sus propios colaboradores, hará de Recursos Humanos un departamento que implante políticas, asesore, normalice, coordine, pero que no ejecute. Prestará, cuando sea requerido, asistencia técnica para procesos tales como selección,

elaboración de planes de carreras, estudios de retribución, implantación de sistemas de evaluación, etc., pero dejará la ejecución en manos de los departamentos de línea.

Cada vez más, tenderá a convertirse en un departamento gestor y desarrollador de los Recursos Humanos de la Empresa, desligándose de las funciones que puedan afectar a su credibilidad, tales como las Relaciones Industriales, entendidas como la acción disciplinaria (despidos, sanciones), y la representación de la empresa en los contenciosos laborales, que delegará en un departamento interno de Relaciones Laborales, o que confiará a asesores externos no vinculados a la empresa por un lazo laboral. Sin embargo, seguirá reservándose la negociación del Convenio Colectivo y las relaciones con el Comité de Empresa, así como con las comisiones de Salud Laboral y otras.

De igual modo, aunque se ocupará de establecer los sistemas y planes de retribución, abandonará cada vez más el hecho material de la vieja Administración de Personal (elaboración de nóminas, retenciones de IRPF y Seguridad Social, etc.) en órganos administrativos de la línea.

La persona que ocupe el puesto de máxima responsabilidad en las Direcciones de Recursos Humanos de un futuro que ya está al volver de la esquina, será una persona (hombre o mujer) con formación universitaria, (Económicas, Empresariales, Derecho, Psicología, Sociología...) completada con cursos de postgrado (*masters* o similares) que le permitan alcanzar el enfoque tridimensional necesario para lidiar con problemas de recursos humanos en las organizaciones de trabajo. En efecto, todo problema que afecte a los recursos humanos de la empresa tiene que ser simultáneamente contemplado bajo una triple óptica, la jurídico-laboral, la económica, y la psicosociológica.

- Esta persona será , pues, un universitario, pero no un teórico: deberá tener una visión objetiva y de conjunto de lo que es la realidad empresarial.

- Deberá poseer un sentido de la anticipación: interpretar las tendencias y ser capaz de prever el punto hacia el que se camina.

- Necesitará también ser una persona imaginativa, capaz de idear soluciones nuevas para problemas viejos, en un entorno inestable , caracterizado por el cambio acelerado. Lógicamente, deberá tener una capacidad para tolerar e instalarse en la ambigüedad.

- Otra cualidad que deberá poseer es el dominio en el diagnóstico, pronóstico y tratamiento de situaciones problemáticas en relación con los recursos humanos de la empresa, así como en la toma de decisiones en situaciones de riesgo e incertidumbre.

- Será capaz de formar e integrar un equipo de especialistas, a los que habrá de motivar y coordinar en un esfuerzo común.

- Necesitará ser una persona ilusionada, y capaz de generar ilusión en los demás. Con dotes de comunicación y persuasión. Buen vendedor/a de ideas.

- Y no deberá olvidar que, como en toda profesión es necesario observar una ética, una deontología profesional. Pero que en el caso de la Dirección de los Recursos Humanos, esta necesidad es mayor, si cabe, que en otros departamentos. Si el personal de la empresa pierde la confianza en el Departamento, por no haber éste mantenido sus promesas, o por haber tenido actuaciones poco éticas, serán vanos todos los esfuerzos retóricos por conseguir el apoyo necesario para echar adelante un proyecto.

ANEXO: ¿DIRECCIÓN DE PERSONAL O DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS?

En las páginas precedentes se ha utilizado tanto la denominación tradicional de Dirección de Personal (DP), como la moderna de Dirección de Recursos Humanos (DRH). Aunque en el momento presente la cuestión de la denominación de la función, y por tanto del departamento, dista mucho de estar resuelta, existe una diferencia semántica y conceptual entre Personal y Recursos Humanos, que conviene esclarecer.

La Asociación Europea de Dirección de Personal (*European Association for Personnel Management, EAPM*) inició en 1990 una investigación conjunta con el Instituto de Desarrollo de Directivos (*Institute for Management Development, IMD*) de Lausanne, Suiza, en la que se planteaba la siguiente pregunta "*Dados los rápidos cambios sociales, tecnológicos y políticos que se perciben en nuestro entorno, ¿cuál será el papel del futuro director de Personal o de Recursos Humanos en Europa?*"

Esta investigación se llevó a cabo en los 17 países que componen la EAPM, y aunque el objetivo principal era predecir las futuras funciones del Director de Personal o de Recursos Humanos, de una manera tangencial se delimitó en ella el alcance semántico de una y otra acepción.

Lo primero que cabe decir es que la expresión Recursos Humanos es una creación americana de finales de los 70 y principios de los 80, aunque se puede encontrar previamente en diversas obras pertenecientes a la escuela de las Relaciones Humanas. En los finales de la década de los 80, algunos autores norteamericanos han sostenido que la Dirección de Recursos Humanos fue la respuesta estadounidense a las efectivas políticas de Personal del sobresaliente modelo de dirección japonés.

En segundo lugar, en el momento actual, la expresión "Personal", sin ser en sí peyorativa, suena comparativamente menos actual que "Recursos Humanos".

Existe igualmente una tendencia en la literatura actual a considerar Personal como algo pasado de moda (monótono y aburrido) , y a Recursos Humanos como algo en progreso (incitante y con diferentes facetas).

Aunque tanto Personal como Recursos Humanos tratan de hallar respuesta a la vieja pregunta "*¿Cómo puede una organización lograr sus objetivos mientras fomenta el desarrollo y las metas personales de sus empleados?*", existen algunas diferencias en el enfoque de uno y otro modelo:

La Dirección de Personal aparece como algo administrativo, microorganizacional, estático y transaccional. Se reconoce como algo comprometido con el "mantenimiento" y los sistemas de control interno de los puestos de trabajo; los ciclos de su actividad son a corto plazo y su orientación es de carácter táctico. Los resultados de la DP 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 Recursos Humanos se caracteriza como una función eminentemente directiva, macroorganizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra más vinculada al "desarrollo" y a la flexibilización de los sistemas de trabajo vinculados con el cambio, sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación es de carácter estratégico. Los resultados de la DRH tienden a ser intangibles, difícilmente medibles y tienen ciclos largos de retroalimentación. Normalmente la función se ejerce por generalistas que tiene mayores oportunidades de alcanzar poder y más alto status organizacional.

Por consiguiente, no está justificado hablar de DRH antes de la década de los 80, porque todo lo que existía era DP. Sin embargo, en los momentos actuales, no siempre lo que existe bajo el nombre de DRH en las empresas merece tal calificativo, ya que en muchos casos se trata del conocido modelo bíblico consistente en poner vino viejo en odres nuevos, por no mencionar el menos piadoso que menciona los collares diferentes puestos en el cuello de los mismos canes²².

Personalmente mi propuesta es la siguiente: Utilizar para el conjunto de las actividades relacionadas con los Recursos Humanos la denominación de Departamento de Dirección y Gestión de Recursos Humanos, dentro del cual caben las siguientes subfunciones que, eventualmente pueden concretarse en las siguientes Direcciones: Administración de Personal, Relaciones Laborales y Recursos Humanos propiamente dichos. El esquema del departamento y sus funciones queda reflejado en el siguiente grafico:

²²Entresacado del artículo "El papel emergente de la Dirección de Recursos Humanos en Europa. Un informe del IMD para la Asociación Europea de Dirección de Personal". en *AEDIPE*. Septiembre de 1992. Pp. 35-42.

DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RR HH

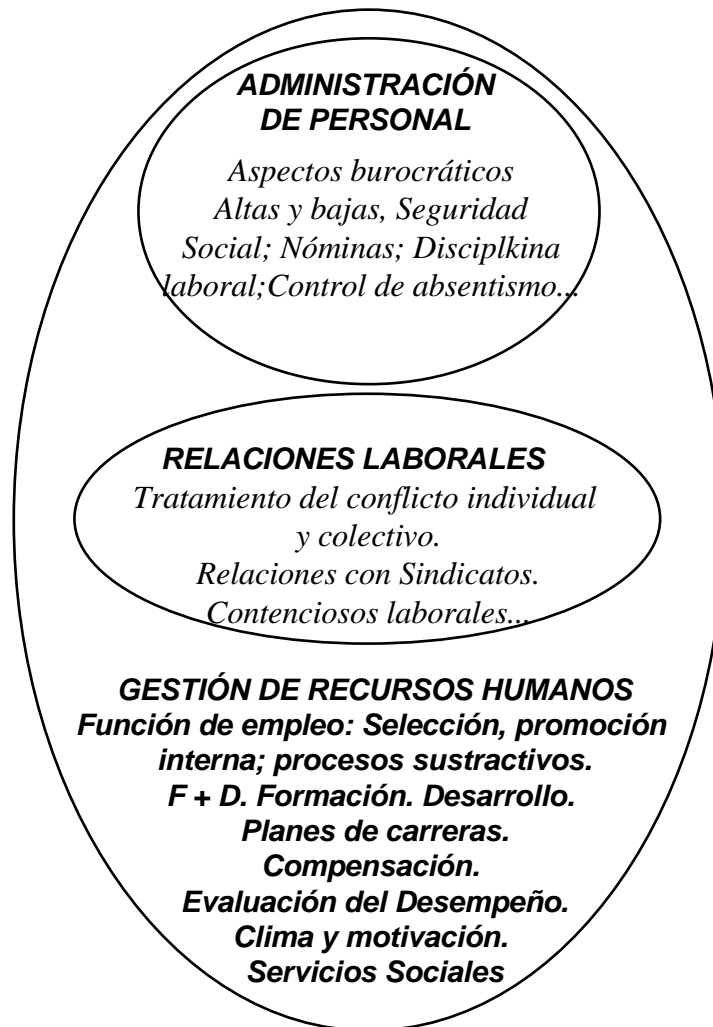


Gráfico nº 5