



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**LA IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN EJERCIDA POR EL
PERSONAL DE RECURSOS EN LA SOCIEDAD VS LA IMAGEN
NEGATIVA QUE ÉSTA TIENE SOBRE ELLOS**

Presentado por Lucía Moreno Montalvo

Tutorizado por Julián Antonio Paniagua López

Segovia a 1 de julio de 2021

A mi tutor, Julián Antonio Paniagua López, que siempre estuvo implicado con este trabajo y que fue una fuente de inspiración para mí.

ÍNDICE

<i>Resumen</i>	4
<i>Abstract</i>	4
<i>Palabras clave</i>	4
<i>Key words</i>	4
<i>Introducción</i>	5
<i>Capítulo I Estado de la cuestión: definición de recursos humanos, evolución histórica y funciones del personal encargado de gestionarlos según los teóricos</i>	7
1.1 Definición de recursos humanos.....	8
1.2 Evolución histórica del pensamiento sobre los recursos humanos	8
1.3 Las funciones del personal de Recursos Humanos en las empresas según los teóricos	11
1.3.1 Planificación.....	12
1.3.2 Análisis de puestos de trabajo	12
1.3.3 Reclutamiento y selección	13
1.3.4 Formación y gestión de la carrera profesional.....	13
1.3.5 Evaluación del rendimiento	14
1.3.6 Retribución	15
1.3.7 Salud e higiene en el trabajo.....	15
<i>Capítulo II La mala reputación del personal de Recursos Humanos</i>	17
<i>Capítulo III Trabajo de campo: entrevistas al personal de Recursos Humanos. Competencias necesarias, funciones reales que desempeña y análisis comparativo entre esas funciones y las desarrolladas por los teóricos</i>	21
3.1 Diseño de la investigación	22
3.1.2 Método.....	22
3.1.3 Elección y exposición del caso	22
3.1.4 Confección de un listado de preguntas	22
3.1.5 Selección de las fuentes de datos	23
3.2 Resultados y análisis	23
<i>Discusión y conclusiones</i>	27
<i>Referencias bibliográficas</i>	28

Resumen

Los recursos humanos han existido siempre, pues son el conjunto de empleados que conforman una organización. Son los recursos de los que disponen las organizaciones para sacar el trabajo adelante. Sin embargo, pese a la gran importancia que tienen y han tenido a lo largo de la historia, no fue hasta el siglo XX cuando comenzaron a crearse y a desarrollarse funciones para gestionarlos y cuando surgió el conocido como Departamento de Recursos Humanos.

El Departamento de Recursos Humanos es, por tanto, un departamento encargado de gestionar y administrar cuestiones relacionadas con los trabajadores de una empresa. Aunque sus funciones han variado con el paso del tiempo, actualmente las más representativas según los teóricos son: planificación, análisis de puestos de trabajo, reclutamiento y selección, formación y gestión de la carrera profesional, evaluación del rendimiento, retribución y salud e higiene en el trabajo.

Pese a la aparente gran utilidad de las funciones que el personal de Recursos Humanos tiene encomendadas, siempre ha tenido una mala reputación. Por ese motivo, el presente trabajo tiene como finalidad averiguar los motivos de esa mala reputación y averiguar, además, a través de entrevistas a trabajadores del sector, cuáles son las funciones reales que desempeña para compararlas con las que los teóricos mencionan y valorar su importancia.

Abstract

Human resources have always existed, as they are the set of employees that make up an organization. They are the resources available to organizations to get the work done. They are indispensable resources for society. However, despite the great importance that they have and have had throughout history, it was not until the twentieth century when functions began to be created and developed to manage them and when the so-called Human Resources Department emerged.

The Human Resources Department is therefore a department responsible for managing and administering issues related to the workers of a company. Although its functions have varied over time, currently the most representative according to the theorists are: planning, analysis of jobs, recruitment and selection, training and management of the professional career, performance evaluation, remuneration and health and hygiene at work.

Despite the apparent great usefulness of the functions entrusted to human resources staff, it has always had a bad reputation. For this reason, the purpose of this paper is to find out the reasons for this bad reputation and to find out, in addition, through interviews with workers in the sector, what are the real functions it performs to compare them with those that theorists mention and assess their importance.

Palabras clave

Recursos humanos; Organizaciones/Empresas; Funciones, Reputación, Competencias.

Key words

Human resources; Organizations/Companies; Functions; Reputation, Competences.

Introducción

¿Cuáles son las verdaderas funciones del personal de Recursos Humanos? ¿está su mala reputación relacionada con ellas? El presente trabajo de fin de grado tratará de explicar qué son los recursos humanos, la evolución de los mismos a lo largo de la historia, cuál es el cometido del personal encargado de gestionarlos y las razones de su mala reputación. Por tanto, el objetivo de este trabajo es averiguar su función en las empresas, definir qué hacen o deberían hacer y comprobar, a través de entrevistas a trabajadores pertenecientes a ese ámbito, si realmente lo que se supone, se corresponde con la realidad. Se trata, por tanto, de desmentir o afirmar si el personal de Recursos Humanos cumple con las funciones inherentes a su cargo, así como su transcendencia dentro de las empresas, pues por lo general suele tener mala reputación, algo bastante contradictorio si tenemos en cuenta que debería aportar valor añadido y trabajar la imagen corporativa de las mismas.

El trabajo se estructura en tres partes: la primera parte hace referencia al estado de la cuestión, y en ella se define lo que son los recursos humanos, su evolución a lo largo de la historia a través de las cinco fases de pensamiento acerca del papel del hombre dentro de la organización y, por último, las funciones que debería llevar a cabo el personal de Recursos Humanos en las empresas según los teóricos. En la segunda parte se explican los motivos de su mala reputación y, para concluir, la tercera parte está formada por un trabajo de campo, cuya finalidad es conocer, a través de entrevistas a trabajadores del sector de Recursos Humanos, las competencias que se les exigieron para poder optar al empleo, el trabajo concreto que realizan y sus verdaderas tareas para poder compararlas con las que los teóricos plantean.

El Departamento de Recursos Humanos es necesario e indispensable para cualquier organización, pues mejora la comunicación, la formación, el desarrollo del talento y encauza a los trabajadores hacia los objetivos propuestos. Sin embargo, al ser una parte fundamental de las empresas cualquier error por su parte puede ser crucial para el desarrollo de las mismas. La gran responsabilidad con la que carga este Departamento hace que sea juzgado con frecuencia. Por ese motivo este trabajo tiene como finalidad conocer sus verdaderas funciones y demostrar su importancia en las empresas a pesar de no ser mano de obra directa.

Capítulo I
**Estado de la cuestión: definición de recursos humanos, evolución
histórica y funciones del personal encargado de gestionarlos según los
teóricos**

1.1 Definición de recursos humanos

Se pueden encontrar gran cantidad de definiciones acerca de los recursos humanos, pues han sido muchos los autores que se han interesado por esta cuestión y han investigado sobre ella.

La definición ha ido cambiando con el paso del tiempo, desde sus inicios con Taylor y los Principios de la Administración Científica (1911), hasta la actualidad y, aunque es cierto que se ha abordado el tema desde diferentes perspectivas, algunos autores como Escobar (2013), Espinoza (2018) y Peñalver (2018) coinciden en que se trata de una serie de conocimientos, habilidades, técnicas y competencias que tienen y pueden proporcionar los individuos a una organización. Esta definición concuerda con una de las más valoradas y completas sobre el tema: la de Barney y Clark (2007), aunque en este caso, la definición contiene ampliaciones respecto a la anterior ya que, además, incluye la palabra compromiso y establece que no solo se trata de aportar a la organización, sino también de establecer y cuidar la relación social existente con el resto de los compañeros, con los subordinados, los jefes e incluso con el personal externo: proveedores, clientes, etc. Ahora bien, este tipo de elementos y relaciones no pueden gestionarse solos, es necesaria la ayuda de especialistas que se encarguen de definirlos y consolidarlos, es por ese motivo por el que las organizaciones incluyen en su estructura el denominado como: Departamento de Recursos Humanos, cuyo propósito es “mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” (Werther y Davis, 2001a, p. 8). Esta distinción es importante realizarla, ya que es muy frecuente confundir la definición de recursos humanos propiamente dichos con el personal encargado de gestionarlos, pues no son lo mismo: mientras que recursos humanos se refiere al trabajo aportado por el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización, lo más común es denominar así a la función que realiza el propio personal de Recursos Humanos.

1.2 Evolución histórica del pensamiento sobre los recursos humanos

Para poder entender la evolución histórica del pensamiento sobre los recursos humanos es necesario conocer que existen cinco fases de pensamiento acerca del papel del hombre dentro de la organización:

La primera fase se remonta a la denominada “Escuela de la Administración Científica”, que estuvo representada principalmente por Frederick W. Taylor. En esta fase el hombre era concebido como un simple factor de producción. De él se esperaba únicamente que acatará las órdenes recibidas por sus superiores y que fuera lo más efectivo/productivo y lo menos costoso posible. No obstante, puso las bases para la creación de un Departamento de Recursos Humanos al dividir la organización de la producción en concepción y ejecución, de tal manera que el Departamento de Planificación debía aprender el conocimiento y las habilidades de los trabajadores y posteriormente devolvérselo en forma de normas. (Taylor, 1973; Braverman, 1978).

La segunda fase se basó en la organización formal del trabajo, cuyo máximo representante fue Henry Fayol, quien estableció una serie de principios básicos (división del trabajo, cadena de mando, etc) para la mejora de la administración de las empresas, destacando la jerarquía como un principio fundamental en cuanto al liderazgo, el establecimiento de funciones y la gestión y encomienda de autoridad. (Fayol, 1987).

La tercera fase fue motivada e impulsada por el pensamiento psicológico y de las relaciones humanas, una tendencia denominada y conocida como la “Escuela de las Relaciones Humanas”. Su principal representante fue Elton Mayo, quien investigó junto con F.G. Roethlisberger y llegó a la conclusión de que la motivación de los trabajadores no debía buscarse solamente en el salario o en la seguridad laboral, sino que, además, podía encontrarse en elementos psicológicos y

CAPÍTULO I

sociales, ya que observó que los individuos no actuaban solos, sino que en su productividad y rendimiento influían las relaciones humanas porque existía, de manera natural, una tendencia de cooperación en beneficio del grupo de pertenencia. Por otro lado, Chester Bernard, quien convivió con Elton Mayo, aportó la Teoría de la Aceptación de la Autoridad, que sostenía que la imposición de autoridad no dependía de las personas que daban las órdenes, sino más bien de la disposición de las personas que las recibían a cumplirlas.

Una de las investigaciones más reconocidas y significativas de Elton Mayo fue el experimento Hawthorne, un experimento avalado por la Universidad de Harvard que se realizó en la empresa Western Electric Company Work, ubicada en Cícero (Illinois) entre los años 1927 y 1932. Este experimento fue muy criticado y todavía genera polémicas, pero no cabe duda de que fue clave para replantearse el sistema y para darle mayor importancia al comportamiento humano en la organización, pues éste consistía en establecer diferentes mecanismos centrados en los tiempos de descanso de los trabajadores, retribuciones individuales y grupales, rediseño de puestos de trabajo, cambio de horarios, etc para observar y valorar el comportamiento y la respuesta de los mismos. El descubrimiento principal de esos experimentos fue la organización informal de los trabajadores, el establecimiento de redes de ayuda para cumplir con los objetivos impuestos y, a la vez, redes de resistencia a los requerimientos de la dirección. (Mayo, 1933).

La cuarta fase estuvo influida por el pensamiento sobre la motivación. Abraham Maslow formuló, en su teoría, una pirámide de necesidades humanas formada, en su parte más baja por la seguridad, seguida por la afiliación y el reconocimiento y, por último, en la parte superior, por la autorrealización. Con ella llegó a la conclusión de que el pensamiento estaba motivado por todos los elementos que impulsaban a los hombres a comportarse de un determinado modo, así como por todas aquellas motivaciones que le llevaban a actuar en interés de la propia organización. (Maslow, 1943).

A la quinta y última fase se la conoce como la fase del pensamiento socio-técnico o determinismo tecnológico. En ella se realizaron varios estudios sobre el comportamiento de los trabajadores en minas de carbón de Inglaterra, con los que se llegó a la conclusión de que las nuevas tecnologías y su aplicación sin tener en cuenta el sistema social, no solo disminuía la productividad de los trabajadores, sino que, además, les provocaba insatisfacción, lo que se traducía en más costes debido a una mayor necesidad de supervisión y control. En ella Eric Trist realizó varios estudios que demostraron que todas las organizaciones incluían un sistema técnico con equipos, procesos y métodos de producción y, además, un sistema social (trabajadores), que debían estar interrelacionados e integrados entre sí, atendiendo a las necesidades de cada uno por separado y en su conjunto. Esto convenció de que la Dirección de Recursos Humanos formaba, junto con otros componentes técnicos, económicos y jurídicos, elementos psicosociales que habían de valorarse para tomar decisiones y para la consecución de objetivos. (Trist, 1981).

En un principio los Departamentos de Recursos Humanos carecieron de importancia para las organizaciones. La opinión de los trabajadores, así como su satisfacción, motivación, etc, no importaban ni se valoraban. Sin embargo, con el paso de los años fueron ganando peso.

Aunque siempre hubo supervisión, no fue hasta la mecanización del taller durante la Primera Revolución Industrial cuando se comenzó a pensar seriamente en la gestión y organización de la producción de manera ordenada, precisa y vigilada. Como afirmaron Pollard (1981) y Thompson (1989), para los industriales de la época resultó más fácil inventar una máquina que estirara y retorciera el hilo que obligar a los trabajadores a que se adaptaran a los ritmos que imponían las máquinas.

Las primeras medidas de protección a los trabajadores las legisló Bismark en Alemania en la década de 1880. Fueron las primeras pensiones de jubilación. Previamente los socialistas utópicos ya habían teorizado sobre la necesidad de mejorar las condiciones laborales. Y fue Henry Ford uno de los primeros industriales que instauró medidas protectoras más allá del interior de la fábrica en el siglo XX.

Fue en el siglo XX cuando comenzaron a implantarse y a desarrollarse las funciones propias del personal de Recursos Humanos tal y como las que conocemos hoy en día. Mustemberg (1914),

ESTADO DE LA CUESTIÓN

formuló una teoría basada en la psicología industrial para establecer cuáles eran los rasgos y/o características mentales que debían poseer y aplicar los trabajadores para ajustarse al puesto y garantizar el máximo grado de rendimiento y productividad en el mismo.

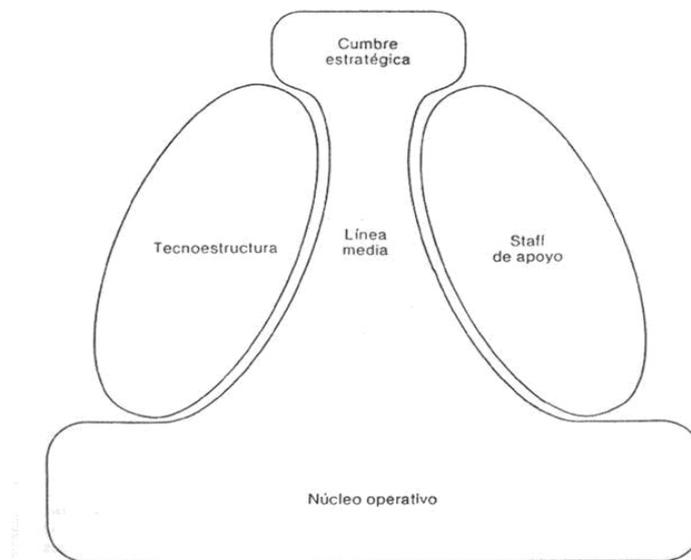
Debido a que las organizaciones buscaban mejorar su productividad y su competitividad tratando de encontrar personas especializadas, comenzaron a formalizarse los procesos de reclutamiento y de selección de personas. Además, se creó el conocido como Departamento de Bienestar que, tal y como afirman Ena Ventura y Delgado González (2012), es el Departamento que posteriormente dio lugar al Departamento de Personal, y en él los trabajadores encontraron protección en lo referente a sanidad, educación y vivienda, lo que pretendía suplir la falta de motivación e insatisfacción laboral a la que se enfrentaban a diario por el alto nivel de mecanización existente.

Finalmente, en el siglo XXI fue cuando realmente se reflejaron y fueron notorios los cambios más importantes y trascendentes relacionados con los recursos humanos en el ámbito laboral. De hecho, hoy en día siguen evolucionando y reforzándose con grandes equipos de profesionales que se encargan de gestionarlos a través de la puesta en práctica de una serie de técnicas resultantes de las funciones que se encargan de realizar.

Los Departamentos de Recursos Humanos se han convertido en una parte inherente e indispensable de la estructura de las organizaciones. El Modelo Mintzberg, un modelo creado en 1979 por el profesor Henry Mintzberg, ilustra a la perfección la estructuración y organización de las empresas. Se trata de un modelo basado tanto en la división del trabajo como en la coordinación de las tareas para conseguir los objetivos a alcanzar. En él establece los cinco elementos pertenecientes a la estructura de una organización: ápice estratégico (dirección), línea media (mandos intermedios), núcleo de operaciones (trabajadores), tecnoestructura (analistas) y staff de apoyo (servicios). (Véase Figura 1.1).

Figura 1.1

Las cinco partes básicas de la organización



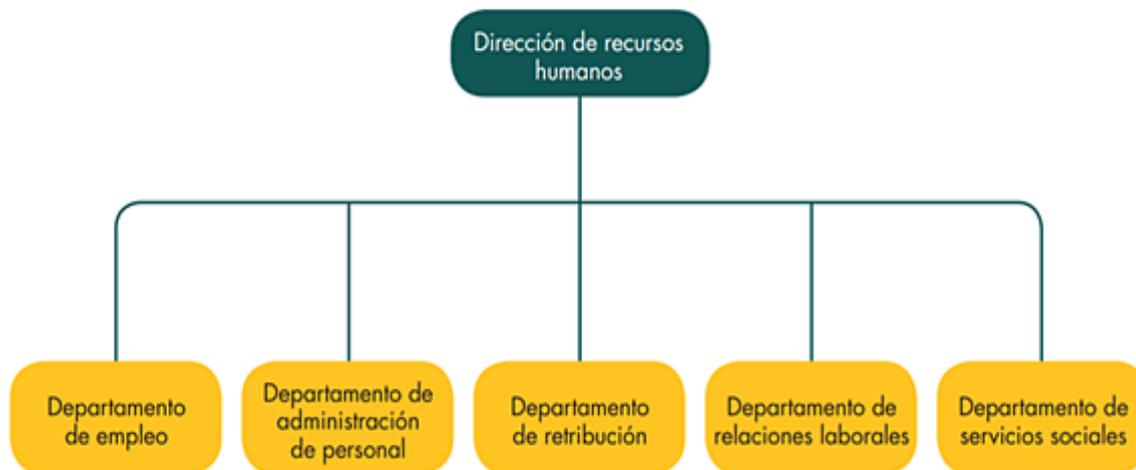
Nota. Adaptado de Mintzberg, H. (2005): *La estructuración de las organizaciones* (p. 45), editorial Ariel Economía, Barcelona. Recuperado de: <http://cmap.upb.edu.co/rid=1P7XT3S2F-1M5J3G8-QS/Mintzberg%20Estructuración.pdf>

CAPÍTULO I

Dentro del Staff de apoyo podemos encontrar la Dirección de Recursos Humanos, cuya departamentalización es la siguiente (véase Figura 1.2):

Figura 1.2

Departamentos de la Dirección de Recursos Humanos



Nota. Adaptado de Barra, S. L., y Otero, M. E. R. (2010): *Operaciones administrativas de recursos humanos, grado medio* (p. 10), editorial McGraw-Hill Education. Recuperado de: <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>

En las grandes empresas, el Departamento de Recursos Humanos es bastante complejo, es decir, se divide en numerosas secciones que se encargan de realizar actividades diferentes. Por el contrario, las pequeñas y medianas empresas comprimen las secciones y algunas tareas son llevadas a cabo por otras empresas subcontratadas. No obstante, existen funciones comunes que son llevadas a cabo por la mayoría de los Departamentos de Recursos Humanos, independientemente del tamaño de las empresas.

1.3 Las funciones del personal de Recursos Humanos en las empresas según los teóricos

Tal y como explican Werther y Davis (2001b), el fin del personal de Recursos Humanos es la mejora de la productividad a través del estudio de diferentes formas de consecución de los objetivos, aumentando la calidad de los trabajadores dentro de la organización.

Para conseguir tal propósito, el personal de Recursos Humanos debe realizar varios procesos, como indica en su libro Dolan (2007a):

- Planificación.
- Análisis de puestos de trabajo.
- Reclutamiento y selección.
- Formación y gestión de la carrera profesional.
- Evaluación del rendimiento.
- Retribución.

ESTADO DE LA CUESTIÓN

- Salud e higiene en el trabajo.

A continuación se explicarán cada uno de los procesos mencionados anteriormente para que puedan entenderse con claridad:

1.3.1 Planificación

La planificación tiene por objeto la determinación del personal necesario en la empresa y la cualificación necesaria del mismo. Ésta puede realizarse tanto a corto como a largo plazo, y será el personal de Recursos Humanos el encargado de adelantarse a los acontecimientos e intuir los posibles cambios que pudieran surgir y afectar a la plantilla. Es decir, el personal de Recursos Humanos debe ser proactivo.

La planificación se lleva a cabo, en primer lugar, analizando datos para conseguir una previsión de la oferta y de la demanda a fin de conocer los recursos existentes en la organización y su estado en el futuro.

Una vez analizados los datos, se establecen políticas de recursos humanos (siempre avaladas por la dirección de la empresa) y se diseñan e implantan planes de actuación en las diferentes áreas para enmendar los desajustes entre la oferta y la demanda previamente mencionados.

Por último, es necesario el control y la evaluación de los planes implantados para valorar el grado de valor que tiene la planificación de los recursos humanos en la empresa.

La planificación es de vital importancia para la organización, pues consigue que ésta pueda prever los recursos humanos que necesita y compararlos con los que tiene para tomar decisiones. Esto quiere decir que, gracias a la planificación, el resto de los procesos pueden llevarse a cabo.

1.3.2 Análisis de puestos de trabajo

Según Dolan (2007b), el análisis de puestos de trabajo es aquel proceso que tiene como fin describir y señalar la finalidad de un puesto concreto de trabajo, así como sus funciones, las condiciones bajo las que se lleva a cabo, y los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarios para desempeñarlo. Por tanto, el análisis engloba dos tareas: describir el puesto en cuestión y conocer los requisitos necesarios para el mismo. Este proceso es determinante para, posteriormente, hacer una evaluación de riesgo en el ámbito de la prevención de riesgos laborales.

Sin embargo, no solo basta con atender a las características del puesto, sino que, además, es necesario tener en cuenta las necesidades de la persona que va a ocuparlo. Se necesita hablar, por tanto, de varias características esenciales que la descripción del puesto de trabajo debe tener en cuenta. Hackman y Oldman (1976) enumeran esas características: variabilidad de las habilidades, identidad del puesto de trabajo, significado del puesto, autonomía y retroalimentación y, aseguran que éstas cambian en función del grado de aplicación.

La variabilidad de las habilidades se refiere a la capacidad que tiene un puesto de trabajo de englobar diferentes actividades, así como las capacidades y/o habilidades que tiene el empleado para llevarlas a cabo. La identidad del puesto de trabajo hace referencia a la necesidad de obtener un resultado claro y notorio en el trabajo realizado. El significado del puesto es el nivel de importancia que éste tiene sobre la organización y las personas que la forman. La autonomía representa el grado de libertad del que disponen los empleados para dividirse, programar y desempeñar el trabajo. Por último, la retroalimentación hace referencia a la cantidad de información clara que les es proporcionada a los trabajadores sobre su eficiencia y efectividad de rendimiento.

CAPÍTULO I

Para poder obtener toda esta información y que el análisis de puestos sea lo más completo posible, existen diferentes métodos como las entrevistas, los cuestionarios y la observación. Sea cual sea técnica utilizada, lo que está claro es que un correcto análisis del puesto de trabajo es necesario para encontrar a la persona que más se ajuste a las necesidades del mismo y viceversa, obteniendo como resultado un desarrollo eficiente de las tareas en cuestión.

1.3.3 Reclutamiento y selección

Una vez conocidas las necesidades del puesto de trabajo se procede a la cobertura de las mismas a través del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Atendiendo a lo que Nebot López (1999), entiende como reclutamiento y selección, podría decirse que se trata de un proceso dinámico cuya finalidad principal es encontrar personas adecuadas, bien por sus características personales, por sus habilidades, aptitudes, etc, para cubrir puestos de trabajo en empresas determinadas.

Actualmente existen gran cantidad de canales a los que las empresas pueden acudir o por los que pueden optar para reclutar personal, y no tiene por qué ser fuera de la empresa (externos), ya que en muchas ocasiones las personas idóneas se encuentran trabajando dentro de la misma. Es lo que se conoce como: fuente de reclutamiento interna, en la que se produce un desplazamiento vertical de los trabajadores cuando promocionan a puestos superiores o un desplazamiento horizontal cuando se trasladan de un departamento a otro en el mismo nivel.

Por norma general, primero se intentan buscar candidatos dentro de la empresa, pero cuando no es posible encontrarlos se recurre a la búsqueda externa de personal, es decir, se buscan candidatos fuera de la empresa, bien en bolsas de empleo, en agencias o a través de internet.

Cuando el proceso de reclutamiento finaliza y se han conseguido candidatos para el puesto, se procede a la selección de los mismos atendiendo a sus conocimientos, habilidades, capacidades, experiencia previa, etc, que se pueden observar a través de pruebas escritas, entrevistas y simulaciones de trabajo.

Es de vital importancia que el proceso de selección y reclutamiento se lleve a cabo de una forma adecuada, pues de lo contrario supondrá una pérdida de tiempo y de dinero para la organización.

1.3.4 Formación y gestión de la carrera profesional

Porret Gelabert (2006), considera la formación como un proceso educativo que se aplica de manera progresiva y organizada a través del cual las personas adquieren conocimientos y habilidades que aplicarán posteriormente para la consecución de objetivos.

Para poder llevar a cabo un buen proceso formativo, es necesario conocer las necesidades o carencias existentes a través de un análisis organizacional, de tareas y de personas.

El análisis organizacional consiste en conocer las estrategias y los objetivos de la organización, el clima existente, los recursos que se necesitan y la eficiencia del personal. El análisis de tareas hace referencia al análisis del puesto de trabajo analizado con anterioridad (obtención de información sobre las tareas que se realizan en el puesto y las capacidades necesarias para llevarlas a cabo). Por último, el análisis de personas se centra en la identificación de aquellos trabajadores que necesitan formación en función de los niveles de rendimiento.

Existen diferentes tipos de formación o diferentes métodos de formación, entre los que se encuentran la enseñanza directa, la rotación de puestos y la formación de nivel aprendiz.

ESTADO DE LA CUESTIÓN

La enseñanza directa, como su propio nombre indica, es aquella en la que se aprende de manera directa a través de la imitación, fijándose en lo que hace la otra persona y repitiendo ese mismo patrón. La rotación de puestos consiste en enseñar al trabajador a desempeñar varias tareas cambiándole de puesto para que pueda aprender de todos ellos, aumentando su flexibilidad en el trabajo. Por último, la formación de nivel aprendiz consiste en que un trabajador de la propia organización se encargue de instruir a otro y de enseñarle lo que ya sabe para que pueda adquirir las habilidades necesarias para el puesto.

Otro tipo de formación podría ser la impartición de cursos, clases, resolución de casos, etc, que puede impartir la propia organización o realizarse de manera externa.

Sea cual sea la técnica utilizada, lo importante es que muestre resultados favorables, algo que solo puede comprobarse a través de programas de evaluación.

Por otro lado, la gestión de la carrera profesional puede definirse, según Carrel, Elbert y Hatfield (1995), como un proceso de creación e implantación de objetivos y de estrategias que permite al personal de Recursos Humanos y a los directivos cumplir con las necesidades organizativas, del mismo modo en el que permite a trabajadores alcanzar sus objetivos profesionales.

Es importante conocer que existen dos visiones sobre la carrera profesional: la visión individual, en la que el propio trabajador plantea su carrera profesional en función de sus objetivos personales, y la visión organizacional, en la que la empresa se encarga de planificar y controlar la carrera profesional de los trabajadores.

Independientemente de cuáles sean los métodos de formación, el proceso es necesario para actualizar los conocimientos de los empleados y ampliar su carrera profesional, pues de ello depende que no exista rotación y que sean valorados y apreciados por la organización.

1.3.5 Evaluación del rendimiento

Werther y Davis (2001c), afirman que la evaluación del rendimiento es un proceso a través del cual se consigue una estimación del rendimiento global del trabajador y que, además, es una función necesaria para la organización.

El proceso de evaluación debe contener una estructura sólida para poder obtener resultados, teniendo para ello que conocer diferentes métodos para aplicar el que más se adecúe a cada organización en función de sus necesidades y posibilidades. Existen tres tipos de métodos según el enfoque práctico, que son: método comparativo, método conductual o método sobre resultados.

El método comparativo consiste en evaluar a los empleados comparándolos entre sí, enfocando el criterio en el rendimiento general por medio de procedimientos de clasificación directa, clasificación alterna, comparación por pares y la distribución forzosa.

La clasificación directa divide el rendimiento general clasificándolo de mejor a peor, mientras que la clasificación alterna se basa también en el rendimiento general, pero elaborando una lista con el mejor empleado a la cabeza y el peor a la cola, rellenándose los puestos intermedios por los superiores. La comparación por pares se lleva a cabo comparando empleados por parejas, es decir, de dos en dos, eligiendo al mejor en cada caso. Por último, la distribución forzosa consiste en seleccionar varias categorías, en las que el superior clasifica a los empleados atendiendo al número de personas que puede haber por cada una de ellas.

Por otra parte, el método conductual evalúa el rendimiento de los empleados por separado, es decir, de manera individual independientemente de los demás, utilizando como referencia criterios conductuales como ensayos narrativos, escalas convencionales de valoración, sucesos críticos, listas ponderadas y escalas de observación de conductas.

CAPÍTULO I

Por último, en cuanto al método sobre resultados, éste está basado en los resultados del trabajo de los empleados para evaluar su rendimiento. Para ello se utilizan la dirección por objetivos, medidas de rendimiento, el enfoque del índice directo y el historial de logros.

La dirección por objetivos suele utilizarse para evaluar a la dirección, estableciendo los objetivos que debe conseguir cada trabajador, un tiempo máximo para conseguirlos, unos resultados (si los ha conseguido y cómo) y, por último, unos nuevos objetivos e intentar conseguir los que no se han podido alcanzar. Por otro lado, las medidas de rendimiento se establecen con el propósito de que éstas sean coherentes con el objetivo de la organización y puedan realizarse a tiempo, es decir, que sean proporcionadas y viables. El enfoque del índice directo se usa para medir el rendimiento de los empleados de manera objetiva e impersonal. Por último y para concluir, el historial de logros se lleva a cabo para conocer lo que los empleados han conseguido y han ido apuntando, una gran fuente de información que posteriormente utilizarán los supervisores para realizar la evaluación de rendimiento.

1.3.6 Retribución

Para Dolan (2007c), la retribución es un conjunto de prestaciones dinerarias o servicios y elementos tangibles que percibe el trabajador por la prestación de una actividad o servicio a la organización.

Es importante saber que no solo existe el salario base como vía de retribución, sino que, además, como señala Calle (2004) existen incentivos individuales, de grupo y a nivel organizativo en función del rendimiento proporcionado por los trabajadores u otras variables que la organización considere que hay que incentivar. Existen, a mayores, otro tipo de retribuciones (indirectas) como pueden ser la asistencia sanitaria privada, viajes de empresa dedicados al ocio, planes de pensiones, transporte, etc.

El sistema retributivo debe estar diseñado desde una serie de criterios básicos que garanticen su equidad, es decir, que garanticen que las empresas distribuirán las retribuciones de manera justa teniendo en cuenta cada puesto de trabajo dentro de la empresa y, además, lo que el resto de las organizaciones aportan por el desempeño del mismo puesto de trabajo (equidad interna y equidad externa). Además, el sistema retributivo debe garantizar el reconocimiento de las diferencias individuales, esto es, debe tener en consideración que el rendimiento, las habilidades y las capacidades de cada trabajador son diferentes por naturaleza. Por último, debe decidirse la forma de llevar a cabo las retribuciones siempre respetando los principios de legalidad existentes.

La retribución supone para los trabajadores un elemento motivador para seguir realizando su trabajo e intentar superarse, y un elemento de atracción y retención para la propia organización.

1.3.7 Salud e higiene en el trabajo

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la salud e higiene en el trabajo puede definirse como un conjunto de actividades orientadas a crear condiciones, capacidades y cultura en la empresa para conseguir que el desarrollo de la actividad laboral se lleve a cabo de una manera eficiente.

En España, la seguridad e higiene en el trabajo se encuentra regulada por la Ley 31/1995 de 8 de noviembre de Prevención de Riesgos Laborales, la cual define en su artículo 4 el riesgo laboral de la siguiente manera: posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo. Existen dos tipos de riesgos laborales, los psicosociales y los accidentes o enfermedades, ante los que las organizaciones deben constituir e implantar políticas de prevención de riesgos laborales y seguridad para todos los niveles jerárquicos de la empresa. El artículo 15 de la citada ley establece unos principios generales referentes a la prevención como: evitar los riesgos en su

ESTADO DE LA CUESTIÓN

origen, intentar reducir el peligro, instruir al personal a través de instrucciones claras y directas sobre lo que deben hacer en caso de..., etc.

Para evitar accidentes y enfermedades laborales es necesario que los encargados planteen medidas, diseñen el entorno de trabajo y aporten todos los medios de seguridad necesarios a los trabajadores. De esta forma, el clima laboral será mucho más saludable y estable, lo que beneficiará a las dos partes por igual.

Capítulo II

La mala reputación del personal de Recursos Humanos

LA MALA REPUTACIÓN DEL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS

La reputación corporativa de las empresas está formada por las percepciones que tienen sobre la organización aquellos grupos de interés con los que se relaciona la misma. Para Croft (2003), se trata del conjunto y de la suma de valores que los grupos de interés con los que se relaciona la compañía atribuye a la interpretación de la imagen que ésta muestra y a su forma de actuar a lo largo del tiempo. Se trata, por tanto, de la capacidad que tienen las empresas para crear valor y distribuirlo entre aquellos grupos que son de interés para ella.

Para comenzar a desempeñar cualquier tipo de actividad, las empresas deben establecer con anterioridad tres principios básicos: misión, visión y objetivos.

Según Guerras y Navas (2007), la misión se fija para definir la esencia del negocio y para establecer su propósito. La visión consiste en definir lo que se espera de la empresa en el futuro. Y los objetivos sirven para averiguar cómo lograrlo.

Para el establecimiento y la consecución del objetivo general de la organización existen cuatro áreas funcionales, tal y como afirma Iborra (2007), que son: el Área de Producción, el Área Comercial, el Área Financiera y el Área de Recursos Humanos.

En este caso nos centraremos en la última de ellas: el Área de Recursos Humanos, que es la encargada de captar al personal, de mantenerlo motivado para el correcto desarrollo de la actividad empresarial y, como indican Wherther y Davis (2001d), la encargada de mejorar la productividad estudiando la forma de conseguir los objetivos empresariales y de proporcionar y mejorar la calidad de los empleados dentro de la organización.

Entonces ¿A qué se debe su mala reputación?

“En una encuesta de 2005 de la consultora Hay Group, solo el 40% de los empleados elogiaron a sus empresas por retener a trabajadores de alta calidad. Solo el 41 % estuvo de acuerdo en que las evaluaciones de desempeño eran justas. Solo el 58% calificó su capacitación laboral como favorable. La mayoría dijo que tenían pocas oportunidades de avanzar, y que no sabían, en cualquier caso, lo que se requería para ascender. Lo más revelador es que solo alrededor de la mitad de los trabajadores por debajo del nivel de gerente creían que sus empresas tenían un interés genuino en su bienestar.” (Hammonds, 2005, párr. 5)

Como puede observarse, la opinión acerca del Área de Recursos Humanos, área encargada de gestionar todas las funciones mencionadas anteriormente es, por lo general, bastante mala.

Hammonds (2005), enumera las razones por las cuales ocurre esto:

- Carencia de habilidades profesionales.
- Persecución de la eficiencia en lugar del valor.
- Falta de orientación al cliente interno.
- Falta de conocimientos y falta de cercanía con los empleados.

Por otro lado, Feldman (2015), amplía las razones y explica los motivos de cada una de ellas:

- El Área de Recursos Humanos no obtiene resultados tangibles.
- Maneja problemas menores.
- Utiliza procesos extraños y ambiguos que nadie conoce ni considera útiles.
- Es incapaz de aportar soluciones efectivas.
- Existe una gran diferencia entre lo que se espera de ella y lo que realmente hace.
- Ningún otro departamento está interesado en compartir tiempo con el personal de Recursos Humanos por si pudiera perjudicarles.
- El Área de Recursos Humanos no consigue atraer a los mejores ni a los más brillantes profesionales.

A continuación, se explicará el por qué de cada una de estas razones:

CAPÍTULO II

- El Área de Recursos Humanos no obtiene resultados tangibles: el resto de las profesiones obtienen resultados que pueden medirse, o llevan a cabo tareas concretas que deben completarse. Sin embargo, el Departamento de Recursos Humanos está ahí y nadie conoce muy bien lo que hace. Simplemente se asegura de que los procesos se lleven a cabo de manera adecuada, lo que hace que el resto de las personas que trabajan obteniendo resultados tangibles, con presión y con plazos ajustados, sientan en numerosas ocasiones que no son útiles y sientan “celos” por el “desahogo” del que disfrutaban a la hora de trabajar.
- Maneja problemas menores: el resto de los trabajadores siente que tiene que lidiar constantemente con problemas de tiempo, velocidad, producción, etc, el personal de Recursos Humanos se encarga de solucionar pequeños conflictos que surgen entre ellos o pequñeces tales como establecer la vestimenta que se debe llevar, informar sobre el horario de reuniones previstas... Cuestiones aparentemente “infantiles” o demasiado fáciles comparadas con las que tiene que enfrentar el resto de la plantilla.
- Utiliza procesos extraños y ambiguos que nadie conoce ni considera útiles: el personal de Recursos Humanos a menudo se encarga de que las empresas cumplan con la ley establecida implantando, para ello, medidas que pueden parecer contraproducentes. Además, se encarga de realizar revisiones anuales de rendimiento que parecen no tener ningún tipo de impacto en las empresas, y de realizar procesos de mejora de rendimiento antes de despedir a los trabajadores para documentarlo y evitar demandas.
- Es incapaz de aportar soluciones efectivas: el personal de Recursos Humanos no siempre escoge a las personas con más talento, sino que utiliza palabras clave para filtrar los currículums y, en muchas ocasiones las personas se frustran porque no entienden que, con su potencial, no solo no hayan sido seleccionados, sino que además hayan sido reemplazados por personas sin talento.

Por otro lado, cuando se trata de pedir información sobre cómo inscribirse en planes de interés, o bien no saben dar respuestas, o bien aportan información incorrecta.

Además, al establecer políticas que les obligan a llevar a cabo ciertas acciones, se esconden detrás de ellas y los demás perciben un mal juicio por su parte.

- Existe una gran diferencia entre lo que se espera del personal de Recursos Humanos y lo que verdaderamente hace: el personal de Recursos Humanos por lo general muestra una imagen amigable con los trabajadores y manifiesta su voluntad para prestarles ayuda, pero la realidad es que siempre velará por la gestión, pues su trabajo consiste en proteger a la empresa, por lo que la confianza que se depositaba en ellos desaparece y se transforma en rechazo.
- Ningún otro departamento está interesado en compartir tiempo con el personal de Recursos Humanos por si pudiera perjudicarles: debido a que el personal de Recursos Humanos tiene acceso a las revisiones de desempeño del resto de los empleados, conoce cada opinión y comentario que se haya hecho al respecto sobre cada uno de ellos, su salario y la parte más relacionada con la privacidad, a nadie le interesa tener un contacto directo y próximo con ellos, pues consideran que podrían utilizarlo en su contra en cualquier momento.
- Las personas evitan ejercer como personal de Recursos Humanos: se trata de un departamento cuya finalidad es seguir políticas y procedimientos, por lo que lo único que intentarán es mantenerse y no estropear las cosas. Por esa razón no es considerado como un puesto de trabajo atractivo, porque no es posible conseguir grandes logros ni aspirar a realizar funciones ingeniosas.

A través de este análisis se muestra que el personal de Recursos Humanos no ha adquirido una mala reputación por su falta de profesionalidad, sino que más bien, esa mala reputación “tiene que ver con las funciones que tienen encomendadas y el hecho de que gran parte de lo que hacen es tratar de asegurarse de que se sigan políticas y procedimientos para proteger a las empresas de

LA MALA REPUTACIÓN DEL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS

problemas legales relacionados con el empleo.” (Feldman, 2015, párr. 21).

Por último, es importante destacar que son los Departamentos de Recursos Humanos los que, después de los jefes directos, se encargan de ejercer el poder en el trabajo (el cual siempre debe existir). Por tanto, una parte del rechazo hacia ellos se debe a que es la sección encargada de evaluar el desempeño y ejercer el poder desde el ámbito técnico o indirecto. Una de las mayores críticas de los sindicatos a los psicólogos del trabajo y, por ende, a los Departamentos de Recursos Humanos es precisamente porque se ponen de parte de los postulados de las empresas.

Capítulo III

Trabajo de campo: entrevistas al personal de Recursos Humanos.

Competencias necesarias, funciones reales que desempeña y análisis comparativo entre esas funciones y las desarrolladas por los teóricos

3.1 Diseño de la investigación

3.1.2 Método

Tras haber analizado la evolución de los recursos humanos a lo largo de la historia y los motivos de la mala reputación del personal encargado de gestionarlos en capítulos anteriores, se ha realizado un trabajo de campo que tiene como finalidad conocer, a través de un estudio de casos (método cualitativo de investigación), cuáles son las competencias que se le exigen al personal de Recursos Humanos y cuáles son realmente las funciones que desempeña para, posteriormente, poder realizar un análisis comparativo entre la creencia generalizada y la realidad.

Un estudio de casos es, según Stake (1998), el estudio y la profundización particular y compleja de un caso concreto para comprender su desarrollo en circunstancias determinadas. Pese a que el autor asegura que la estructuración de un caso concreto puede resultar bastante compleja, Montero y León (2002) establecen cinco fases para conseguirlo:

- Elección y exposición del caso.
- Confeción de un listado de preguntas.
- Selección de las fuentes de datos.
- Resultados y análisis.
- Elaboración del informe.

3.1.3 Elección y exposición del caso

La presente investigación se llevará a cabo en cinco empresas de la provincia de Segovia: cuatro de ellas pertenecientes al sector secundario o sector industrial y una al sector terciario o sector servicios. Las entrevistas tendrán lugar en el Departamento de Recursos Humanos de cada una de ellas, es decir, los responsables de los mismos tendrán que responder una serie de preguntas relacionadas con el trabajo que desempeñan.

Las empresas no se escogieron por ningún motivo concreto, simplemente fueron seleccionadas porque resultaba más fácil llegar hasta ellas a través de contactos directos. De igual forma, los entrevistados no se eligieron previamente, sino que al ser los responsables del Departamento, eran quienes debían responder.

El objetivo principal de esta investigación no es otro que conocer cuáles fueron las exigencias que se les requirieron a los entrevistados para que pudieran optar a su puesto de trabajo, así como las funciones que realizan en él para, posteriormente, poder comparar dichas funciones con las que los teóricos mencionan.

Como objetivo secundario se formula el siguiente:

- Conocer el grado de importancia y de necesidad que tiene, para las empresas, el Departamento de Recursos Humanos.

3.1.4 Confeción de un listado de preguntas

Para poder realizar una investigación, lo principal es plantearse una serie de preguntas, cuyas respuestas aparecerán en el apartado de resultados posteriormente.

Las preguntas en cuestión fueron las siguientes:

- ¿Qué competencias le fueron exigidas para poder acceder a este puesto de trabajo?
- ¿Cuál es el trabajo concreto que realiza?
- ¿Cuáles son y en qué consisten las tareas que lleva a cabo?

CAPÍTULO III

- ¿Cuánto diría usted que es de importante su puesto de trabajo y las funciones que desempeña para la empresa?

3.1.5 Selección de las fuentes de datos

Como se ha mencionado, los sujetos que participarán en esta investigación serán cinco responsables del Departamento de Recursos Humanos (una mujer y cuatro hombres de edades comprendidas entre los 35 y los 57 años) de cuatro empresas del sector industrial y una del sector servicios de la provincia de Segovia. Los participantes pidieron el anonimato y la confidencialidad de los datos. Por tanto, su identidad y la de sus empresas permanecerán protegidas.

Para obtener los datos en cuestión, se realizarán entrevistas a los participantes a través de las preguntas mencionadas, las cuales son de elaboración propia. Se trata de preguntas abiertas y, salvo alguna cita literal de las grabaciones, se expondrá su contenido.

3.2 Resultados y análisis

A la pregunta ¿Qué competencias le fueron exigidas para poder acceder a este puesto de trabajo? Los participantes respondieron haciendo especial hincapié en la empatía, aunque también mencionaron la capacidad de orientación al cliente interno y la capacidad de orientación a resultados.

La empatía es una de las cualidades más importantes que el personal de Recursos Humanos debe poseer, pues aseguran que tienen que estar preparados para afrontar cualquier situación y, sobre todo, para entenderlas y aportar soluciones, ya que cada persona vive unas circunstancias diferentes. Además, actualmente llevan a cabo políticas de diversidad de inclusión por razones de sexo, raciales, de edad, discapacidades, etc, y aseguran que deben estar despiertos ante las demandas de la sociedad, es decir, deben adelantarse a ellas para adecuarse al mercado laboral y para hacer cumplir la ley.

Por otro lado, aseguran que la capacidad de orientación al cliente interno es esencial para gestionar la influencia lateral. La capacidad para orientar a los empleados y para motivarles es una de las características que todo personal de Recursos Humanos debe tener para que las empresas, que buscan siempre a los mejores candidatos, obtengan los mejores resultados.

Por último, la capacidad de orientación a resultados es de vital importancia para las empresas. Por ello, el liderazgo debe ser otra de sus cualidades. Pese a que unas empresas tenían equipos a su cargo y otras no, todas consideraron que, al ser el puesto de recursos humanos un puesto transversal, el mostrar seguridad y el saber comunicar o transmitir las cosas (capacidad comunicativa) para que otros capten la idea y trabajen en ella es, sin duda, necesario.

Como puede apreciarse, el personal de Recursos Humanos posee un alto grado de responsabilidad, algo que se traduce en la necesidad de disponer de un elevado nivel de sentido común y de resistencia a la frustración. Tal y como aseguran, muchas veces lo que ellos consideran apropiado para las empresas no da resultados a corto plazo, y esto genera incertidumbre e impaciencia por parte de las mismas, lo que provoca que se generen conflictos.

Para la pregunta ¿Cuál es el trabajo concreto que realiza? Se obtuvieron dos respuestas diferentes: tres de las cinco empresas aseguraron tener un perfil más generalista, es decir, les costaba definir un trabajo concreto porque no realizaban uno solo, sino que se encargaban de la gestión de relaciones laborales, de la formación, de la prevención de riesgos laborales y del desarrollo y la motivación de personas.

Por otro lado, las dos empresas restantes poseían un perfil más especialista y tenían muy claro cuál era el trabajo concreto que realizaban: gestión de las relaciones laborales y payrollling (nóminas e impuestos).

TRABAJO DE CAMPO: ENTREVISTAS AL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS

A la pregunta ¿Cuáles son y en qué consisten las tareas que lleva a cabo? Los participantes del sector industrial respondieron acumulando un total de ocho funciones:

1. Payroll: según los entrevistados, “el payroll consiste en el procesamiento de los sueldos de los empleados a través de las nóminas, es decir, hacer los cálculos, las deducciones, los registros para conocer lo que ha ganado cada empleado, etc.”
2. Gestión de relaciones laborales: según los entrevistados, “gestionar las relaciones laborales significa crear políticas para la empresa y, además, hacer cumplir la ley vigente, es decir, comprobar y garantizar que se cumpla la normativa tanto por parte de los empleados como por la de los superiores.”
3. Compensación y beneficios: según los entrevistados, “compensación y beneficios se refiere al estudio detallado de la compensación que cada empleado recibe por su trabajo para que exista equidad y proporcionalidad. No se refiere solo a compensaciones de carácter económico, que también, sino que puede referirse entre otros al salario emocional, a la retribución flexible, etc”.
4. Formación: según los entrevistados, “La formación no solo consiste en dar un curso y ya. Consiste en hacer entender a los demás la importancia de esa formación. La formación les supone a las empresas mucho dinero, las empresas invierten en formación. ¿Por qué? Porque quieren que sus empleados sean los más preparados. La formación sirve para enseñar, para mejorar cuestiones, para poder promocionar, etc. En definitiva, para preparar a los empleados y para darles las herramientas suficientes. Lo que se busca es mejorar sus capacidades y sus habilidades, y que sean los mejores en su trabajo.”
5. Selección: según los entrevistados “El proceso de selección consiste en valorar y en elegir a las personas más adecuadas para que ocupen los puestos vacantes de la empresa. Se trata de un proceso bastante complicado, porque hay que ser muy objetivo y también hay que tener un sexto sentido muy agudizado. Podría decirse que es una de las tareas más importantes para la empresa, ya que de este proceso depende encontrar a los candidatos que van a hacer que funcione, al fin y al cabo.”
6. Prevención de riesgos laborales: según los entrevistados, “La prevención de riesgos laborales consiste en evitar que se produzcan accidentes laborales y en permitir que los empleados se encuentren realizando su trabajo en un ambiente y en unas condiciones óptimas. Para conseguir eso es necesario llevar a cabo una vigilancia y un control exhaustivo de las medidas de seguridad establecidas y es fundamental, para ello, suministrar a los trabajadores todos equipos necesarios y atender a sus sugerencias y a sus necesidades.”
7. Desarrollo de personas: según los entrevistados, “El desarrollo de personas está relacionado con la formación, pero va un paso más allá, consiste en sacar el máximo potencial de las personas a través de otras variables como podría ser la motivación. Consiste en mantener a los empleados satisfechos. Apoyarlos, escucharlos, entenderlos... En definitiva, consiste en crear una cultura organizacional, hacer que los empleados se sientan cómodos y se sientan parte de la organización. De esta forma mejorarán el rendimiento y la calidad del trabajo.”
8. Control presupuestario: según los entrevistados, “El control presupuestario consiste, como su propio nombre indica, en controlar el presupuesto del que dispone la empresa. Para llevar a cabo ese control es necesario hacer previsiones para adelantar los acontecimientos, y si no es posible, es necesario identificar los problemas y analizar las variaciones para saber qué es lo que ha ocurrido, por qué y ponerle solución. Aquí entrarían las horas extras (con el límite máximo de 80 horas anuales) las ETT si las hubiera, y todo ese tipo de cosas.”

Por otro lado, el sujeto de la empresa dedicada al sector servicios respondió acumulando un total de seis funciones:

CAPÍTULO III

1. Reporting al director de Recursos Humanos y comités de dirección de informes con ciertos indicadores mensuales que muestran la evolución de la empresa a nivel de costes, absentismo, gestiones laborales, etc...
2. Aplicación/configuración en el programa de nóminas y gestión laboral de los convenios colectivos aplicados en la empresa.
3. Control y configuración de previsiones, vacaciones, atrasos, extras, actualización y aplicación práctica legislación laboral.
4. Coordinación, control y formación del Departamento Laboral, así como seguimiento de trabajo.
5. Ejecución de proyectos encomendados directamente por el director de Recursos Humanos, proyectos de digitalización, proyectos de reporting. Trabajo en equipo junto con el Departamento de Sistemas.
6. Otro tipo de funciones ligadas a la gestión directa del Departamento Laboral.

Por último, a la pregunta ¿Cuánto diría usted que es de importante su puesto de trabajo y las funciones que desempeña para la empresa? Todos los participantes respondieron con la misma seguridad, afirmando que eran vitales para el correcto desarrollo de las organizaciones y para la sociedad en su conjunto, ya que consideraban que se trataba del área de soporte de las empresas. Una de las explicaciones utilizadas por uno de los entrevistados fue la siguiente: “imagínate que en una frutería te quedas sin la fruta del verano por excelencia: la sandía. Igual un verano no pasa nada si no tienes sandía y la gente sigue yendo a comprar. Pero si todos los veranos se repite la misma operación porque no haces por buscar sandías, la gente ya no irá más a tu frutería, irá a otras. Pues lo mismo pasa con los recursos humanos en las empresas: si tienes gente que produce, pero existen carencias (formación, motivación por parte de los empleados, seguridad, objetivos) el resto de las empresas (personas en el caso de la frutería), optarán por comprar a otros que sí tengan todo eso, porque eso se nota, y en este caso más, ya que los empleados son el mayor activo que puede tener una empresa”.

Tras haber entrevistado a los sujetos y, una vez conocidas cuáles son las verdaderas funciones que desempeñan, se vuelve necesario realizar un análisis comparativo entre lo desarrollado en el Capítulo I y entre lo que se ha descubierto en el apartado de Resultados del presente capítulo.

Para los teóricos, las funciones principales del personal de Recursos Humanos consistían en lo siguiente:

- Planificación.
- Análisis de puestos de trabajo.
- Reclutamiento y selección.
- Formación y gestión de la carrera profesional.
- Evaluación del rendimiento.
- Retribución.
- Salud e higiene en el trabajo.

Los resultados han mostrado que, efectivamente, todas esas funciones se llevan a cabo de manera habitual por el personal de Recursos Humanos. Sin embargo, existen otra serie de funciones como la gestión de las relaciones laborales, el desarrollo de personas y el control presupuestario a las que no parece dárseles demasiada importancia o, mejor dicho, no parecen ser reconocidas como funciones principales, pero en realidad sí lo son. De hecho, podría decirse que precisamente se

TRABAJO DE CAMPO: ENTREVISTAS AL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS

trata de unas las funciones más valoradas por las empresas, pues sin la gestión de las relaciones laborales, es decir, sin la implantación de políticas y sin la supervisión del cumplimiento de la normativa, las empresas tendrían que enfrentarse a sanciones constantes (incluido el posible cierre de la empresa) que podrían estar relacionadas, por ejemplo, con el impago y los retrasos del salario a los trabajadores, la transgresión de las cláusulas de los convenios colectivos, la falta de seguridad e higiene en el puesto de trabajo, etc.

Por otro lado, y, como se ha apuntado, el desarrollo de las personas es vital para mantener a los trabajadores motivados y para mejorar su rendimiento y la calidad de su trabajo, algo que repercute directamente en el impulso del crecimiento de las empresas y, sobre todo, en su reputación.

Por último, el control presupuestario es una forma de averiguar si la planificación, el control y la toma de decisiones influyen de manera positiva o negativa en la cuenta de resultados de la empresa. Por tanto, se trata de una fuente de información de gran valor, lo que hace necesario que existan personas encargadas de su administración.

Discusión y conclusiones

Como se planteaba en la introducción, el objetivo principal de este trabajo es desmentir o afirmar si el personal de Recursos Humanos cumple con las funciones que los teóricos establecen como propias o inherentes a su cargo, así como conocer el grado de importancia que tiene este personal y su cometido dentro de las organizaciones.

Una vez analizados los resultados se puede determinar que el personal de Recursos Humanos no solo se encarga de aspectos generales relacionados con la planificación, el análisis y el control de la plantilla y de los puestos de trabajo como establecen los teóricos. Las tareas que desempeña este personal van más allá.

El personal de Recursos Humanos no solo es el que mejor conoce y representa los valores y la cultura de la empresa, sino que, además, es el que se encarga de transmitir y de inculcar esos valores a los empleados, manteniendo su desarrollo profesional y guiándoles hacia un objetivo común. Es el que se encarga de poner en marcha el motor de las organizaciones, ya que los recursos económicos y/o materiales pierden su sentido sin una mano de obra preparada y capacitada para sacar el trabajo adelante.

El capital humano es un activo intangible, por ese motivo supone una ventaja competitiva para las empresas. Se trata de un activo que no se puede sustituir, pero que crece constantemente y que genera valor. Un correcto desarrollo y una correcta administración de ese capital humano es vital para que las empresas puedan funcionar y crecer en un mercado laboral cambiante y competitivo.

El personal de Recursos Humanos es, por tanto, una pieza fundamental para las empresas, pues el éxito de una organización depende de las personas que la integran y, como cualquier activo, necesita ser gestionado y optimizado.

Conclusiones

Los recursos humanos han ido evolucionando progresivamente y han atravesado varias fases y etapas hasta llegar a lo que actualmente representan y suponen.

A lo largo de la historia se ha estudiado el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización, así como su respuesta ante estímulos externos y su rendimiento en condiciones dispares. Finalmente, el estudio de estos factores evidenció una necesidad inevitable de gestionar de manera directa todo lo relacionado con estas variables, lo que dio lugar al nacimiento de lo que hoy en día conocemos como los departamentos de recursos humanos.

Los departamentos de recursos humanos están integrados por personas que se encargan de la planificación, el análisis, el desarrollo y la evaluación del capital humano de las empresas: los trabajadores.

La gran responsabilidad con la que carga este personal hace que sea juzgado con frecuencia, pues su principal misión es proteger a las empresas y hacer que consigan los objetivos planteados. Sin embargo, la realidad de esa misión supone, a ojos de los trabajadores y de la sociedad en su conjunto, actuar de manera injusta e inapropiada en muchas ocasiones. Por ese motivo se hacía necesario conocer cuáles son realmente las funciones que desempeña el personal de Recursos Humanos y su impacto.

A través de esta investigación se ha confirmado que el personal de Recursos Humanos no solo actúa a favor de las empresas, sino que también lo hace a favor de los trabajadores, pues vela por su inclusión y por el refuerzo de sus habilidades, cualidades y destrezas, convirtiéndoles en mejores profesionales. Por tanto, se ha llegado a la conclusión de que gracias al personal de Recursos Humanos las empresas se benefician, pero los trabajadores también, pues se encarga de favorecer la retroalimentación entre ambas partes.

Referencias bibliográficas

- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*: Oxford University Press, USA.
- Barra, S. L., & Otero, M. E. R. (2010). *Operaciones administrativas de recursos humanos, grado medio* (1.ª ed.). McGraw-Hill Education. Recuperado de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>
- Braverman, H. (1978): *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*. Ed. Nuestro Tiempo. México.
- Calle, M.C. & Ortiz De Urbina, M. (1a Ed.) (2004): *Fundamentos de Recursos Humanos*. Editorial Madrid: Pearson Educación.
- Carrel, M. R.; Elbert, N.F. & Hatfield, R. D. (1995): *Human resource management: Global strategies for managing a diverse workforce* (5aEd.) New Jersey: Prentice Hall.
- Cortes, J. (2007). *Seguridad e higiene en el trabajo. Técnicas de Prevención de Riesgos Laborales* (9a Ed.) Madrid: Tebar.
- Croft, S. (2003). *Managing Corporate Reputation. The New Currency*, London, GBR: Thorogood.
- Dolan, S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollo con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3a Ed.) Madrid: McGraw-Hill.
- Ena Ventura, B., & Delgado González, S. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid: Nobel.
- Escobar, I. (2013). *Procedimiento para auditar la efectividad del proceso de selección en la sucursal CUBALSE Las Tunas*. (Tesis de maestría). Las Tunas: Universidad de Las Tunas.
- Espinoza, E. (2018). *Gestión del conocimiento mediado por tic en la Universidad Técnica de Machala. Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 199-219. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2071081X2018000200011&lng=pt&nrm=iso
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Feldman, B. (2015). *Why does the HR function have such a bad reputation within corporations?* -Quora. <https://www.quora.com/Why-does-the-HR-function-have-such-a-bad-reputation-within-corporations>.
- Guerras, L.A. & Navas, J.E. (4a Ed.) (2008): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Thomson Civitas.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance*, 16.
- Hammonds, K. H. (2005, 8 enero). *Why We Hate HR. Fast Company*. Recuperado de <https://www.fastcompany.com/53319/why-we-hate-hr>
- Iborra, M., Ferrer, C. & Dasi, M.A. (1a Ed.) (2007): *Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y Habilidades Directivas*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation. Psychological Review*, 50.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: The MacMillan Company.
- Mintzberg, H. (2005). *La Estructuración de Las Organizaciones* (pp. 43-60). Ariel Economía. <http://cmap.upb.edu.co/rid=1P7XT3S2F-1M5J3G8-QS/Mintzberg%20Estructuración.pdf>

Montero, I. Y Leon, O. G. (2002). Clasificación y descripción de las metodologías de investigación en Psicología. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud/International Journal of Clinical and Health Psychology*, 2, 503-508.

Mustemberg, H. (1914). *Psicología de la actividad industrial. Ensayo de la psicología experimental aplicada*. Madrid.

Nebot Lopez, M.J. (1999) *La Selección de Personal*. Fundación Confemetal.

Peñalver, A. (2018). Las 12 tendencias más relevantes de RRHH para 2020. *Observatorio rh*. Recuperado de <https://www.observatoriorh.com/blogosfera/12-tendencias-relevantes-rrhh-2020.html>

Pollard, S. (1981), *Peaceful conquest. The industrialization of Europe, 1760-1970*, Oxford University Press, Oxford.

Porret Gelabert, M. (2007) *Recursos Humanos. Dirigir y Gestionar personas en las organizaciones*. ESIC Editorial. Madrid.

Saavedra Robledo, I., Pérez Gorostegui, E., & Fernández de Tejada Muñoz, V. (2009). *dirección de recursos humanos*. Uned.

Stake, R. E., & Filella, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

Taylor, F. W. *Principios de la Administración Científica* (1911). Editorial Ateneo: Buenos Aires, 1973.

Thompson, E. P. (1989). *La formación de la clase obrera en Inglaterra*. Tomo 1. Barcelona: Editorial Crítica.

Trist, E. (1981): *The evolution of socio-technical systems*. Quality of Working Life Centre. Toronto Ontario.

Werther, W.B. & Davis, J.K. (5a Ed.) (2001): *Administración de Personal y Recursos Humanos*. McGraw-Hill.

Otros recursos:

<https://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/occupational-safety-and-health/lang--es/index.htm>

LEY 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. BOE no 269 10/11/1995.