



Red Universitaria Virtual Internacional

La Dirección de Personas como Clave Estratégica de la Empresa

Índice

1	Introducción.....	3
2	Evolución de la Función de Dirección de Personas.....	3
2.1	Etapa Administrativa.....	4
2.2	Etapa de Gestión.....	4
2.3	Etapa de Desarrollo.....	4
2.4	Etapa de Responsabilidad Estratégica.....	4
3	Función Genérica y Específica de la Dirección de Personas.....	5
3.1	Función Genérica de Dirección de Personas.....	5
3.2	Función Específica de Dirección de Personas.....	5
4	El Departamento de Dirección de Personas o de RRHH.....	6
4.1	Papel del Departamento.....	6
4.2	Funciones del Departamento.....	6
4.3	El Departamento de Dirección de Personas como Área Clave de la Empresa.....	8
5	Dirección Estratégica de Personas (DEP).....	8
5.1	Qué se Entiende por Dirección Estratégica de Personas.....	8
5.2	Consistencia en la Dirección Estratégica de Personas.....	9
5.3	Los Cuatro Pasos de la Dirección Estratégica de Personas.....	11
5.4	Dirección de Personas como Socio Estratégico.....	11
6	Bibliografía.....	12

1 Introducción

Hasta hace pocos años, no se había planteado la existencia de nexos de unión significativos entre la estrategia empresarial y la gestión de los recursos humanos. Las investigaciones sobre estas dos dimensiones de la realidad empresarial habían seguido caminos separados y, desde el punto de vista de la gestión estratégica, la perspectiva social de la empresa había quedado relegada a un segundo plano. No se pueden implementar políticas de dirección de personas que contribuyan de forma satisfactoria a la consecución de una ventaja competitiva si no se parte de la convicción de que dichos recursos marcan la diferencia en los resultados empresariales. La tendencia mundial en recursos humanos lleva a esta área a convertirse en socio estratégico de la empresa.

A continuación, estudiaremos la **evolución en el tiempo que ha sufrido la función de dirección de personas**. En este sentido, la función del departamento de RRHH y, por tanto, el perfil de sus directores ha evolucionado y se encuentra en pleno cambio. La existencia de una función genérica y otra específica en el ámbito de dirección de personas nos ayuda a entender la necesidad y función de un departamento que adquiere **carácter estratégico**.

Las acciones de este departamento en el desarrollo de políticas y prácticas de dirección de personas deben ser consistentes tanto con la **filosofía, cultura y estrategia empresarial** como con el entorno en que ésta actúa. Señalamos los cuatro pasos de la Dirección Estratégica de personas y "finalmente", y para concluir, centramos el tema en el rol de RRHH como socio estratégico.

2 Evolución de la Función de Dirección de Personas

La función de **dirección de personas** se ha ido configurando al compás de la evolución que experimentaban los problemas sociales de la empresa y de la propia evolución de la misma.

Este proceso ha llevado a la función de dirección de personas de ser exclusivamente un área administrativa de gestión, a ser una función autónoma y, en su caso, **estratégica**, dotada de una considerable extensión de contenidos y una evidente importancia.

En este sentido, podemos afirmar que las etapas que ha seguido en su evolución la función de recursos humanos y, en su caso, el departamento de recursos humanos, son las siguientes (Fombonne 1993; 49-169; Bosquet 1982):

La dirección de personas ha dejado de ser un área administrativa para convertirse en un área estratégica de la empresa

2.1 Etapa Administrativa

Corresponde con la época racionalista de la producción. La dirección de personas es una **mera gestión de los recursos humanos** que se orienta hacia la mejora de la **productividad laboral** a través de salarios y primas y hacia el control y disciplina de trabajo. También dentro de esta fase primera se irían enmarcando posteriormente los contenidos asistenciales (servicios sociales y asistenciales, seguridad e higiene en el trabajo) y los legales (contratos, reglamentos, negociación colectiva). Esta época abarcaría hasta comienzo de los años 30 en EE.UU. y hasta finales de los años 40 en Europa.

2.2 Etapa de Gestión

En esta fase se asume la **complejidad del hombre** y la relevancia que tienen los **componentes sociológicos y psicológicos** en el rendimiento del individuo. Se **tecnifica la gestión de personas**: técnicas de valoración de puestos de trabajo y de personal, de selección y retribución, de sicología industrial, etc. Corresponde con la época de las "relaciones humanas" (años 30 en EE.UU., años 50 en Europa).

2.3 Etapa de Desarrollo

Se corresponde con la época del "desarrollo organizacional". Se asumen los cometidos de **participación, comunicación, coordinación y motivación al cambio**. La función de recursos humanos de actuar de catalizador del cambio social. Los individuos son un recurso a optimizar, base de la empresa. (Años 60 en EE.UU., 70 en Europa).

2.4 Etapa de Responsabilidad Estratégica

En esta etapa las empresas toman conciencia de que es preciso **movilizar el talento radicado en las personas** de la empresa para alcanzar los resultados deseados. En la fijación de los objetivos de la empresa y en la selección de la estrategia global se consideran como capacidades distintivas, las capacidades, limitaciones, intereses y posibilidades de las personas que trabajan en la empresa. En función de las **estrategias corporativas** y competitivas pertinentes, se diseñan las **políticas y prácticas de recursos humanos** que contribuyen a la consecución del grupo humano necesario para llevar a cabo con éxito las estrategias mencionadas. Estas políticas y prácticas se implementan en la empresa a través de un departamento específico que se ocupa de elaborarlas sirviendo al logro de la estrategia empresarial (a partir de los años 70 en EE.UU. y de los 80 en Europa).

No todas las empresas han llegado al mismo grado de evolución. De hecho coexisten las cuatro fases. Cada nueva época corresponde a un enriquecimiento de la concepción precedente y a una integración de sus misiones.

El talento radicado en las personas es la competencia distintiva más relevante en el éxito de la estrategia empresarial

La inclusión del director de RRHH en el comité de dirección es una señal clara de que la empresa ha asumido la importancia estratégica del área.

La gestión de los recursos humanos es consustancial al elemento de integración principal de la sociedad actual: **las organizaciones están conformadas por personas**, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos, y que ayudarán a la consecución de las metas planteadas.

3 Función Genérica y Específica de la Dirección de Personas

La función de dirección de personas es responsabilidad en la empresa de todos aquellos mandos que tengan personas a su cargo como responsabilidad delegada de la Alta Dirección.

3.1 Función Genérica de Dirección de Personas

Así los mandos tienen una **"responsabilidad genérica"** de personal.

Estos **deben facilitar los medios a los empleados para el cumplimiento de su misión en la empresa**: liderando, motivando, recompensando, sancionando, desarrollando a sus colaboradores. Pero los mandos no deben estar solos en la realización de este trabajo, así los departamentos de staff o de apoyo tienen como misión ayudarles a cumplir con su responsabilidad "genérica de RRHH".

3.2 Función Específica de Dirección de Personas

La responsabilidad "específica" de la dirección de RRHH recae sobre los departamentos de RRHH. Por tanto, los departamentos de RRHH son unidades especializadas que desarrollan una serie de **políticas y prácticas** cuyo objetivo es apoyar a los mandos en el cumplimiento de su función.

En la medida en que las organizaciones se van haciendo más grandes o va aumentando su complejidad, la necesidad de la creación de un departamento de RRHH al que la dirección transfiere la responsabilidad de determinados procesos es inevitable. Llega un momento en que la empresa requiere una **homogeneización de procedimientos** en la dirección de personas que **garantice la eficiencia y la equidad** con que se **dirige a los colaboradores**.

La responsabilidad de las personas que trabajan en la empresa radica en la dirección, los mandos y de una manera específica en el departamento de dirección de personas

El departamento de RRHH es tanto la voz de los empleados como el principal instrumento de transmisión de la estrategia

4 El Departamento de Dirección de Personas o de RRHH

El departamento de **dirección de personas** es esencialmente de **servicios**, ya que por una parte **canaliza la estrategia corporativa** hacia los trabajadores, y por otra es la **"voz del empleado"** ante la dirección de la organización. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca.

4.1 Papel del Departamento

El papel de la dirección de personas de la empresa, consiste, en primer lugar, en la **identificación y desarrollo de las competencias clave necesarias para respaldar el negocio y desarrollar la estrategia**. Para ello, una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias clave consistentes con la estrategia corporativa. La dirección de personas, es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándola para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.

4.2 Funciones del Departamento

El departamento debe ser capaz de desarrollar las siguientes funciones:

- Describir las **responsabilidades** que definen **cada puesto laboral** y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- **Reclutamiento y selección** que provean a la organización de las personas adecuadas para cada etapa empresarial. Es decir, reclutar al personal idóneo para cada puesto y en cada momento.
- **Formación y desarrollo** que respalden la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Es decir, capacitar y desarrollar programas de formación, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Establecimiento de modelos para la **evaluación de los empleados** en función de las competencias y objetivos señalados. Por tanto, evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Desarrollo e implementación de políticas y programas de **retribución** equitativos tanto interna como externamente a la organización.
- **Comunicación con los empleados** y gestión de las relaciones con los representantes de los trabajadores.

Las funciones del departamento de dirección de personas constituyen el soporte necesario para que la empresa desarrolle una estrategia sostenible en el tiempo

- Desarrollar las **políticas y prácticas** de recursos humanos que posibiliten normalizar y homogeneizar procedimientos en toda la organización.

Especificamos en la Figura 1, en consonancia con lo expuesto en el Apartado 1, la redefinición y reestructuración que han marcado los diferentes roles, funciones y forma de ejecución del departamento.

Figura 1. Del departamento de RRHH al departamento de dirección de personas:

Concepto	Recursos Humanos Ayer	Recursos Humanos Hoy
Rol	Político, centralizado	Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división
Captación y selección de personal	Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias	Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar.
Retribución	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
Desarrollo ejecutivo e individual	Informal y depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas
Empleado	Errático e incoherente	Planes de comunicación y acción: visión, valores, planes
Políticas y procedimientos	Rígidas, pero se rompen muchas reglas	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.

Fuente: Adaptado de Margaret Butteriss (2000).

4.3 El Departamento de Dirección de Personas como Área Clave de la Empresa

Actualmente el departamento de Recursos Humanos es un área crítica de la empresa, pues define y sustenta tres aspectos importantes de la misma:

- **Estructura Corporativa:** se establece el tamaño de la empresa, las responsabilidades y deberes, así como las relaciones internas entre las áreas de trabajo y sus componentes (empleados).
- **Filosofía de Trabajo:** la empresa proyecta su imagen externa e interna de relación social con los empleados y la comunidad. Se definen las normas, parámetros y políticas de la empresa en su entorno y ambiente laboral.
- **Cultura Empresarial:** es la implementación de la Filosofía de Trabajo sobre las bases del seguimiento a las políticas establecidas y a las normas y leyes laborales vigentes. Proyecta y crea la definición de las características intrínsecas, y que hacen diferente a la empresa.

Estos factores hacen que las organizaciones actuales se planteen la dirección de personas como un área estratégica, tema que desarrollamos en el último apartado del tema.

5 Dirección Estratégica de Personas (DEP)

La Dirección Estratégica de Personas se puede entender como la última etapa de un proceso de transformación experimentado por la gestión de personal en las últimas décadas, caracterizado por su progresivo acercamiento a la estrategia de la empresa. Este proceso es consecuencia, principalmente, de los cambios que se han ido produciendo en el campo de la estrategia y que han ido demandando la incorporación progresiva del elemento humano en el proceso estratégico (De la Fuente Sabaté y Sanz Valle, 2002).

5.1 Qué se Entiende por Dirección Estratégica de Personas

La Dirección Estratégica de Personas es el campo que estudia relaciones existentes entre la **estrategia empresarial**, la **gestión de los recursos humanos** y la **estructura organizacional** (Evans, 1986) (Figura 2).

El departamento de RRHH sustenta la Estructura Corporativa, la Filosofía de Trabajo y la Cultura Empresarial.

La Dirección Estratégica de Personas debe alinearse con la estrategia empresarial y la estructura organizativa

Figura 2. La dirección de RRHH como área estratégica



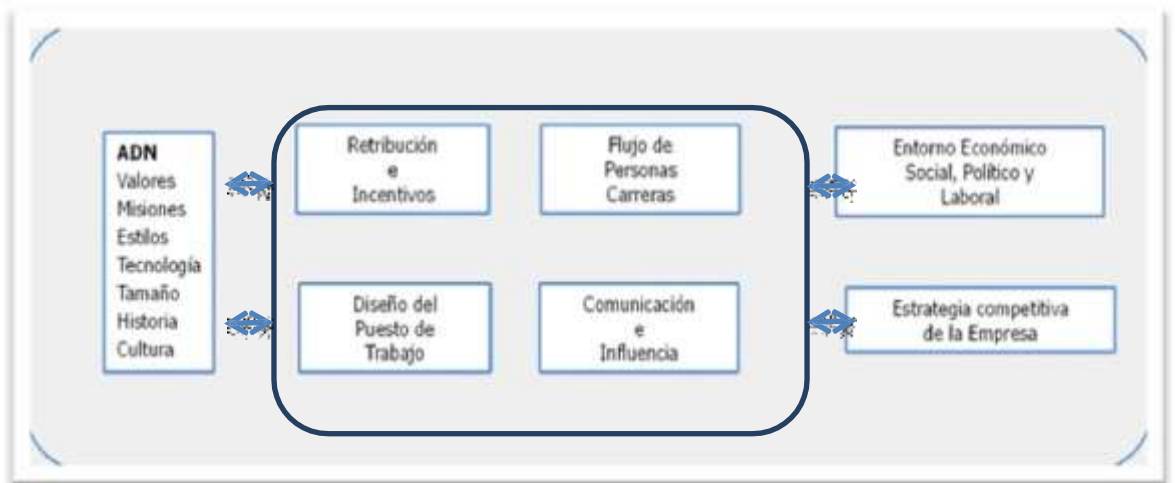
Según Miller (1986), la DEP engloba aquellas decisiones y acciones que conciernen a la dirección de los empleados a todos los niveles de la unidad de negocios y que están relacionadas con el análisis, selección y ejecución de **estrategias dirigidas hacia la creación y mantenimiento de ventaja competitiva**, considerando las estructuras organizacionales más apropiadas en cada caso.

Se trata, en suma, de **identificar** metódicamente dónde residen las **fortalezas de las personas que trabajan en la empresa** y definir las estrategias empresariales y las políticas de recursos utilizando y desarrollando estas ventajas. Por otra parte, se busca **detectar las competencias** de esas personas que pueden ser **clave en un futuro para la empresa** en función de su entorno y estrategia, y dar los pasos correspondientes para adquirirlas.

5.2 Consistencia en la Dirección Estratégica de Personas

Para que una organización funcione, sus normas deben ser consistentes en distintos ámbitos. Debe existir una alineación de la estrategia de RRHH con la estrategia empresarial, con el contexto legal, socio-cultural y sectorial en el que ésta opera.

Figura 3. Consistencia interna y alineamiento con la Dirección de Personas



Fuente: Pin (2008).

El primer aspecto a tener en cuenta es el **entorno jurídico**. Hay que conocer la normativa a la que está sujeto el sistema de dirección de personas. Estas leyes abarcan aspectos como los derechos laborales, los tipos de contratos o la manera de despedir, pero también los convenios y los códigos profesionales.

Por otro lado, las **políticas de dirección de personas** de la empresa deben ser compatibles con los usos y costumbres del entorno socio-cultural. Esto es especialmente importante cuando se pretende internacionalizar la empresa. Aspectos como los horarios, salarios u otras prácticas deben adaptarse al entorno, pero ello no significa que la empresa no pueda influir o modificar el entorno en que opera.

La estrategia de negocio es un elemento crucial para la empresa, por ello, es absolutamente necesaria la existencia de una coherencia de la dirección de personas con la misma. Es necesario dotarse de las políticas y prácticas adecuadas: desde la selección y el reclutamiento de talentos, pasando por la retribución, el desarrollo y la promoción, la formación, la comunicación y hasta la salida de las personas de la organización. Para entender cómo funciona de verdad una organización, hay que conocer su **'Identidad Corporativa'** o su **'Cultura'**. Ésta, se concreta en temas como los valores, las misiones, las formas espontáneas de organización, los ritos y los estilos de dirección y refleja algo más profundo: las motivaciones humanas (extrínsecas, intrínsecas y trascendentes) en el trabajo.

La consistencia en la dirección estratégica de personas implica que las políticas y prácticas estén alineadas con el ADN de la organización, su estrategia y se adapten al entorno jurídico y social.

5.3 Los Cuatro Pasos de la Dirección Estratégica de Personas

Tenemos cuatro pasos dentro de la Dirección Estratégica de Personas:

1. Determinar el **impacto de los objetivos de la organización en cada una de las unidades** de la misma. Los objetivos deben derivar de los objetivos estratégicos del negocio. Los requerimientos específicos en término de números y características de los empleados deben provenir de los objetivos de toda la organización. Cuando se implementa correctamente el proceso de determinación de objetivos compromete tanto al personal de operaciones como al de RRHH.
2. Definir el **conocimiento**, las **habilidades**, la **experiencia** y el **número total de empleados requeridos** para alcanzar los objetivos funcionales.
3. Determinar los **requerimientos adicionales** de recursos humanos de acuerdo a la plantilla actual.
4. **Desarrollar planes o acciones específicas** para satisfacer las necesidades de recursos humanos por anticipado.

5.4 Dirección de Personas como Socio Estratégico

El rol de los especialistas en RRHH dejó de ser el de administradores para pasar a ser gestores del negocio, lo que implica el planeamiento estratégico de las políticas que serán coherentes con la política comercial de la empresa.

Hoy el rol que desempeña un director de Recursos Humanos es el de un **socio estratégico** en lo que respecta al **vínculo con el cliente interno y externo**. Pasó de ser un simple *controller* de personal de planta para cumplir el **papel de asesor a las distintas áreas**, fomentando la **aparición de líderes y talentos dentro de cada una** de ellas, como así también colaborando para que cada empleado mejore sus capacidades (conocimientos, aptitudes y actitudes) con el fin de generar un mayor valor agregado para la organización. También hoy tiene la función de **crear claridad estratégica**, hacer que el cambio suceda y acumular capital intelectual.

Estas son las competencias para el puesto:

- **Liderazgo personal:** asegura la confiabilidad en su desempeño personal así como también en su carácter.
- **Comunicación:** habilidad para transmitir mensajes, consistencia entre lo que se dice, se piensa y se siente. Asertividad para dar retroalimentación.

RRHH como socio estratégico es el vínculo entre el cliente externo y el interno.

Las competencias del director de RRHH integran el conocimiento del negocio con la dirección de personas.

- **Pensamiento estratégico:** mirar el negocio en un contexto sistémico y como un aliado del negocio.
- **Foco:** capacidad para identificar los focos vitales de su gestión y establecer prioridad u orden para asegurar la ejecución de los mismos.
- **Trabajo en equipo:** búsqueda de resultados sinérgicos con la participación y valoración de las diferencias de los miembros de su equipo.
- **Gestión del cambio:** conocer su grado de adaptación y flexibilidad al cambio y desarraigo respecto de su zona de comodidad o confort.
- **Conocimiento del negocio:** capacidad para tratar los detalles de la operación en todas sus áreas, tanto funcionales como de negocio. De esta manera podrá tomar decisiones acertadas, ya que su universo está en todos los trabajadores de todas las áreas, considerando todos los procesos a su cargo (selección, desarrollo, evaluación, remuneración, etc.).
- **Integridad:** a pesar de que se puede considerar como un valor, la integridad debe ser un requisito, indispensable para manejar con responsabilidad todos sus actos, respecto del manejo económico, de las comunicaciones, las promesas a los trabajadores, la confidencialidad y el respeto por los demás.
- **Visión/agente de cambio:** el gerente de RRHH debe ser un estratega que ayude a la organización en la permanente dinámica que requieren hoy en día. Se necesita estar a la vanguardia en los negocios, en los procesos y en los diferentes métodos de trabajo modernos existentes.
- **Integrador de procesos:** conocedor del mundo exterior para incorporar elementos a su organización que garanticen mejores prácticas.
- **Líder:** considerada como la capacidad para gestionar el cambio en los procesos de las personas, para generar credibilidad y confianza en su gestión y para que sea un interlocutor válido entre la organización y los trabajadores.

6 Bibliografía

- Bosquet, R (1982) Evolution et perspectives de la fonction personnel, en Practique de la Fonction Personnel, Paris Weiss- Morin, Les Editions d'Organization.
- Butteris, M. (2000) Reinventando Recursos Humanos. Gestión 2000. Madrid.

- Evans, P.A.L. (1986): The Strategic Outcomes of Human Resource Management, *Human Resource Management* 25 (Spring), pp. 149-167
- Pin, J.R. (2006), *Consistencia Externa*. 2A Edición. Madrid. Pearson Educación España
- Sanz Valle, R.; Sabater Sánchez, R. (2002) Fundamentos de la dirección estratégica de recursos humanos: evolución del pensamiento en estrategia, *Dirección y Organización*, N. 27, pp.68-77.

Red SUMMA ©