



Universidad  
de La Laguna  
Facultad de Derecho



Grado en: **RELACIONES LABORALES**  
Facultad de Derecho  
Universidad de La Laguna  
Curso **2015/2016**  
Convocatoria: **JUNIO**

**LA IMPORTANCIA Y VISIÓN  
ESTRATÉGICA DE LA FUNCIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS.  
UNA APROXIMACIÓN A LA EMPRESA  
CANARIA.**

**THE IMPORTANCE AND STRATEGIC VISION OF HUMAN  
RESOURCES FUNCTION.  
AN APPROACH TO THE CANARY ISLAND BUSINESS.**

Realizado por el alumno/a D... **SERGIO GONZÁLEZ LÓPEZ**

Tutorizado por el Profesor/a D... **JUAN CARLOS MARTÍN BELLO**

Departamento: **DIRECCIÓN DE EMPRESAS E HISTORIA  
ECONÓMICA**

Área de conocimiento: **ÁREA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

## ABSTRACT

This project is about the actual importance of the Human Resources Departments of companies in Canary Islands environment. It's to find out the value they give to this function in organizations.

To get the information needed to realize the project, managers of Human Resources of several companies were interviewed and sent for email to other companies questionnaires also had to fill those responsible for this functional area.

Data have indicated that there is no culture of Human Resources in the Canaries, companies do not foster as they should or do not understand them as a strategic variable to the level that current and modern theories of Human Resources explain.

## RESUMEN

Este trabajo trata sobre la importancia real que tienen los Departamentos de Recursos Humanos en las empresas del entorno Canario. Se trata de averiguar el valor que le dan a esta función en las organizaciones.

Para conseguir la información necesaria para elaborar dicho trabajo, se realizaron entrevistas personales a responsables de Recursos Humanos de varias empresas y se enviaron vía correo electrónico a otras empresas cuestionarios que también debían rellenar los responsables de este ámbito funcional.

Los datos han señalado que en Canarias no existe una cultura de los Recursos Humanos, las empresas no los fomentan como deberían o no los entienden como una variable estratégica al nivel que las teorías actuales y modernas de Recursos Humanos explican que deben ser.

ULL

Universidad  
de La Laguna  
Facultad de Derecho



## ÍNDICE

	Pág.
1. Introducción.....	2
1.1 Contexto histórico actual. Crisis Económica.....	3
1.1.1 Reforma laboral 2010.....	4
1.1.2 Reforma laboral 2012.....	5
1.2 Recursos humanos como variable estratégica.....	7
1.3 Objetivos del Trabajo.....	10
2 El Departamento de Recursos Humanos.....	11
2.1 Etapas del departamento de Recursos Humanos en la historia.....	14
2.1.1 Etapa Administrativa.....	15
2.1.2 Etapa de Gestión.....	16
2.1.3 Etapa de Desarrollo.....	16
2.1.4 Etapa Estratégica.....	18
2.1.5 Tendencias Actuales.....	18
2.2 Recursos humanos y Nuevas Tecnologías.....	20
3 Metodología.....	22
3.1 Cuestionarios.....	22
3.2 Entrevistas.....	23
3.3 Tratamiento de la información.....	23
3.4 Elección de empresas.....	24
4 Análisis de Resultados.....	25
4.1 Análisis de los resultados de los cuestionarios.....	25
4.2 Análisis de los resultados de las entrevistas.....	40
4.2.1 Entrevista a empresa número 1.....	40
4.2.2 Entrevista a empresa número 2.....	42
4.2.3 Entrevista a empresa número 3.....	43
4.2.4 Entrevista a empresa número 4.....	45
5 Conclusiones.....	47
6 Bibliografía.....	50
7 Anexos	

## 1. Introducción

Este trabajo nace de la curiosidad, del afán por descubrir el papel real de los Recursos Humanos en las empresas.

Estamos todos de acuerdo en que este departamento es uno de los más importantes en cualquier organización -si no el más importante- (Johanson, 2005; Marr y Ros, 2005) pero, ¿sucede esto realmente cuando trasladamos la teoría a la práctica?

En este trabajo pretendemos realizar un estudio de las empresas de nuestro entorno para conocer qué importancia le dan a sus Recursos Humanos, que al final no es más que la importancia y la atención que estas empresas dan a sus empleados. Queríamos realizar un trabajo principalmente práctico, de investigación, por lo que vamos a preguntar a los responsables de estas empresas, que son los que más saben de su trabajo. Con los resultados queremos plasmar la realidad de las empresas de nuestro entorno y hacer una comparativa con las principales teorías, que en la actualidad nos muestran al Departamento de Recursos Humanos como una variable estratégica que debe ser explotada para conseguir el perfecto ajuste entre empresa e individuo; esto nos llevará a la máxima creación de valor para la empresa.

No podemos dejar de lado que este ajuste entre la organización y el trabajador no es sólo ventajosa para la empresa, también lo es para el empleado, éste se sentirá más cómodo en la empresa, más a gusto en un entorno del que tiene la percepción que se preocupa por él, por su desarrollo, y repercutirá de nuevo en la creación de valor. Un empleado contento es más productivo.

Nos sumergimos en este trabajo sin atrevernos a realizar ninguna hipótesis de partida sobre qué ocurrirá a la hora de analizar los datos, y para una mayor fiabilidad del propio trabajo, analizaremos diferentes empresas de distintos sectores de actividad y contaremos con organizaciones de diferentes tamaños. Todo esto con el fin de asegurarnos tener unos datos que analicen lo complejo de nuestro entramado empresarial, no sólo por la gran cantidad de empresas de pequeño y mediano tamaño sino por la escasez de algunos sectores económicos, como puede ser el industrial.

## 1.1 Contexto Histórico Actual. Crisis Económica.

No podemos dejar escapar la importancia del momento histórico en el que nos encontramos, desde 2008 estamos inmersos en una crisis económica sin comparación en nuestro país.

Una crisis que no sólo nos afecta a nosotros a nivel individual como país, se trata de una gran crisis a nivel internacional, pero que llevada a nuestro contexto es mucho más violenta por las características de nuestro país.

Características como el elevado paro estructural de nuestro país, hasta un 18'5% del total del paro según datos de la Comisión Europea de las que se hacía eco el diario online *El Confidencial*. El paro estructural se caracteriza por permanecer independientemente del ciclo económico en el que nos encontremos. Por lo que, atendiendo a este dato, aunque mañana ya no estuviésemos en crisis económica, seguiríamos teniendo este elevado dato de paro.

También es importante mencionar los niveles de paro en personas jóvenes. A 2013, según datos de la EPA de las que se hacía eco el diario digital *Cinco Días*, el 91% del empleo que había sido destruido desde el inicio de la crisis pertenecía a trabajadores con menos de 35 años.

Yendo al fondo del problema, encontramos como núcleo de la crisis económica la facilidad con la que se concedía crédito a las personas, una "hipertrofia" de las hipotecas destinadas a vivienda que creó una burbuja especulativa sin precedentes (Martínez, D. A. M., & Alcaraz, J. L, 2013).

La solución encontrada por los gobiernos para contrarrestar los efectos producidos por la crisis fue la elaboración de reformas laborales con el principal objetivo de flexibilizar las relaciones laborales con el propósito de dar satisfacción a los cambios en la economía (Martínez, D. A. M., & Alcaraz, J. L, 2013).

La legislación en materia laboral está estrechamente ligada al Departamento de Recursos Humanos, se trata de la materia con la que en mayor medida vamos a estar trabajando. Es por ello que creemos firmemente en la necesidad de estudiar a rasgos generales lo que las reformas laborales han modificado, puesto que nuestro Departamento deberá adaptarse a los cambios que de éstas vienen.

Durante estos últimos 8 años de crisis, las relaciones laborales han cambiado de manera considerable. Se han creado nuevos contratos, se han eliminado otros. Ha perdido fuerza

la negociación colectiva en algunos aspectos o se ha creado la posibilidad de despedir de manera procedente por causas económicas internas de la empresa.

Se trata por lo tanto de un departamento que ha debido saber adaptarse a los incesantes cambios derivados de las nuevas legislaciones. Sólo hemos querido estudiar por lo tanto, las últimas dos reformas laborales para entender la deriva que las relaciones laborales han ido adoptando.

### 1.1.1 Reforma Laboral de 2010

La reforma de la legislación laboral en España en 2010 está constituida por el Real Decreto-ley 10/2010, de 16 de junio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral y por la Ley 35/2010, de 17 de septiembre, de medidas urgentes para la reforma del mercado de trabajo.

Esta reforma laboral, la primera después del comienzo de la crisis económica en nuestro país fue desarrollada bajo el gobierno del Partido Socialista Obrero Español de José Luis Rodríguez Zapatero con la cartera de Trabajo en manos de Celestino Corbacho.

En un primer momento, emanado de las elecciones de 2008, el gobierno socialista impulsó la concertación social para tratar cuestiones relativas al empleo; CCOO, UGT, CEOE y CEPYME estuvieron presentes la *Declaración para el impulso de la economía, el empleo, la competitividad y el progreso social*. Sin embargo, este hecho no se pudo repetir una vez comenzada la crisis con la siguiente reforma laboral. (PALOMEQUE LÓPEZ, 2010).

Las movilizaciones sociales fueron constantes llegando a derivar en la huelga general de 29 de septiembre en la que los sindicatos dejaban clara su postura y oposición frente a esta reforma laboral.

Los puntos clave de esta reforma fueron los siguientes (Ruiz, J. I. C., Fernández, F. F., & Pérez, 2011):

- **Reducción de la brecha entre contratos temporales e indefinidos:** Las indemnizaciones por contratos temporales pasarían de manera gradual desde los 8 días de salario por año a los 12.
- **Despido objetivo:** La figura del despido objetivo implica la procedencia de un despido basándose en la situación económica y financiera de la empresa. No sólo se entendían como pérdidas las actuales de la empresa sino también las previstas.

Esta figura del despido objetivo tendría asociada la indemnización de 20 días de salario por año con un máximo de 12 mensualidades.

## 1.1.2 Reforma Laboral de 2012

La Reforma de la legislación laboral en España en 2012 está constituida por el Real Decreto Ley 3/2012 de 3 de febrero; este Decreto Ley modifica la anterior reforma laboral de 2010 anteriormente mencionada.

Esta es la segunda reforma de la legislación en materia laboral de nuestro país después de comienzo de la crisis económica. En esta ocasión, fue desarrollada bajo el gobierno del Partido Popular de Mariano Rajoy con Fátima Báñez como ministra de Empleo y Seguridad Social.

De esta reforma laboral podemos extraer una serie de puntos básicos:

- **Reducción del despido improcedente:** Se reduce la indemnización del despido improcedente de 45 días a 33 días y se establece un límite de 24 mensualidades.
- **Capitalización de la prestación por desempleo:** Los jóvenes de hasta 30 años, hasta 35 en el caso de las mujeres podrán capitalizar el 100% de su prestación por desempleo si van a iniciar una actividad como autónomos.
- **Ultra-actividad de los convenios:** Ponía fin esta reforma laboral a la ultra actividad indefinida de los convenios, estableciendo un máximo de 2 años con dicha ultra actividad. Esto puede suponer una cierta desprotección para un trabajador que de un día para otro pueda quedarse sin convenio al que adherirse y no tenga otro convenio marco que abarque a su empresa. Esta ambigüedad la aclara la Sentencias del Tribunal Supremo de 22 de diciembre de 2014, recurso número 264/2014, señalando que siendo cierto que el convenio colectivo en cuestión pierde la ultra actividad y por lo tanto no se encuentra vigente, no por ello también se pierden las condiciones pactadas pues tendrán naturaleza jurídica contractual. Por lo que, el convenio pierde la vigencia pero no lo pactado en convenio, para modificar lo pactado en convenio se tendrá que crear un nuevo convenio o ir por la vía del artículo 41 del Estatuto de los Trabajadores referente a la modificación sustancial de las condiciones de trabajo.

- **Empresas de Trabajo Temporal:** Estas ETT podrán colaborar directamente con el Servicio Público de Empleo, incluso éste último podrá encomendar la colocación de sus parados a las propias ETT.

Como hemos podido comprobar con las dos últimas reformas laborales, en los últimos años se ha intentado flexibilizar ligeramente el mercado de trabajo. En la actualidad existen dos grandes corrientes de pensamiento en este aspecto: un más proteccionista con el trabajador que se opone firmemente a las últimas reformas laborales, sobre todo a esta última. Y otra segunda teoría más liberal, que busca reflejarse en países nórdicos con mercados de trabajo mucho más flexibles, basándose en el concepto de la flexi-seguridad en muchos casos.

Resulta difícil intentar vislumbrar qué ocurrirá en el futuro y hacia dónde irán las nuevas corrientes de pensamiento y sobre todo, hacia dónde irá la nueva legislación que de ahora en adelante se establezca. Difícil por la complejidad de nuestra situación política actual, la dificultad para formar gobierno y por lo tanto para poner un cierto sentido al rumbo que deberemos tomar.

Las empresas, tanto a nivel nacional como las de nuestro entorno, han sufrido grandes descensos de sus ingresos, esto ha debilitado su economía y han tenido que reducir plantilla, al reducir plantilla más gente ha quedado en paro, que consume menos y provoca menos ingresos para las otras empresas. Un círculo no sólo vicioso sino también peligroso.

El número de trabajadores despedidos durante 2014 en Expedientes de Regulación de Empleo fue de 34.277 pero durante 2013 hubo caso un 52% más según las cifras divulgadas por el propio gobierno.

En definitiva, nos encontramos con un contexto de empresas con unos recursos muy escasos, con grandes problemas con los ingresos y ajustes entre sus plantillas.

Entendemos que esta problemática es especialmente delicada para el Departamento de Recursos Humanos dependiendo de la importancia real que las empresas le den. Si encontramos una empresa que le dé un gran valor a su Departamento de Recursos Humanos es posible que intente minimizar el perjuicio que en él pueda causar. En cambio, si una empresa no cuida a sus Recursos Humanos, no los entiende como una variable estratégica, no les da la importancia que desde la Universidad por ejemplo creemos que deberían tener, en este caso dicho departamento entendido más como un gasto que como una inversión se verá gravemente perjudicado cuando la empresa tenga que realizar

recortes internos. Esto derivará no sólo en salarios, sino en la formación de los trabajadores, en el desarrollo interno dentro la propia organización, etc.

## 1.2 Recursos Humanos como variable estratégica

Como anteriormente hemos mencionado, es importante darle la importancia que tiene al Departamento de Recursos Humanos. Pero sin embargo, no es sencillo medir esta importancia. Es interesante preguntar a los responsables de Recursos Humanos, o incluso los propios CEOs de las organizaciones, directores o gerentes si ven a este departamento como una variable estratégica.

Entendiendo la variable estratégica como un elemento interno de la organización que pueda ser fundamental si se trabaja de la manera adecuada para lograr los objetivos que se haya planteado la organización, que les proporcione una ventaja competitiva respecto a su competencia.

Existen una serie de factores que nos ayudan a gestionar estratégicamente los Recursos Humanos que desembocan en entender al propio departamento como una variable estratégica (Valle Cabrera, R. J., 2004):

- **Apoyo de la dirección:** El apoyo de la dirección es fundamental. El compromiso de los directivos es importante cuando queremos establecer un cambio, debemos tener claro que la responsabilidad de que la función de Recursos Humanos sea la correcta no es únicamente tarea del departamento de Recursos Humanos, se trata de una responsabilidad compartida con el resto de departamentos. Dependiendo del tamaño de la empresa, del número de trabajadores, resultará imposible que un sólo departamento controle, desarrolle y *cuide* a todos los trabajadores de la empresa, por lo que el apoyo y la delegación de algunas tareas en directores de sus respectivos departamentos es fundamental en tareas como la evaluación del rendimiento; parece más normal que el encargado de evaluar al trabajador sea su superior inmediato que el encargado de otro departamento. Uno de los grandes obstáculos para transformar la dirección de Recursos Humanos en estratégica se encuentra en la propia dirección, en primer lugar porque a pesar de ver con buenos ojos gestionar de manera estratégica los Recursos Humanos, no saben con certeza a qué se refiere esto y por otro lado, porque se piensan que toda la labor de

Recursos Humanos se ciñe estrictamente al trabajo que se va a realizar desde el Departamento (Beer, 2002).

- **Visión estratégica compartida:** Este aspecto viene estrechamente relacionado con el anterior. No sólo debemos tener claro desde el departamento de Recursos Humanos que somos una variable estratégica -no sólo nosotros debemos pensar que este departamento es importante- sino que debe tenerlo claro toda la empresa para, de este modo, conseguir su apoyo y participación activa en los planes que desde el departamento de Recursos Humanos se desarrollen.
- **Participación de los responsables de Recursos Humanos en el proceso estratégico:** Esto implica que los responsables de nuestro departamento estén en la toma de decisiones al mismo nivel que otros directivos. Es importante poner el Departamento de Recursos Humanos al mismo nivel de otros departamentos, Administración o Ventas por ejemplo. Si nuestro departamento va a desarrollar estrategias para conseguir lograr los objetivos y metas establecidos por la organización parece razonable y lógico que el propio Departamento de Recursos Humanos participe de la creación de estos objetivos y metas, de este modo nuestro departamento en cuestión estará creando un plus de valor. Por lo tanto, es primordial que Recursos Humanos se encuentre representado en las reuniones de coordinación de departamentos o de dirección.
- **Contar con sistemas fiables de información:** En la actualidad, y con las ventajas tecnológicas que tenemos no sólo en las empresas sino incluso en nuestros hogares, tener un buen sistema de información, de gestión de Recursos Humanos es fundamental. Debemos tener auditados los activos de la empresa, para así poder organizarlos y gestionarlos y cómo no, llevar un mayor y mejor control del desarrollo de los mismos. De esta manera, conseguiremos profundizar en la consecución de ventajas competitivas basadas en las personas que posee la propia organización.
- **Competencias de los responsables de Recursos Humanos:** Según Ulrich (1997), los roles que actualmente desempeñaría el responsable de Recursos Humanos son los de: abogado del empleado, experto en gestión de Recursos Humanos, agente del cambio y socio estratégico. Como antes hemos mencionado, la labor de Recursos Humanos no es una labor específicamente de este departamento sino que es una labor compartida tanto con el propio Departamento

de Recursos Humanos como con cada departamento de manera autónoma. Por lo que, el responsable de nuestro Departamento se convertiría también en un asesor interno de la organización, alguien encargado de formar al resto de departamentos de las labores que tiene que realizar con sus empleados.

Las anteriores son consideradas como roles actuales pero, sin embargo, hay otro tipo de competencias que se consideran novedosas a la hora de gestionar los Recursos Humanos y a la vez totalmente necesarias (Kanter, 1983; Yeung, 1996; McMahan, 1996; Ulrich, 1995; Anderson, 1997; Huselid, 1997, Ulrich 1997; Rojo y Cabrera, 1999):

- Conocer las prácticas y los procedimientos de gestión del personal. No sólo basta con conocer las técnicas tradicionales de gestión de Recursos Humanos, el profesional actual, encargado de este departamento debe conocer las técnicas más vanguardistas y llevarlas a la práctica; debe aprovechar las ventajas de las nuevas tecnologías y las facilidades que éstas le ofrece para encontrar nueva información y más actualizada.
- Poseer las capacidades de asesoramiento interno en la empresa. Comentábamos con anterioridad que el responsable de Recursos Humanos es un asesor interno en la empresa; no sólo debe asesorar sino que debe saber cómo hacerlo. El responsable de nuestro departamento se convierte en un coach del resto de la empresa y como tal, debe conocer las herramientas de las que dispone y debe saber cómo enseñar e instruir.
- Anteriormente hemos señalado que la labor del Departamento de Recursos Humanos no se produce únicamente en el propio departamento, sino que en los otros y de manera autónoma también se gestionan en menor medida recursos humanos. Por ello, y para saber asesorar a cada director, o a cada responsable, que deberá realizar una parte de la gestión, nuestro responsable deberá tener unos conocimientos generales de toda la empresa. Deberá conocer cómo y con qué se trabaja en cada área de la organización, para así poder entender los problemas que puedan ocurrir en la empresa. Si tenemos claro que el director de Recursos Humanos debe estar en las reuniones de coordinación donde se especifican los objetivos y metas, este director debe tener un conocimiento amplio de la empresa para poder contribuir al establecimiento de estos objetivos y estrategias.

- Nuestro responsable también debe tener las capacidades para gestionar el cambio en la empresa, debe poseer habilidades de liderazgo, de coordinación, comunicación o negociación. Debe lograr el compromiso de todos los miembros de la empresa.

Debemos, por último, tener claro que todo esto no requiere sólo de conocimientos sino también una serie de cualidades y habilidades que son de tipo personal.

### 1.3 Objetivos del Trabajo

Este trabajo tiene como objetivo fundamental el conocer cuál es la importancia real que le dan las empresas de nuestro entorno a su departamento de Recursos Humanos. ¿Realmente le dan la relevancia que las actuales tendencias teóricas afirman que debe tener este departamento?

Queremos también conocer si en la práctica, las empresas ven a su departamento de Recursos Humanos como un factor estratégico y si luego el departamento actúa como tal.

Por último, también nos gustaría conocer la implicación que tiene la empresa en la función de los Recursos Humanos. ¿La ven como unas tareas exclusivas de este departamento o entiende la empresa que debe ser algo global en la empresa y que toda la organización debe co-responsabilizarse de ellas?

## 2. El Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos no ha sido siempre visto de la misma manera, ni si quiera se ha llamado igual. En un primer momento, este departamento apenas se encargaba de unas pocas cuestiones; reclutamientos, contrataciones y pagar a los empleados. Con el paso del tiempo, las funciones de nuestro departamento se han vuelto mucho más complejas, adquiriendo una mayor importancia y necesidad de inversión. Entendemos inversión como palabra clave a lo largo de la historia del Departamento de Recursos Humanos. En un primer momento, el personal o departamento de personal como así se llamaba entendía a sus trabajadores como un gasto que se debía reducir al mínimo –más adelante lo explicaremos más detalladamente- pero con el paso del tiempo, la sociedad, el entorno empresarial y la cultura de las propias organizaciones han ido evolucionando, o por lo menos las empresas que nosotros creemos son referencia. Y ya no entienden a su personal como un gasto, sino como una inversión. Al igual que dejamos en manos de profesionales nuestra defensa jurídica cuando tenemos algún pleito legal o dejamos que nos asesore un bróker cuando se trata de nuestras acciones, debemos dejar en manos de especialistas la labor de reclutamiento, selección, formación o desarrollo de nuestros trabajadores entre otras.

El tamaño de la empresa es un factor clave a la hora de estudiar un departamento de recursos humanos. Nunca resulta fácil hablar del tamaño de una empresa, la complejidad radica en la característica que queremos medir. Puede tratarse de una empresa grande por el tamaño de sus centros de trabajo, por el volumen de ventas o por la cifra de beneficios. Incluso, una empresa puede ser grande y en cambio no ser relevante con respecto a la dimensión normal y competitiva del sector en donde opera (Bueno, 1985).

Desde nuestro punto de vista, estudiaremos la dimensión de la empresa atendiendo al número de trabajadores que la misma tenga en plantilla y siguiendo la Recomendación de la Comisión Europea 422 de 2003 que diferencia entre micro empresa, aquellas que tienen menos de 10 trabajadores; empresa pequeña aquella que tiene hasta 49 trabajadores, medianas empresas que son aquellas de hasta 249 trabajadores y las grandes empresas que son aquellas que sobrepasan estos parámetros.

Entendemos por lo tanto que aquellas micro empresas, o las empresas pequeñas no se podrán permitir tener un gran departamento de Recursos Humanos puesto que es

presumible que sus cifras de negocio son mucho más modestas y aunque tenemos claro que en la actualidad tener un área de Recursos Humanos fuerte es una inversión que nos generará valor en el futuro, también tenemos claro que no lo podrán mantener.

Presumimos por lo tanto que al realizar el estudio de campo, cuando realicemos las encuestas o consigamos las entrevistas con los encargados correspondientes nos encontraremos que en las empresas más grandes –siempre hablando en número de trabajadores- este departamento será mayor, con un presupuesto más elevado y mejor organización. Mientras que es obvio que micro empresas tendrán que externalizar este tipo de servicios para poder ajustarse.

En nuestro caso, preferimos poner como ejemplo una organización grande ya que nos permite tener un mayor juego, tener más información con la que trabajar y más funciones que desarrollar. Partiendo de esta base podemos resumir en una serie de puntos cuales son las principales funciones del Departamento de Recursos Humanos:

- **Tramitación del personal:** Entendida como la función que se le ha conocido como básica a este departamento a lo largo de su historia. Es el departamento encargado de planificar la plantilla que necesita la empresa en el momento actual pero también la que necesitará la organización en el futuro. El departamento debe tener un carácter proactivo y adelantarse a lo que pueda ocurrir en el futuro para solucionar los problemas antes incluso de que surjan. Por otro lado, es el departamento encargado de crear los puestos de trabajo y crear el perfil de empleado que necesita cada puesto de trabajo. Una vez realizado esto, se encarga también del reclutamiento de los trabajadores, de crear los métodos de selección de los empleados y llevar estas tareas a cabo. Una vez ha sido elegido el nuevo trabajador, nuestro departamento se encarga de darle la bienvenida formal a la empresa, de darle la acogida. Cuando llega el fin de la carrera de un empleado en la organización, Recursos Humanos también es el encargado de tramitar el despido o rescisión del contrato del trabajador.
- **Administrar el día a día del personal:** En el día a día, es el departamento encargado de realizar los trámites básicos de los empleados en lo que refiere a la elección de los diferentes contratos, a gestionar las nóminas y la seguridad social, así como todos los problemas derivados de éstos. Tiene que controlar el absentismo de la empresa, dirigir el régimen disciplinario y lo relacionado con él

y gestionar las bajas, altas, suspensiones de los contratos o la movilidad funcional y geográfica de la empresa. Las retribuciones son otro rasgo fundamental de este departamento. Este departamento es el encargado junto con otros miembros de la dirección, e incluso con representantes de los trabajadores de crear los sistemas de remuneración de la empresa y modificarlos cuando sea preciso.

- **Formación y desarrollo de los trabajadores dentro de la empresa:** La formación y desarrollo debemos verla en este apartado de manera separada. Entendemos la formación que da la empresa como aquellos conocimientos con los que el trabajador no contaba cuando entró en la organización y que la empresa gracias a cursos, charlas u otros le ha ido facilitando. En cambio, el desarrollo es algo más complejo pues tiene implícito un crecimiento del empleado mayor; se trata de conocer a la organización, los diferentes departamentos, impregnarse de su cultura.

La planificación del desarrollo profesional es el proceso por el que las personas toman conciencia de sus intereses, valores, fortalezas y debilidades. Obtienen información sobre las oportunidades laborales dentro de la empresa. Identifican sus objetivos profesionales y diseñan los planes de acción para alcanzar dichos objetivos (Feldman, 1998)

Los trabajadores y sus jefes, así como toda la empresa en general comparten la responsabilidad de la planificación del desarrollo profesional (Miner, 1986).

- **Relaciones laborales:** Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos gestionar las relaciones laborales dentro de la empresa. Como regla general, los empleados y los empleadores tienen intereses contrapuestos. Es este departamento el encargado de encauzar estos intereses, de entablar diálogo y negociación entre la dirección de la empresa y los representantes de los trabajadores. Por otro lado, son también responsables los miembros de este departamento de la prevención de riesgos laborales junto con los delegados encargados de este tema si los hubiese. Deben asegurarse de que los locales estén adaptados como la legislación actual en prevención de riesgos exige y que los trabajadores realicen sus tareas de la manera más segura posible atendiendo a las disposiciones que marquen las pautas y protocolos que los trabajadores deben seguir en esta materia, también deben velar por el cumplimiento de las mismas.
- **Responsabilidad social:** Algunas empresas ofrecen diversos beneficios a sus empleados que están fuera de nómina. Estos beneficios ofrecen al exterior una

imagen de buen empleador. Que a su vez facilita cualquier reclutamiento futuro; puesto que los trabajadores querrán trabajar en mayor medida en empresas que se preocupan por ellos. Estas medidas o beneficios pueden ir desde ofrecer una flexibilidad a la hora de entrar y salir de puesto de trabajo, lo que ayuda a que los padres puedan llevar a sus hijos al colegio, que se creen guarderías dentro de la propia organización para facilitar en la medida de lo posible el desempeño del trabajo a los padres, hasta incluso becas para los hijos de los trabajadores o seguros complementarios de jubilación o enfermedad.

Como podemos observar son muchas y muy variadas las tareas que el Departamento de Recursos Humanos debe desarrollar. Se trata sin duda de un departamento multidisciplinar donde no sólo el derecho del trabajo es prioritario sino que comparte este honor con otras materias como puede ser la psicología social, el derecho de la seguridad social, la gestión de empresas, organización y métodos de trabajo y un largo etcétera.

## **2.1 Etapas del Departamento de Recursos Humanos en la historia**

La concepción actual del Departamento de Recursos Humanos es relativamente joven. No se entiende como tal hasta mediados de los años ochenta. (Armstrong, 1992). Su aparición es en realidad el resultado de una transformación progresiva de la función de personal que ha sido influida por el desarrollo del pensamiento, tanto de las personas de manera individual como de las propias organizaciones. (Valle Cabrera, 2004).

Entendemos que nuestro departamento ha ido evolucionando en el tiempo, ha pasado por diferentes fases –más adelante profundizaremos en ellas- han ido sumando a la etapa anterior. Podemos entender por lo tanto que se trata de diferentes estadios que en menor o mayor medida perduran y están presentes en las organizaciones actuales.

Valle Cabrera nos ofrece una diferenciación por etapas del departamento y además específica que hay tres puntos que debemos tener en cuenta a la hora de estudiar cada etapa: el primero sería la propia denominación puesto que nos puede ayudar a dilucidar las diferentes formas que había de entender este departamento. Por otro lado, hay empresas que aun cambiando la denominación del departamento las funciones no han

variado. Es interesante estudiar también los contenidos del propio departamento, es decir, las tareas básicas que se desarrollan en él. Por último pero no menos importante tenemos la posición del departamento en el organigrama. Es interesante saber la posición en el organigrama que ocupa Recursos Humanos pues esto nos dirá de una manera muy rápida cuánta importancia directa se le da a esta función. Parece obvio que una empresa dará más importancia a la función de recursos humanos si le ha proporcionado un departamento propio al mismo nivel que otros como Administración o Marketing que si la función de recursos humanos se encuentra dentro de otro departamento.

### **2.1.1 Etapa administrativa**

Esta primera etapa, temporalmente abarca desde principios del siglo XX hasta los años sesenta aproximadamente. La función de recursos humanos únicamente responde a mejorar los niveles de producción en la fabricación o producción de productos. Y se tiene una idea de trabajador conocida como hombre racional-económico, esto implica que los trabajadores sólo se moverán por sus propios intereses y la única manera de poder influir en ellos es a través de incentivos económicos si ha desempeñado un buen trabajo o mediante la disciplina si no está haciendo una buena labor o se pretende que la mejore.

En esta etapa, la labor de Recursos Humanos se centra únicamente en controlar y estimular a los trabajadores en sus puestos de trabajo y llegados al caso de imponerles sanciones si lo que están haciendo no se considera lo correcto. Por otro lado, también se encarga de labores mecánicas como puede ser las contrataciones o los despidos, pero todo ello desde un punto de vista meramente administrativo.

En esta etapa se generaliza el término *Administración de Personal* puesto que lo que está haciendo el departamento es sencillamente eso, administrar de la manera más simple a los trabajadores que posee la empresa. Este fue un pensamiento extendido por Taylor desde 1911 con su idea de aplicar el método científico al trabajo y hacerlo todo de la manera más mecanizada posible. Para estos departamentos, fue muy habitual la contratación de personal que hubiera sido mandos en el ejército; precisamente por las dotes de mando, liderazgo y jerarquía que se les suponía, de esta manera podían controlar mejor a sus empleados.

### 2.1.2 Etapa de gestión

Temporalmente la encontramos entre los años sesenta y ochenta, se trata de un periodo de ruptura con la etapa anterior que se centraba en el aspecto cuantitativo.

Comienzan en esta época a considerarse las necesidades sociales o psicológicas que pudieran tener los trabajadores; se buscaba adaptar al máximo al empleado con la empresa.

Al hablar de trabajadores como seres sociales debemos tener en cuenta que esta teoría bebe de otra que surgió algunos años antes pero que hasta este momento no se había tenido en cuenta, hablamos de la *Teoría de Relaciones Humanas* que se la podemos atribuir a Elton Mayo. Este movimiento ha tenido una gran influencia en la dirección de Recursos Humanos moderna, pues habla por primera vez de las necesidades sociales de las personas. Hasta este punto se trataba a los trabajadores casi como máquinas, mientras que a partir de ésta se entendía que llenando los vacíos sociales de los trabajadores, preocupándose por sus relaciones personales en la organización, creando sinergias, se conseguirían mejores resultados. Queda plasmada esta teoría en el experimento de Hawthorne, una planta eléctrica de la Western Electric. Los resultados concluyeron que no sólo determina la productividad la organización técnica sino también depende de la actitud que el empleado tenga hacia su trabajo y de las relaciones interpersonales que el trabajador cree en su puesto de trabajo. Encontró también la necesidad de los trabajadores de estar en grupos y que el comportamiento de las personas está influido por dicho grupo. A su vez, descubrió la existencia de una organización informal, dentro de la empresa que parte de la propia organización formal.

Hubo muchas aportaciones a esta teoría como pudieron ser la Escala de Valores de Maslow o la teoría de dos factores de Herzberg.

### 2.1.3 Etapa de desarrollo

Esta etapa comienza en los años ochenta. Durante esta época, la literatura científica comienza a reconocer que las personas, y la manera en las que se les dirige, influyen directamente en los resultados de la empresa. Se comienza a entender la necesidad de tener buenos directores que sepan cómo dirigir a sus empleados y sepan sacar lo mejor

de ellos para conseguir un mayor valor añadido. A principios de esta década llega la denominación Dirección de Recursos Humanos que venía a sustituir a la anterior y tradicional Administración de Personal en las publicaciones especializadas y en los departamentos de muchas empresas.

Voces críticas dijeron que esta etapa, este cambio de denominación, era lo mismo que el anterior pero con diferentes nombre; “mismo vino en diferente botella” (Armstrong, 1987), sin embargo Valle Cabrera defiende que no es así.

En primer lugar, implica un cambio en la manera de ver los recursos humanos. En este momento comienza a dejar de verse como un gasto para comenzar a verse como una inversión estratégica que determinará el futuro y el éxito de la empresa. Como consecuencia de esto último, se entiende que este departamento es una variable a tener en cuenta para lograr los objetivos y metas que la organización se ha establecido. En este punto, la función de recursos humanos deja de estar subordinada a la línea para coger el nivel que le pertenece.

De este modo, el propio Armstrong (1992) definiría a la Dirección de Recursos Humanos como “un enfoque estratégico y coherente de la dirección y desarrollo de uno de los activos más valiosos de la organización, las personas que trabajan en ella, las cuales de forma individual y colectiva contribuyen al logro de sus metas”.

Valle Cabrera (2004) teniendo en cuenta los estudios de Guest (1987) y de Besseyre Des Horst (1990) entiende que existen dos maneras de entender los recursos humanos según nos situemos. La primera concepción sería antes de 1980, mientras que la segunda sería posterior a esta fecha.

1. Antes de 1980 existía una concepción tradicional que entendía la mano de obra, a los trabajadores, como un coste. Lo social y lo económico no eran compatibles. Se entienden como válidas las teorías de Taylor que se basaban en el control, en la eficiencia y en reducir los costes en todos los ámbitos y por supuesto los costes en personal. Por último también se busca reducir los conflictos existentes que sería a partir del propio control y las acciones disciplinarias.
2. Después de 1980 se modifica esta manera de ver la función de Recursos Humanos, se crea una renovación de la concepción en la que se asienta una relación entre lo social y lo económico. Se entiende que la parte social del individuo no la puede

perder por el hecho de ser un trabajador y debemos actuar en consecuencia. El personal deja de verse como un gasto para convertirse en una inversión, y además también se entiende como un factor estratégico en la propia empresa.

### **2.1.4 Etapa estratégica**

De forma casi paralela al concepto de Dirección de Recursos Humanos, aparece la Dirección Estratégica de Recursos Humanos, aunque esta última se ha desarrollado sobre todo a partir de los años 90.

Las teorías de Dirección de Recursos Humanos y de Gestión Estratégica de Recursos Humanos comparten orientación estratégica, racionalidad y objetivos (Lundy y Cowling, 1996). Incluso, en la literatura se suelen utilizar como sinónimos.

En cambio, la Gestión Estratégica de Recursos Humanos se puede explicar diciendo que es una nueva fase en la evolución de la gestión de los recursos humanos que implica entender los Recursos Humanos como una variable que debemos optimizar, sacar el máximo rendimiento y partido. Hendry y Pettigrew (1990) afirmaron que la diferencia de la gestión de los recursos humanos en los años ochenta y noventa es el giro que ha tomado hacia la proactividad, que cada vez es mayor, y de este modo generar más valor a la empresa. McKee (1997) también hace diferencias entre estas dos etapas diciendo que la primera sería un período más orgánico y que la segunda sería un periodo estratégico.

En esta etapa el Departamento de Recursos Humanos adquiere el mismo nivel en la empresa que el resto de áreas, se sitúa en el organigrama de la empresa con dependencia directa de la dirección general.

### **2.1.5 Tendencias actuales**

Siempre es complejo aventurar lo que el futuro va a deparar para cualquier ámbito y no iba a ser una excepción intentar aventurar lo que el futuro deparará para nuestro departamento. Sin embargo, es cierto que existen unas pautas que nos permiten vislumbrar qué es lo que ocurrirá o por lo menos analizar la tendencia que hasta ahora

sigue. Valle Cabrera (2004) resumen en 3 las principales tendencias que sigue la gestión de los recursos humanos de las empresas:

1. **Aumentos de las relaciones de la función de la dirección de la línea.** Quiere decir esto, y como comentábamos con anterioridad en este mismo trabajo, que la responsabilidad de los Recursos Humanos es compartida con el resto de departamentos de la organización; Valle Cabrera apunta a que esta descentralización seguirá creciendo.
2. **Cambios en la prioridad de la función.** Nuestro departamento deberá crear una cultura empresarial que dé adaptación a cambios rápidos en los mercados y en las sociedades, que fomente la flexibilidad y la innovación en las empresas. El conocimiento parece la gran baza de las empresas en el futuro, el Departamento de Recursos Humanos por lo tanto debe ocuparse de desarrollarlo; deberá formar y desarrollar a sus trabajadores si quiere seguir manteniendo la competitividad. Por otro lado, si lo más importante será el conocimiento, el departamento deberá aprender a atraer a los mejores, mejorando su imagen como empleador.
3. **Mayor participación estratégica.** Con el paso de los años, este departamento ha ido ganando participación en las decisiones empresariales. Todo apunta, y los autores así lo confirman, que este hecho seguirá al alza, que cada vez el Departamento de Recursos Humanos tendrá más participación con una mayor capacidad de decisión en las cuestiones generales que afectan a la empresa.

Por otro lado Uribe Arévalo (2010) cree que el futuro del departamento se encuentra en crear, en compartir, en poner en práctica una visión de equipo en toda la empresa. Recursos Humanos sería el encargado de hacer de toda la empresa un gran equipo que trabaje junto, lo que podemos enlazar también con la responsabilidad compartida que antes comentábamos. Es fundamental analizar la capacidad de aprendizaje de las organizaciones, precisamente por el entorno cambiante anteriormente mencionado. Las empresas deben aprender rápidamente y eliminar las barreras que obstaculizan este cambio; deben aprender a gestionar el cambio en sí mismas. Por último, hace hincapié en la cultura empresarial viéndola como fundamental y como una variable que debe ser evaluada.

## 2.2 Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías

Actualmente, nos encontramos en la era de la información y de las tecnologías y esto no escapa a ningún ámbito de la sociedad. Los usuarios nos hemos acostumbrado a usar dispositivos *inteligentes*; móviles inteligentes, relojes inteligentes, ordenadores cada vez más inteligentes.

Hemos hablado del carácter innovador de los Recursos Humanos, de que desde que se entiende como tal, este departamento no ha dejado de evolucionar e innovar, por lo que parece normal que este departamento también se adapte a estas nuevas tecnologías, que las haga suya y que crezca a partir de ellas.

En el día a día de los departamentos de Recursos Humanos ya se usa la tecnología para hacer más sencillo el trabajo al empleado y al empleador. Desde los reclutamientos, que usamos redes sociales especializadas como puede ser *LinkedIn* hasta conocer un poco más de las personas que estamos interesados que trabajen con nosotros buscando sus perfiles en Facebook. Por otro lado, la programación informática ha facilitado también el trabajo en todos los ámbitos de la empresa, desde la creación de una nube donde diferentes empleados pueden trabajar y hacer anotaciones al mismo tiempo hasta programas de contabilidad que facilitan la labor del administrativo pasando por correos electrónicos que planean las agendas o reuniones con videollamadas que se realizan desde varios puntos del planeta.

Nuestro departamento también se ha visto beneficiado con este desarrollo; cualquier empresa con departamento de Recursos Humanos cuenta con su software específico y adaptado a su organización de gestión de trabajadores. A partir de estos programas se pueden gestionar las vacaciones, se puede gestionar el tiempo que el trabajador permanece en la empresa o, simplemente, usarlo como un fichero de datos online.

Según Caballero (2007), los departamentos de Recursos Humanos han encontrado un grandísimo aliado en la propia tecnología; la metodología tradicional ha ido quedando obsoleta y debemos aplicar nuevos métodos de gestión. Las soluciones más solicitadas a las empresas de programación son aquellas relacionadas con el desarrollo de las personas, las de selección, gestión por competencias o evaluación del desempeño.

Existe, por otro lado, el conocido como *Portal del Empleado*, se trata de un entorno web, una página, en la que el empleado puede ver diferentes opciones relacionadas con la gestión de su trabajo. Desde este portal el empleado puede pedir vacaciones, que luego serán aceptadas o denegadas por el responsable pertinente desde el mismo portal, avisar de días que tendrá que ir al médico, revisar sus nóminas, enviar escritos a la dirección de Recursos Humanos o simplemente ver el calendario o la bolsa de horas acumuladas que tiene a tiempo real.

Villarrubia y Marchal (2009) entienden que las nuevas tecnologías son la voz del trabajador, que este vínculo tecnológico que une al capital humano con la empresa es un flujo constante de información. Xavier Gil, director de Desarrollo de Negocio de A3 Software, empresa que se dedica a la creación de programas específicos de Recursos Humanos para otras empresas, entiende que el portal del empleado y la intranet de la empresa son las herramientas que más han contribuido a mejorar la comunicación interna entre compañía y empleados.

Otra de las grandes bazas que ofrece la tecnología en este aspecto (Villarrubia, 2009) es el acceso deslocalizado de toda la información. Incluso cuando los trabajadores o los encargados de los recursos humanos no se encuentran en sus puestos de trabajo, tienen acceso a toda la información desde cualquier punto del mundo a través del internet de su ordenador personal o de su teléfono móvil.

En los últimos años y gracias a las mejoras tecnológicas, los empleados han conseguido tener un papel más activo en la empresa, pero uno de los grandes obstáculos que siempre se interpone es la propia resistencia al cambio. A los trabajadores les suele costar, ya sea por desinterés, por pereza o desconocimiento de la tecnología, aceptar y usar con soltura los nuevos sistemas implantados. Ahí es donde debe incidir también este departamento, en la oposición al cambio que los empleados pueden tener. Por ello, debemos buscar cada vez herramientas más intuitivas y fáciles de usar, a la vez que tenemos que hacer ver a los empleados que son recursos útiles y que les facilitarán su trabajo.

### 3. Metodología

En palabras de Berganza y Ruiz San Román (2005), los objetivos determinan lo que se quiere conseguir con una investigación, por lo que no podemos olvidarnos de qué es lo que buscamos con este trabajo, que no es otra cosa que descubrir cuál es la importancia real que tienen los Recursos Humanos para las empresas de nuestro entorno. Para la realización de este trabajo, hemos creído que lo más conveniente y la manera más eficaz de conseguir averiguar cómo son los departamentos de Recursos Humanos de las empresas es yendo a preguntar directamente a ellas.

Debemos aclarar que este es un trabajo descriptivo y no meramente estadístico, utilizamos los datos que nos proporcionen las empresas para hacernos una imagen de cómo trabajan estas organizaciones, se trata de una metodología más cualitativa que cuantitativa.

Por lo tanto, nos hemos decidido a preguntarle a las empresas, que nos explique sus responsables de Recursos Humanos qué es lo que hacen, cómo lo hacen, con qué se ayudan. En definitiva, queremos saber cuánto les importa a las empresas nuestro departamento y el uso que de él dan.

#### 3.1 Cuestionarios

Para ello, hemos utilizado dos métodos de recogida de información: por un lado, utilizamos un cuestionario que enviamos a una amplia muestra de empresas. Éste se trata de un método sencillo de recogida de información puesto que sólo debemos hacer un modelo y repartirlo vía correo electrónico a las empresas, que éstas lo rellenen (tarea que sólo les quitará unos minutos) y luego nosotros recolectamos la información. Para la elaboración de los estos cuestionarios, utilizamos la herramienta web *Formularios* facilitada por Google.

Una vez creado el formulario en la herramienta web, enviamos por correo electrónico el enlace a las empresas que hemos seleccionado.

Nos hemos decidido por esta herramienta web por su facilidad tanto a la hora de crear los cuestionarios como de responderlos y de enviarlos. Sin duda, otro punto clave de la herramienta de Google es que automáticamente te genera tablas, hojas de cálculo, con la información que hemos recogido, lo que es de gran ayuda a la hora de manejar la

información que recopilamos. Por último, no podemos dejar de destacar el hecho de que sea una herramienta gratuita que nos facilita aún más la realización del trabajo.

## 3.2 Entrevistas

Hemos creído que también sería interesante, además de usar los cuestionarios, complementar el trabajo con otro método de recogida de información. En este caso, nos hemos decantado por el uso de entrevistas personalizadas en las empresas. Se trata de visitar a las empresas que consideremos de relevancia para realizar un trabajo más profundo que con un simple cuestionario, se trata de obtener la máxima información de la organización, y conocer de primera mano cómo funciona su departamento de Recursos Humanos.

En este caso, hemos ido con una plantilla previa a la entrevista que será similar al propio cuestionario, y a partir de esta plantilla fuimos realizando preguntas tanto cerradas como abiertas, incidiendo en estas últimas puesto que pueden ser las que más información nos den de sus empresas.

Durante las entrevistas, fuimos recogiendo notas que finalmente acabaron creando un informe de la entrevista. Cada empresa con la que nos entrevistamos tiene su propio informe que posteriormente nos ayudó a una mayor y mejor organización de la información.

Al final del trabajo y en forma de anexos adjuntamos tanto el modelo de cuestionario utilizado como los informes de las empresas a las que vayamos a visitar.

## 3.3 Tratamiento de la información

Dejamos claro a las empresas que los resultados de los cuestionarios son totalmente confidenciales. En el cuestionario no fue necesario responder a preguntas acerca del nombre de la empresa. Por otro lado, sí que tuvimos que hacer preguntas clave como pueden ser el número de empleados que tiene la empresa o el sector al que pertenecen. Pero fue complemente necesario el asegurar a las personas con las que hablamos que se trata de una información confidencial y que en el trabajo final no aparecería su nombre.

### 3.4 Elección de empresas

Entendemos la dificultad que puede tener para un estudiante que las empresas presten la atención necesaria y que respondan con cierta premura a los cuestionarios, o que nos den fechas para poder realizar las entrevistas. Sin embargo, y dejando esto de lado, quisimos abarcar un espectro lo más amplio posible. Es por ello, que acudimos a empresas de varios sectores económicos diferentes, quisimos saber las diferencias que puede haber por sectores. También pasamos los cuestionarios a empresas de diferentes tamaños, aunque todas las empresas tienen una cierta dimensión; no acudimos a empresas que tienen pocos trabajadores puesto que esto directamente repercute en que no haya departamento de Recursos Humanos, en todo caso una persona que se encargue de hacer las nóminas.

Por lo tanto, las empresas son de un cierto tamaño, intentando siempre que tuviesen más de unos cuarenta o cuarenta y cinco trabajadores, que fuese de varios sectores y lo más variopintas posibles, puesto que así tendríamos una visión más amplia de la realidad del Departamento de Recursos Humanos en nuestro entorno.

## 4. Análisis de Resultados

### 4.1 Análisis de Resultados de los cuestionarios

El proceso de envío de cuestionarios y recepción de información ha tenido una duración de quince días. En estos quince días, hemos enviado el cuestionario por correo electrónico a una muestra de alrededor de 200 empresas con presencia en la isla y en la Comunidad Autónoma. Nos hemos decidido por enviar los cuestionarios a empresas de diferentes sectores, con diferentes tamaños y en diferentes zonas geográficas para tener una visión lo más completa posible. Finalmente, hemos recibido respuesta al cuestionario de 20 de ellas.

A pesar del gran envío de cuestionarios que realizamos, no encontramos un amplio apoyo por parte de las empresas. Quizás pudiera tratarse de un desinterés por parte de las organizaciones a responder el cuestionario, pensar que no les aportaba una gran retroalimentación. Por otro lado, es cierto que siempre debemos tener en cuenta la posibilidad de la falta de tiempo de los responsables o incluso la no existencia de un responsable de Recursos Humanos. Recordemos que al comienzo del cuestionario se explicitaba que debía ser un responsable de este departamento el que lo rellenase y que si no existiese un responsable para esa función, no sería necesario cumplimentarlo.

Recordamos también que en todo momento se garantizaba el anonimato de los participantes, precisamente porque puede tratarse de temas sensibles para su empresa y no queríamos suponer ningún perjuicio para ellos.

La primera pregunta del cuestionario versaba sobre el **tamaño de las empresas** que respondían el cuestionario. Los datos nos muestran, y lo podemos analizar en la *ilustración 1*, que más de la mitad de las empresas que respondieron tienen menos de 50 trabajadores, lo que no nos extraña puesto que el entramado empresarial de nuestro entorno y en general del país lo conforman pequeñas y medianas empresas.

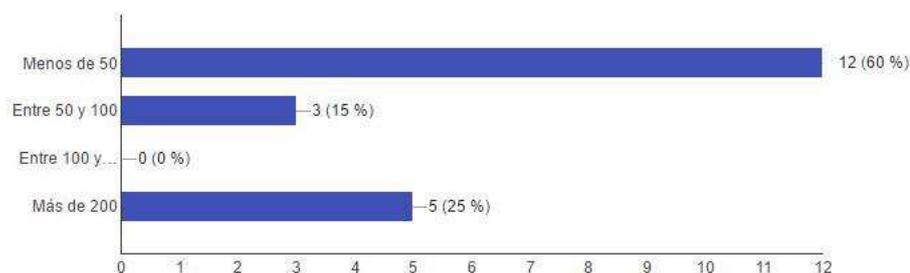


Ilustración 1

Queremos destacar que, a pesar de que la mayoría de las empresas que han contestado son pequeñas empresas, todas ellas tienen o un departamento de Recursos Humanos o por lo menos una persona que realiza las funciones de este departamento aunque se encuentre encuadrada en otra área.

Por otro lado, en cuanto al **sector** en el que trabajan las empresas, hemos conseguido tener una cierta representatividad. Contamos con empresas de diversas áreas tales como los servicios, el transporte, la educación, el sector público, etc., tal y como podemos ver en la *Ilustración 2*.

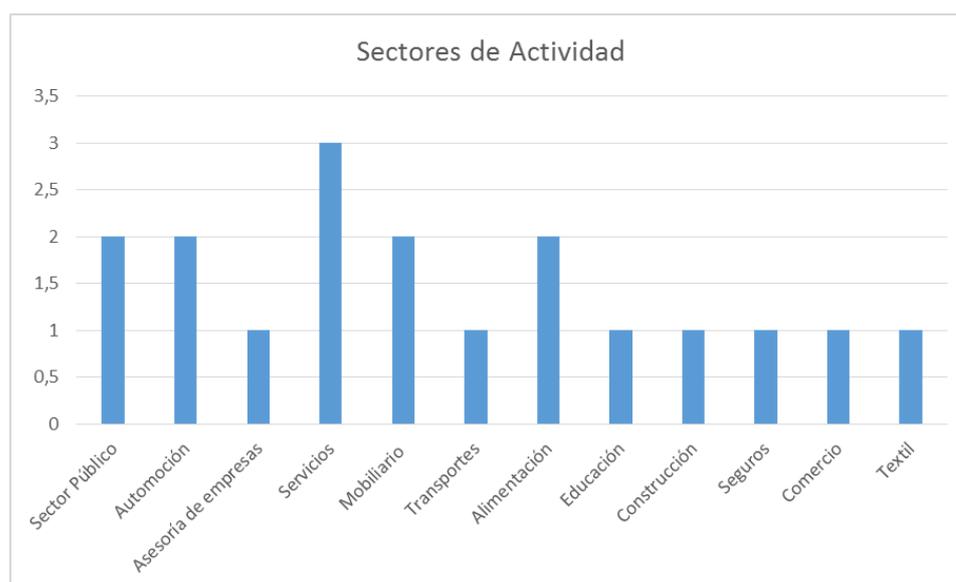


Ilustración 2

Cuando hemos preguntado si la función de Recursos Humanos tiene **departamento propio**, las respuestas se han dividido. Hemos encontrado que el 50% de las empresas tienen departamento de Recursos Humanos pero el otro 50% de las empresas no lo tienen,

sino que se encuentran encuadrados en algún otro departamento. Podemos ver los resultados en la siguiente *Ilustración 3*.



*Ilustración 3*

En cambio, nos hemos interesado por conocer la proporción de empresas que tienen departamento de Recursos Humanos propio en relación a su tamaño. Entendiendo que a priori las empresas mayores serán más proclives a tener un departamento propio para esta área.

En este caso, hemos visto que el 83,33% de las empresas de menos de 50 trabajadores no tienen departamento de recursos humanos, o lo que es lo mismo; sólo 2 de las 12 empresas de menos de 50 trabajadores que han contestado a nuestro cuestionario tienen departamento de recursos humanos propio.

La cifra cambia cuando estudiamos las empresas de mayor tamaño, todas las empresas de más de 50 trabajadores que nos han respondido al cuestionario tienen un departamento de Recursos Humanos. Lo que confirma la hipótesis que manteníamos con antelación de que las empresas de mayor tamaño serán las que posean con mayor porcentaje un departamento dedicado en exclusiva a esta área.

Otra de las preguntas que hacíamos en el cuestionario es: en el caso de que no existiese un departamento de recursos humanos, ¿en **qué departamento se encuentran estas funciones?**

En este caso se trataba de escribir una respuesta abierta por lo que para una mayor facilidad de lectura y comprensión, hemos asimilado conceptos que en la práctica son similares pero que los ha llamado de diferente manera cada encuestado. Vemos los datos en la *Ilustración 4*.



Ilustración 4

Vemos como la mitad de las empresas que no tienen departamento de Recursos Humanos propio, tienen estas funciones dentro del departamento de Administración. Recordamos que el requisito fundamental para responder la encuesta es que la empresa tuviera un departamento o un responsable de Recursos Humanos, por lo que entendemos que a pesar de que las funciones estén dentro del departamento de administración, por ejemplo, las funciones las realiza una persona especialmente contratada para ello.

A continuación de esto, nos hemos decidido por preguntar **cuántas personas trabajan para la función de Recursos Humanos**. Las respuestas han sido las siguientes:

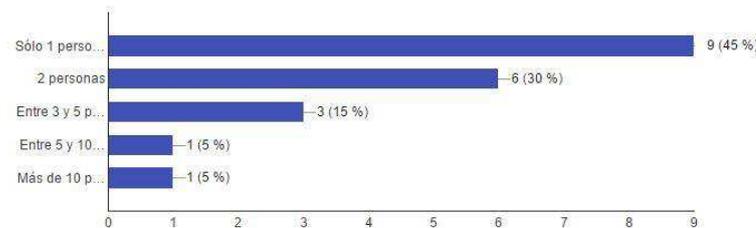


Ilustración 5

Como vemos en la *Ilustración 5*, en la mayor parte de las empresas sólo trabaja una persona para la función de Recursos Humanos, en 9 de las 20 empresas encuestadas. Sólo existe un caso de un departamento de Recursos Humanos que tenga más de 10 personas en su plantilla.

Nos preguntamos entonces, de dónde provenían estos resultados. Qué empresas son las que sólo tienen 1 trabajador para esta función y qué empresas tenían más.

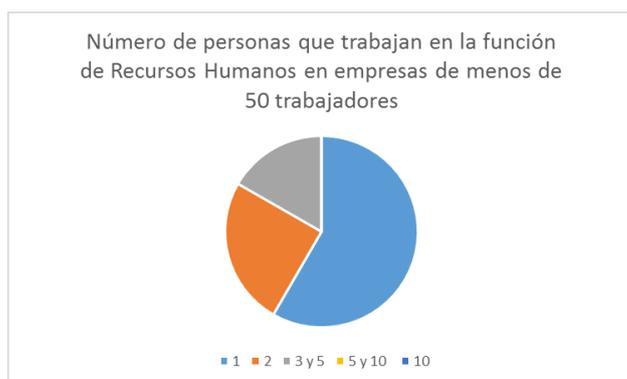


Ilustración 6

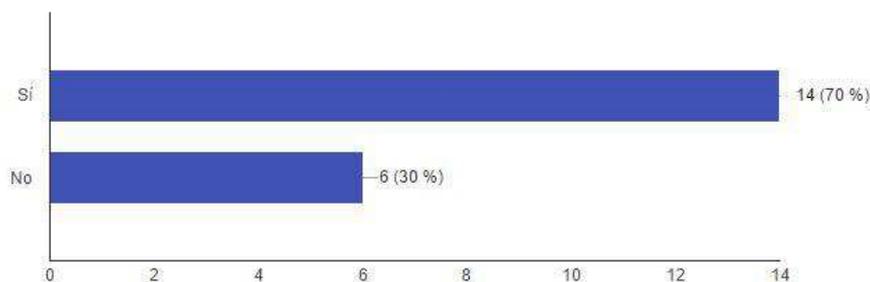
Según la última ilustración, *Ilustración 6*, vemos en las empresas de menos de 50 trabajadores, la función de Recursos Humanos –y de manera mayoritaria- sólo está compuesta por una única persona. Los resultados han sido: Se ha dado 7 veces que la función la desarrollaba una única persona, en 3 ocasiones la función la desarrollaban 2 personas y en dos ocasiones la función la desarrollaban entre 3 y 5 personas. Este último dato es curioso porque significaría que en una empresa de 50 trabajadores, 5 podrían ser de Recursos Humanos lo que nos lleva a un empleado de Recursos Humanos por cada 10 empleados de cualquier área. En proporción, esta es la empresa que más personas destinan a dicha función; se trata de una empresa dedicada al mobiliario de oficina.

En este apartado también hemos encontrado dos datos significativos; existe una empresa con más de 10 personas trabajando para Recursos Humanos y otra que tiene entre 5 y 10 personas destinadas a esta función. En este caso, la empresa con más de 10 empleados en Recursos Humanos es una empresa del sector servicios que cuenta con más de 200 empleados, mientras que la empresa que cuenta con entre 5 y 10 personas es una empresa encuadrada dentro de las administraciones públicas con más de 200 empleados también.

Llegados a este punto, el encuestado ha terminado de rellenar preguntas destinadas a satisfacer datos estadísticos de la empresa, datos que usaríamos como referencia para relacionar los demás. Entramos entonces en materia, en las respuestas que nos dirán cuán importante es el departamento para sus organizaciones.

Empezamos preguntando si Recursos Humanos tenía **presencia en las reuniones de coordinación de sus empresas**. Entendemos que una empresa que se preocupe por tener a un representante de la gestión de sus empleados en las reuniones donde se decide *el futuro* de la empresa, será una organización que se preocupa por sus trabajadores y los tiene en cuenta como una variable estratégica.

En datos globales, y como podemos observar en la *Ilustración 7*, el 70% de los encuestados nos dicen que Recursos Humanos tiene presencia en las reuniones de coordinación con el resto de directores, esto es 14 de las 20 empresas que nos han dado respuesta.

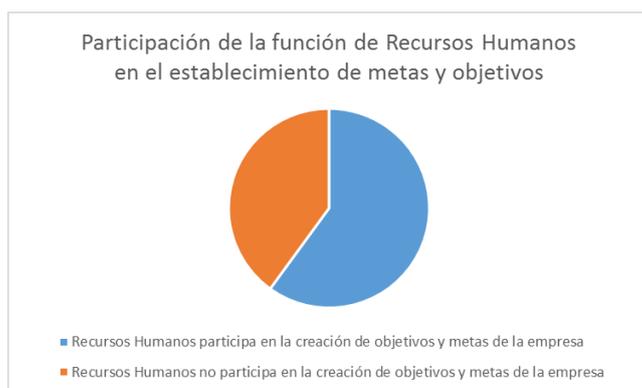


*Ilustración 7*

Sin embargo, hemos querido llegar un poco más allá. Vamos a ver por lo tanto, si las empresas que consideramos “pequeñas” tienen un responsable de Recursos Humanos en las reuniones entre directores. En este caso la proporción está totalmente equilibrada; encontramos que el 50% de las empresas de menos de 50 empleados no tienen un representante de Recursos Humanos en las sesiones de coordinación. Por lo que también vemos que las 6 únicas respuestas de que no tienen presencia son de estas pequeñas empresas.

La siguiente pregunta también la hemos encontrado fundamental, queríamos saber si **participa Recursos Humanos de la creación de metas y objetivos en la empresa**. Entendemos que una empresa que permita que este departamento participe de la creación de sus metas y objetivos sea una empresa que le da una gran importancia al capital humano.

En este aspecto, las respuestas están más igualadas que en el apartado anterior, en este caso, y como podemos ver en la *Ilustración 8*, el 60% de las empresas encuestadas han dicho que su función de Recursos Humanos sí que participa en la creación de objetivos y metas, lo que es un total de 12 empresas, mientras que las otras 8, el otro 40%.



*Ilustración 8*

Hemos querido ir un paso más allá y saber cuáles son las empresas en las que más participa Recursos Humanos en el establecimiento de objetivos y metas y cuáles las que menos. Podemos observar en este caso que está muy relacionado el no participar en las reuniones entre directivos y no participar de la creación de objetivos y metas, lo vemos normal puesto que suelen ser en estas reuniones donde se visiona el rumbo de la empresa, donde se implantan los propios objetivos.

En este caso, vemos que de los 8 resultados negativos que nos ha deparado esta pregunta, 6 provienen de las empresas de menos de 50 trabajadores y 2 de empresas de entre 50 y 100 trabajadores. Por norma general, quien ha respondido que no participa en las reuniones con los directores, tampoco participa en la creación de objetivos y metas. En cambio, hubo una empresa de menos de 50 trabajadores que dijo que no participaba en las reuniones de coordinación pero que sí participaba a la hora de crear los objetivos y metas, se trata de una empresa de servicios, sin departamento de Recursos Humanos propio, que se encuentra dentro del “Departamento Laboral”. Nos parece algo curioso que no pueda estar en las reuniones pero que luego pueda decidir a la hora de establecer objetivos. Puede ser que exista otra vía interna de la que no nos han dejado constancia. Y, por otro lado, nos encontramos con dos empresas de entre 50 y 100 trabajadores que dicen que Recursos Humanos tiene presencia en las reuniones de coordinación entre directores pero que, sin embargo, no participa de la creación de objetivos por lo que podríamos entender que Recursos Humanos va a estas reuniones como un mero oyente o que tiene voz pero no voto. Lo que en cierto modo, desvirtuaría el hecho de ir a las reuniones. Estas empresas son del sector de la automoción y del sector de la alimentación.

La siguiente pregunta que planteamos es **cómo se establecían los objetivos de Recursos Humanos**. Esta pregunta nos pareció de especial interés puesto que nos podría aclarar si

eran desde Recursos Humanos donde se ponían los objetivos o los objetivos venían impuestos desde otra parte de la organización. Se trata de una respuesta abierta por lo que hemos intentado agrupar las respuestas. También es importante decir que a esta pregunta sólo contestaron algo más de la mitad de los encuestados, sólo 13 empresas. Podríamos entender que o no entendían la pregunta o directamente no tienen objetivos en Recursos Humanos. En este caso, han contestado el 33% de las empresas de menos de 50 trabajadores, el 80% de las empresas de entre 50 y 100 trabajadores y el 66% de las empresas de más de 200 trabajadores. Por los datos que hemos ido observando acerca de las empresas de menos de 50 trabajadores, de lo poco que tienen implantado en la función de Recursos Humanos, nos atrevemos a aventurar que una tan baja participación de esta pregunta puede ser precisamente porque no existen objetivos desde Recursos Humanos.

Las respuestas más repetidas han sido las que van en la línea de que se acuerdan los objetivos con el resto de la organización, con los demás departamentos. También hemos encontrado algunas respuestas que se han repetido: que desde líneas superiores se marcan los objetivos o que desde la dirección general de la empresa se redactan los objetivos de toda la organización.

En este aspecto, es importante señalar que ninguna respuesta decía que era el propio departamento el que marcaba sus objetivos, o que el departamento proponía unos objetivos que luego la dirección de la empresa, o en coordinación con directores, se aprobase. Todos versaban sobre la idea de que los objetivos de un departamento se “hacían entre todos” o los marcaba la línea jerárquicamente superior. En este aspecto me atrevo a aventurar que parece que aunque en muchos casos, Recursos Humanos ya está yendo a reuniones de coordinación, incluso dicen los encuestados que participan de la creación de objetivos y metas, no terminan de tener una posición fuerte con respecto a sus propios objetivos, sino que su futuro siempre viene marcado por lo que otros decidan. Por lo tanto, podríamos decir que no existe una cierta autonomía, a pesar de ser lo que apoyan las corrientes de pensamiento actuales, y que debe tener este departamento.

La siguiente pregunta la entendemos como de especial relevancia. Preguntamos a los encuestados si los **objetivos de Recursos Humanos están al mismo nivel que el resto de objetivos de su empresa**. Entendemos que una empresa que dé importancia a su departamento de Recursos Humanos le dará importancia a sus objetivos.

En este sentido, no podemos extrapolar una respuesta clara y contundente, los resultados han estado muy parejos. En 11 empresas los objetivos de Recursos Humanos están al mismo nivel que los del resto de la empresa, lo que hace un 55% de ellas (lo veremos más gráficamente en la *Ilustración 9*), en ninguna empresa los objetivos de Recursos Humanos están por encima del resto de objetivos de la empresa, mientras que en 9 de las 20 empresas, en un 45% de los casos, vemos como los objetivos de Recursos Humanos están supeditados a los del resto de la empresa. Entendemos que esto puede llevarnos a pensar que en estas empresas tiene supeditado este departamento ante otros a los que se les da una mayor importancia.



*Ilustración 9*

Llegados a este punto, hemos querido ir un poco más allá y relacionar esta última cuestión, el “nivel de importancia” que tienen los Recursos Humanos con las empresas en las que Recursos Humanos participa en la creación de objetivos y metas en la empresa.

En este caso vemos que, de las 8 empresas que han respondido que la función de Recursos Humanos no participa en la creación de objetivos y metas en la empresa, 3 creen que los objetivos de la empresa están al mismo nivel que el resto de objetivos de la organización, mientras que las otras 5 empresas piensan que los objetivos de Recursos Humanos están supeditados al resto de objetivos de la organización. Llevado a porcentajes, vemos que el 37,5% de las empresas que su función de Recursos Humanos no tiene representación a la hora de crear objetivos y metas en la empresa creen que los objetivos de dicha función tienen la misma importancia que el resto de objetivos de la organización mientras que el 62,5% restante creen que sus objetivos están supeditados al resto de objetivos de la empresa.

Si analizamos la parte contraria, vemos como 8 de las 12 empresas, es decir el 66,6%, que respondieron que Recursos Humanos sí participa de la creación de objetivos y metas entienden que sus objetivos están al mismo nivel que los del resto de la organización, mientras que el 33% restante, 4 empresas, creen que sus objetivos están supeditados. Nuevamente vemos aquí la idea de que en empresas más grandes cuidan más sus Recursos Humanos y se les da una mayor relevancia.

Posteriormente, preguntábamos si la **función de Recursos Humanos se hacía conjuntamente con el resto de departamentos**, si se repartía la responsabilidad. Como ejemplo añadíamos que una demostración de este reparto de responsabilidad o de este trabajo conjunto eran los típicos casos de las evaluaciones de personal. En muchas empresas es cada director de departamento el encargado de realizar las evaluaciones de personal a sus empleados. Cuando las ha realizado pasará los datos o el informe que haya realizado al departamento de Recursos Humanos y éste creará la evaluación final.

Con esta pregunta entendíamos que unas empresas más comprometidas con sus trabajadores, y por tanto con esta función, tendrían unos niveles más altos de delegación. Toda la empresa trabajaría conjuntamente en pos del resultado final.



*Ilustración 10*

Como hemos podido ver en la *Ilustración 10*, el 60% de las empresas encuestadas, es decir 12 de ellas, nos informan de que se coordinan con otros directivos, de que una serie de tareas se hace de manera conjunta con otros departamentos, mientras que otras 8, lo que conforma el 40%, nos comentan que Recursos Humanos es el único encargado de realizar las tareas de Recursos Humanos.

Una vez más, acudimos a comprobar qué es lo que ocurre con las empresas más pequeñas y qué ocurre con las más grandes.

En este caso, los resultados tampoco difieren demasiado; 5 de las 12 empresas que hemos entendido como pequeñas nos dicen que Recursos Humanos es el único encargado de desarrollar sus funciones, mientras que las otras 7 nos dicen que existen tareas de Recursos Humanos que se encuentran descentralizadas.

En el caso de las grandes empresas, las que tienen más de 200 empleados, existe una total unanimidad al afirmar que existen tareas que han sido descentralizadas y que el departamento de Recursos Humanos se apoya en otros departamentos para realizar sus funciones. Vemos por lo tanto como vuelven a ser las empresas más grandes las que son más proclives a darle una mayor importancia.

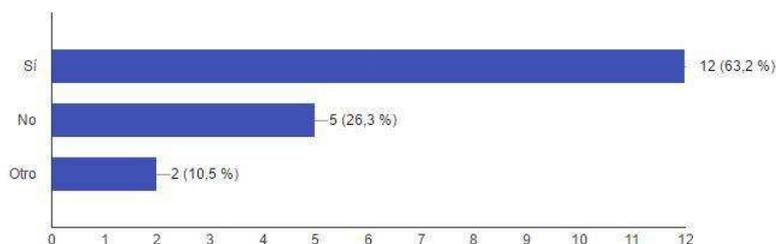
La siguiente pregunta la consideramos de las más importantes; preguntábamos a los encuestados si las **direcciones de sus organizaciones entendían a los Recursos Humanos como una variable estratégica**. Es esta una de las preguntas clave del propio trabajo puesto que se encuentra en su respuesta el eje principal, la importancia que le dan al Departamento. Si una empresa considera a su departamento de Recursos Humanos como una variable estratégica, ésta lo fomentará, invertirá en él, lo hará más poderoso puesto que saben que una variable estratégica bien desarrollada puede ayudar a cumplir sus objetivos.

En este caso, las posibles respuestas a esta pregunta eran Sí, No y Otro. Decidimos poner la opción Otro entendiendo que podía haber encuestados que podrían hacer algún tipo de anotación.

La opción “Otro” se marcó en dos ocasiones. La primera vez, una empresa del sector público, relacionada con el Turismo añadió como anotaciones que en el pasado no se entendía la empresa como una variable estratégica pero que en la actualidad existe un entorno de cambios propicios para que en un futuro se entienda este departamento como una variable estratégica. La otra ocasión en la que se marcó la opción “Otro” fue en una empresa del sector de los Seguros que añadió como anotaciones “indiferente” por lo que podríamos sobrentender que a esa empresa le es indiferente el departamento de Recursos Humanos, lo que nos llevaría directamente a no verlo como una variable estratégica. Por lo que para una mayor mejor comprensión hemos decidido entender las respuestas como los que directamente marcaron que sí, que en su empresa se entienden los Recursos Humanos como una variable estratégica y los que no lo entienden de esta manera. En

cualquier caso, como veremos en la *Ilustración 11*, hemos querido respetar la veracidad de los datos y añadir el resultado “Otros”.

Destacamos también que hubo un encuestado que no respondió a esta pregunta.



*Ilustración 11*

En este caso, vemos como en 12 de las empresas, algo más del 63%, la dirección de la misma entiende a los Recursos Humanos como una variable estratégica. Mientras que en las otras 7, un 36,8%, no se entienden como tal.

Una vez más, vamos a analizar el tamaño de las empresas, si las empresas pequeñas son más proclives a unos resultados que las grandes o no.

En este caso, 7 de las empresas que consideramos pequeñas han contestado que su dirección entiende a los Recursos Humanos como una variable estratégica para la organización, lo que es un 58'3% de las empresas, mientras que el 41'6% no lo entiende de una manera directa.

En el caso de las empresas de más de 200 trabajadores, 4 de las 5 empresas que han respondido entienden los Recursos Humanos desde la dirección como una variable estratégica –un 80% de ellas- mientras que una única empresa, vinculada al sector pública, nos dice que en su empresa y desde su dirección no se entienden a los Recursos Humanos como variable estratégica, lo que sería un 20%.

Es importante destacar en este momento que **para las direcciones de las dos empresas del sector público, los Recursos Humanos no son una variable estratégica.**

Con la siguiente pregunta ha habido unanimidad total en las respuestas; preguntamos al responsable de Recursos Humanos de la empresa, nuestro encuestado, si **para él o ella, los Recursos Humanos son una variable estratégica** y en este caso, ha dado igual que

la empresa sea pequeña, mediana o grande puesto que todos han contestado que sí, sin si quiera hacer alguna anotación.

En la siguiente pregunta, queríamos analizar si tenía su empresa un **programa de desarrollo de personal**. Entendemos nosotros que una empresa que defienda y fomente sus Recursos Humanos, que crea en la importancia de sus empleados, tendrá un programa de desarrollo de personal, más allá de la formación.

En este caso, las respuestas se han dividido totalmente (*Ilustración 12*). Vemos como exactamente la mitad de las empresas tienen programas de desarrollo de personal, mientras que la otra mitad de ellas no lo tienen.



*Ilustración 12*

Nos disponemos como con las anteriores respuestas a analizar si los resultados difieren dependiendo del tamaño de las empresas. A priori, podríamos entender que las empresas más grandes sean las que tienen programas de desarrollo de personal mientras que esto le puede costar mucho más a las empresas pequeñas.

En este caso, los resultados pueden incluso llevar a sorpresa. Cinco de las empresas de menos de 50 trabajadores han dicho que sus empresas sí tienen un programa de desarrollo de personal mientras que 7 han dicho que no. Por lo que la proporción sería del 41,66% contra el 58,33%

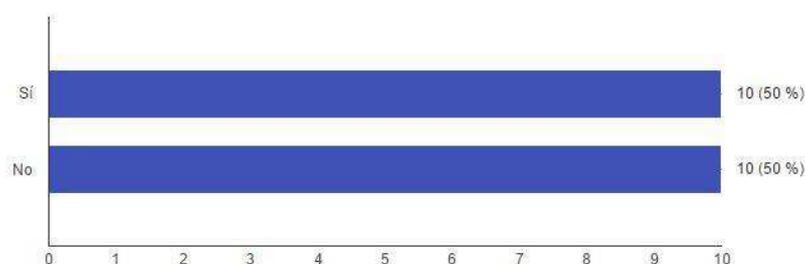
Cuando analizamos los resultados de las empresas de entre 50 y 100 trabajadores, vemos que 2 de ellas sí tienen programa de desarrollo de personal mientras que 1 sola no tiene. En este caso, la proporción sería del 66% que sí tienen contra el 33% que no tienen.

Y, por último, en cuanto a las empresas de más de 200 trabajadores, vemos que 3 de ellas sí tienen programas de desarrollo de personal mientras que 2 de ellas no lo tienen, lo que

quiere decir que el 60% de las grandes empresas tienen programas de desarrollo de personal contra el 40% que no lo tienen. Unas cifras interesantes pues se podría sobrentender que las empresas más grandes tendrían unas cifras mucho más elevadas, y la proporción nos dice que las empresas pequeñas tienen más programas de desarrollo de personal. Deberíamos analizar si los encuestados saben lo que es un programa de desarrollo de personal y/o para el futuro, en caso de repetir el trabajo, se debería explicar lo que es para que no lleve a confusión. Por ejemplo, la rotación de puestos o un plan de carreras.

Las dos últimas preguntas versan sobre el **presupuesto del departamento**. En este caso, no nos interesaba saber la cantidad del presupuesto sino si estaba prefijado desde un principio. Entendemos que un departamento de Recursos Humanos al que se le dé importancia tiene que tener sus propias partidas presupuestarias prefijadas, no se debe improvisar.

En este punto, nos hemos encontrado con una paridad de resultados de nuevo. (*Ilustración 13*).



*Ilustración 13*

Vemos en la gráfica como 10 de las empresas han contestado que sí tienen un presupuesto prefijado mientras que las otras 10 no lo tienen prefijado.

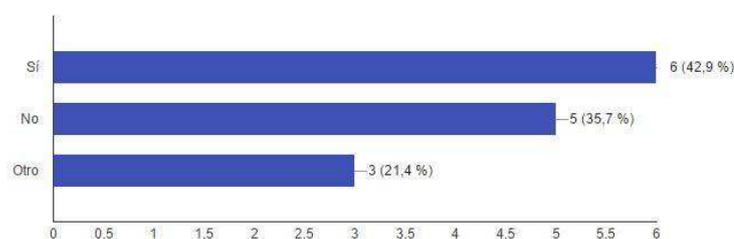
En cuanto al tamaño de las empresas que han respondido, 7 empresas de hasta 50 trabajadores han respondido que no tienen presupuesto prefijado mientras que en 5 han dicho que sí. Lo que hace unos porcentajes de 41,6% frente al 58'3%.

En las empresas de entre 100 y 150 trabajadores, 2 han respondido que sí tienen presupuesto prefijado mientras que 1 dijo que no lo tenía. Lo que hace un 66% contra un 33%.

Resulta también curioso que de las 5 empresas de más de 200 empleados que respondieron, 3 de ellas -60%- han dicho que tienen presupuesto prefijado mientras que el otro 40% -2 empresas- no tienen presupuesto para el departamento.

La última pregunta del cuestionario también era acerca del presupuesto de Recursos Humanos, preguntábamos si a su juicio –a juicio del encuestado- **el presupuesto de Recursos Humanos era suficiente**.

En este caso también cabían 3 respuestas; Sí, No y la opción “Otro” a la que se le podía añadir alguna anotación. Resulta curioso que a esta pregunta sólo contestaron 14 empresas, puede ser que porque a pesar de que recordase que los resultados serían anónimos, no quisieran dar respuestas tan comprometedoras.



*Ilustración 14*

Como vemos en la *Ilustración 14*, 6 empresas han respondido que sí, que su presupuesto es el adecuado, 5 empresas han dicho que a su percepción no es suficiente y 3 han optado por la opción “Otro”.

En este caso, la opción “Otro” ha sido utilizada para los siguientes comentarios:

- “No es suficiente porque solo existe presupuesto de personal. No hay presupuesto para formación u otros gastos necesarios para la eficiencia del departamento”.
- “Nunca es suficiente pero esta equilibrada al menos”.
- “Debería asignarse”

Por lo que podemos entender que 2 de los resultados de “Otro” deberían también estar incluidos en la opción de que no cree que los presupuestos sean suficientes, dejando sin embargo la respuesta “Debería asignarse” libre puesto que no tenemos más información.

Con estas últimas anotaciones, quedarían las proporciones de la siguiente manera; 7 de las 14 empresas que han contestado a esta pregunta creen que su presupuesto no es

suficiente, 6 creen que sí y 1 cree que debería asignarse un presupuesto específico para Recursos Humanos.

## 4.2 Análisis de Resultados de las Entrevistas

Como adelantamos en la parte referida a la metodología, para la elaboración de este trabajo también decidimos realizar una serie de entrevistas a responsables de Recursos Humanos de diferentes empresas.

Realizamos estas entrevistas puesto que a partir de ellas podríamos tener una imagen más cercana y más realista de cómo funcionaba cada empresa. En un cuestionario siempre existe un margen que queda a manos del entrevistado para poner lo que él desee y darnos una imagen sesgada o poco realista de lo que ocurre en realidad. En cambio, en una entrevista cara a cara esta posibilidad disminuye. Es más complicado que nos den información errónea a la cara, y muchas veces simplemente con acercarse a la empresa, el entrevistador puede observar cómo funciona la organización, lo que también nos aporta una información no explícita.

Es por ello que para este trabajo hemos realizado 4 entrevistas a 4 responsables de Recursos humanos de 4 empresas diferentes, de diferentes sectores económicos y diferentes tamaños. Estas empresas se dedicaban a los sectores de la Sanidad (Mutua de Accidentes de Trabajo), al sector de la Alimentación, al sector Energético y al sector Servicios.

### 4.2.1 Entrevista a empresa número 1

La primera entrevista fue realizada a una gran empresa del sector Servicios, es una empresa que se dedica a subrogar trabajadores a terceros y cuenta con alrededor de 1.200 trabajadores en este momento, aunque estas cifras pueden fluctuar en diferentes momentos del año por las demandas estacionales. La empresa trabaja a nivel de comunidad autónoma y en la actualidad está en pleno proceso de expansión.

Encontramos esta empresa de vital interés puesto que podríamos decir que la empresa en sí se dedica a los Recursos Humanos, comercia con sus propios trabajadores. En un primer momento, podríamos pensar que una empresa de esta magnitud tendría un gran

departamento de Recursos Humanos, con un gran componente social. Como veremos más adelante, tenemos otras empresas en las que uno de sus fuertes son sus empleados, y quieren distinguirse por ellos, por su buen trato y buen trabajo, adelantamos que este no es el caso.

El departamento de Recursos Humanos en sí estaba compuesto por 3 personas para toda Canarias, cifra que ya de por sí nos extrañó a tratarse de una empresa de más de 1.000 personas. Sin embargo, nos comenta el entrevistado que en las diferentes delegaciones de las islas que tiene la empresa existen unos “responsables” de Recursos Humanos que sin embargo son administrativos aunque realización laborales de contratación y despido o selección de la formación necesaria.

Por otro lado, intuimos que la empresa entiende como suyos a los empleados únicamente de labores administrativas, los que su trabajo es subrogar a los otros trabajadores. Y, por otro lado, los trabajadores subrogados no se les da la importancia que creemos debería darse. Por ejemplo, no reciben formación salvo la estrictamente legal.

Nos llegaron a comentar que en las empresas “tradicionales”, las organizaciones vendían un producto y podían jugar con los precios o calidades de ese producto; en cambio, ellos vendían el trabajo de personas y su única baza para vender este trabajo es pagando menos al empleado. Nos decían que el prototipo de responsable de Recursos Humanos en la empresa es un jurista especializado en Derecho del Trabajo para conocer los resquicios de las normas y los convenios, para saber dónde podrían jugar con el salario.

Como podemos observar, en esta empresa primaban sobre todo los aspectos cuantitativos, el balance a final de año muy por encima de los trabajadores.

Preguntamos por la relación con sus empleados con labores administrativas, preguntamos si existían planes de desarrollo en la empresa y nos comentaron que no existen. Y que, además, los únicos ascensos que en la empresa existían eran los horizontales. Me explicó a continuación de esto que para él un ascenso horizontal consistía en que si eras un buen trabajador se te encomendarían más tareas, manteniendo el puesto de trabajo y el salario, pero por otro lado que si eras un mal trabajador sólo se te suprimirían tareas.

El presupuesto de este departamento nos da a entender que únicamente tiene recogido los gastos en salarios y que las grandes decisiones de la empresa se tomaban únicamente

desde la dirección, con un sistema muy jerarquizado, sin demasiada participación de los demás departamentos.

Por último nos comenta que existe una fundación que tiene la empresa a través de la cual se financian algunas obras sociales con sus empleados, atendiendo también a la responsabilidad social corporativa.

Podemos entender por lo tanto que esta empresa tiene unos Recursos Humanos de mínimos, los mínimos que la ley marca. Es por ello que creemos que esta empresa es un referente y un prototipo, pero lamentablemente de las prácticas que no se deben desarrollar desde un departamento que quiera ser puntero en su sector.

#### **4.2.2 Entrevista a empresa número 2**

La segunda empresa con la que nos hemos entrevistado es una Mutua de Accidentes. Esta empresa cuenta en la actualidad con unos 200 empleados en las Islas Canarias. Como veremos más adelante, esta empresa es la antítesis de la anterior.

El departamento de Recursos Humanos de esta empresa está formado por 3 personas; el director de dicho departamento, un graduado en relaciones laborales y un administrativo.

Creemos que también es importante destacar, y nos lo destacaba el responsable con quien nos entrevistamos, que al ser una Mutua carece de carácter lucrativo lo que ayuda a poder tener un mejor trato con sus empleados, no existe la necesidad de reducción de costes y se puede desarrollar la labor de los Recursos Humanos con una mayor facilidad.

Desde esta organización nos decían que los empleados son el eje fundamental de la organización. Por el sector en el que se encuentra, la empresa no puede competir en precios con el resto de Mutuas por lo que ésta se ha propuesto competir en calidad, en calidad humana.

Entienden desde la organización que trabajando en pos de sus empleados, motivándolos y creándoles ambientes de trabajo agradables esto lo verán los clientes y se sentirán atraídos. Unos empleados más motivados hacen mejor su trabajo, y de esto los clientes se dan cuenta.

El responsable de esta área participa activamente en las reuniones de coordinación entre directores explicando los objetivos que previamente en el área creen que desde Recursos Humanos se deberían desarrollar y participando del resto de objetivos de la empresa.

Nos comenta que su departamento tiene un presupuesto pre fijado pero dividido por las diferentes tareas que se realizan desde el departamento. Nos comunican que en la actualidad tienen implantados planes de desarrollo y formación del personal y se siente orgulloso de que, aunque le gustaría tener una mayor masa del presupuesto para los salarios, cuenta la empresa con un gran salario emocional. Que se le da facilidad de entrada y salida a los trabajadores, más tiempo por maternidad, etc.

Nos cuenta también que la empresa tiene una gran visión social, que por ejemplo buscan que exista un cierto equilibrio en la plantilla entre ambos sexos.

Desde la dirección de la empresa ven los Recursos Humanos como una variable estratégica fundamental a la hora de sobrevivir y crecer. Como nos comentaba, la empresa en su totalidad tiene muy claro que son los Recursos Humanos de la misma quienes se ganan a los clientes día a día, y que por tanto hay que invertir en ellos.

Al preguntarle por su opinión personal acerca de si entiende la gestión de personas como una variable estratégica nos responde con un sonoro “¡por supuesto!” acompañado de una gran sonrisa, y nos muestra su decepción porque en muchas ocasiones en las empresas se minusvalora este departamento.

Acaba la entrevista mostrándonos informes que tiene de la formación que se les dará a los empleados en el futuro, formación que es transversal en algunos casos y específica en la mayoría.

### **4.2.3 Entrevista a empresa número 3**

Esta tercera empresa pertenece al sector de la Alimentación. Se trata en este caso de una multinacional pero nosotros nos hemos centrado en el departamento de Recursos Humanos que posee la organización en Canarias. La multinacional hace unos años compró a una empresa de las islas y en base a la organización que tenían ya aquí, ha implantado una manera de trabajar.

Como observaremos más adelante, a pesar de no tener muchos trabajadores, apenas 62 aquí, se trabaja como si fuera una empresa de dimensiones mucho más grandes. En este caso, el departamento de Recursos Humanos lo forman 3 personas; el director y dos técnicos de Recursos Humanos. Desde la península se realizan las tareas más mecánicas y administrativas como puede ser la gestión de nóminas y seguros sociales mientras que aquí se realizan las labores de gestión de personas; formación, desarrollo del personal, asesoramiento a empleados, etc.

Nos deja claro desde un principio el responsable de esta área que su cliente es interno, que ellos trabajan para el resto de empleados, y que esta manera de pensar es fundamental si se quiere realizar una buena gestión de los Recursos Humanos, *“porque te obliga a pensar más en las personas que en los números”*.

Nos informa a su vez que la empresa tiene un gran número de certificaciones de calidad en la gestión de los Recursos Humanos, en Prevención de Riesgos, etc. Y que esto es un orgullo no sólo para la empresa sino para los propios empleados aunque es cierto que, según nos afirma, en ocasiones esto es muy costoso porque conlleva un programa de mejora constante, de nunca pensar que ya el trabajo está realizado.

Nos cuenta que la empresa tiene un presupuesto prefijado anual pero que el presupuesto está dividido para cada tarea que va a desarrollar el departamento y no sólo eso, sino que el presupuesto se revisa dos veces antes de aprobarse para saber si se ajusta a las necesidades reales de la organización.

También existen en la empresa planes de desarrollo de los empleados. Al finalizar de las evaluaciones de rendimiento de los trabajadores, se les cita uno a uno en el despacho con el director y se les informa de qué están haciendo bien y qué se puede mejorar. A partir de estas evaluaciones de rendimiento se buscan los puntos fuertes de los trabajadores y se les intenta desarrollar en ellos. Por otro lado, tiene la empresa un plan de búsqueda de nuevos talentos. Nos comenta el director que, de manera anual la empresa coge a un grupo de jóvenes que acaban de salir de la Universidad y se les forma y desarrolla dentro de la empresa, pasando por diferentes centros de trabajo tanto en España como fuera de ella y que esto se hace con el objetivo de que estos talentos puedan ser los directivos del mañana.

Por último, nos informa de que toda la empresa está comprometida con sus trabajadores, que creen que son el activo fundamental de la empresa y que no sólo se fomenta por la

imagen de buen empleador que proyectan sino porque están muy sensibilizados con este tema. Casi el 100% de los empleados de la compañía en Canarias están contratados de manera indefinida, según nos informa.

La imagen que nos ha dado este Director de Recursos Humanos es la imagen modelo de la gestión de personas que en la actualidad se estudia en las facultades, un prototipo empresa responsable y cuidadosa con sus empleados que debería ser la meta de toda organización.

#### **4.2.4 Entrevista a empresa número 4**

Por último esta cuarta empresa es una gran organización que opera a nivel nacional. La empresa cuenta con más de 3.000 empleados. La podemos encuadrar dentro del sector de la energía y la industria.

Nos comenta el entrevistado que el departamento de Recursos Humanos lo conforman 31 personas y que entre ellos se reparten el trabajo. Intentamos contactar con el director de dicho departamento pero nos ha sido muy difícil, sólo conseguimos hablar con un empleado de dicha área.

Nos cuentan que Recursos Humanos participa de una manera muy activa en la elaboración de objetivos y metas en la empresa, que lleva a las reuniones de coordinación proyectos propios que finalmente desembocarán en la mejora de toda la organización.

Por otro lado, el propio departamento de Recursos Humanos elabora sus propias líneas estratégicas y objetivos que más tarde llevará a las reuniones de dirección y allí se debatirán y se podrán aprobar o no.

Preguntamos por el desarrollo de personal y nos comentan desde la empresa que esta organización está muy comprometida con sus trabajadores y con el crecimiento de los mismos en la misma. Que estas tareas se realizan desde una fundación propia que tiene la empresa de gestión del talento interno. Se usa la fundación para descubrir jóvenes talentos y formar y desarrollar a los trabajadores que ya se encuentran en la organización.

Por otro lado, la empresa en su totalidad parece entender la necesidad de invertir en los Recursos Humanos puesto que los entienden como una variable estratégica que debe ser explotada para lograr el éxito empresarial, y el entrevistado también nos comenta la

importancia que para él tiene esta visión de los Recursos Humanos como una variable estratégica.

## 5. Conclusiones

En la parte introductoria del trabajo hablábamos de la necesidad de conocer el papel real del Departamento de Recursos Humanos en las empresas de nuestro entorno. Queríamos saber si las empresas, las direcciones de las empresas, le daban la importancia que por lo menos las corrientes teóricas actuales dicen que deberían tener estos departamentos.

Por otro lado, queríamos estudiar si las empresas ven este departamento, responsable de la gestión de personas, como un factor estratégico que puede ayudar a conseguir los objetivos que se ha marcado, si Recursos Humanos también participaba de la creación de objetivos y metas y si las tareas asociadas a Recursos Humanos las realizaba sólo Recursos Humanos o el resto de la empresa se co-responsabilizaba y se hacían “entre todos”.

Resumiendo, queríamos analizar la importancia que le dan las empresas a este departamento, y con el resto de preguntas que nos formulábamos conseguimos mejorar y clarificar la visión que tenía la empresa del departamento.

Para ello, hemos realizado cuestionarios con resultados ciertamente asombrosos en algunos aspectos.

Con los datos que hemos obtenido, podemos afirmar que a las empresas de nuestro entorno todavía les queda un largo recorrido para alcanzar el nivel de gestión de Recursos Humanos que se exige en las organizaciones modernas.

La mayor parte de nuestro tejido empresarial lo componen PYMES. Sólo la mitad de las empresas de menos de 50 trabajadores tienen presentes a responsables de Recursos Humanos en las reuniones de coordinación, lo que hace difícil que en estas empresas se tomen decisiones adecuadas desde el punto de vista de los recursos humanos.

No nos asombramos entonces cuando vemos que la gran mayoría de las empresas que dicen que la función de Recursos Humanos no participa en la creación de metas y objetivos de la organización.

Hemos encontrado que existe una falta de cultura de Recursos Humanos, pero no sólo en las pequeñas empresas, que se podría entender, sino también en las grandes.

Las empresas del sector público que han respondido al cuestionario afirman que desde sus direcciones no se entienden a los Recursos Humanos de la empresa como una variable estratégica. No entienden, por tanto, que los trabajadores son un factor clave a la hora de conseguir el éxito o el fracaso en la organización.

Inciendiando en la falta de cultura de Recursos Humanos, hemos visto cómo empresas pequeñas tenían departamento propio y realizaban acciones de desarrollo de personal, mientras que otras muy grandes, con capacidad económica y personal para tener unos Recursos Humanos pioneros no le prestan atención y los infravaloran.

Por otro lado, los responsables de los departamentos de Recursos Humanos parecen tener otra visión del mismo; le dan una mayor importancia a su función. Hemos visto como todos los

entrevistados han afirmado que para ellos, Recursos Humanos es una variable estratégica de la empresa, un factor clave que de ser explotado adecuadamente pueden hacer mejorar considerablemente los resultados empresariales.

La cultura de los Recursos Humanos no está únicamente en los centros con grandes números de trabajadores. Hemos visto cómo una empresa que tiene un único centro de trabajo en Canarias con algo más de 60 personas realiza una gestión de sus Recursos Humanos espléndida. Vemos entonces que se puede realizar una buena gestión de personas si se tiene un buen plan, que ese plan debe estar adaptado a la empresa, y que no tiene por qué ser muy costoso.

Entendemos por lo tanto que las empresas le dan una importancia relativa a sus Recursos Humanos, que queda un largo camino por recorrer. No puede ser que las administraciones públicas, que debieran ser un referente de gestión, no entiendan a sus empleados como una variable estratégica.

Sobrentendemos que las empresas más grandes deberían ser pioneras también en la gestión de personas, pero cuando analizamos los datos, 3 de las 5 empresas de más de 200 trabajadores no tienen planes de desarrollo. Nos parece que en la actualidad es inconcebible que una empresa de esta magnitud no realice estos planes.

Cuando analizamos la importancia de los objetivos de Recursos Humanos, vemos que el 45% de las empresas dicen que los objetivos de este departamento están por debajo del resto de objetivos de la empresa. Cómo es entonces que más del 60% de las empresas ven a sus Recursos Humanos como variable estratégica si supeditan sus objetivos.

Creemos que algo tiene que cambiar en la mentalidad de los empresarios, deben darse cuenta que invertir en sus trabajadores está directamente relacionado con obtener mejores resultados, con atraer a los mejores empleados a sus organizaciones.

Se debe invertir en los Recursos Humanos, asignarle una cantidad adecuada para que pueda desarrollar sus funciones, y asignar a su vez una cantidad para cada tarea. No asignar únicamente para el salario. La mitad de las empresas no asignan un presupuesto previo para este departamento, pero es que sólo el 60% de las empresas de más de 200 trabajadores asignan presupuesto al departamento. Suponemos que con mayor tamaño de empresa, se exige una mayor profesionalidad pero esto no se está cumpliendo.

La cifra no deja de ser preocupante cuando vemos que sólo el 43% de los responsables de Recursos Humanos creen que el presupuesto que se les asigna es suficiente para cubrir las necesidades.

Volvemos por lo tanto a la idea sobre la que giran estas conclusiones; nos hace falta modificar la cultura empresarial. Tenemos que darnos cuenta de la importancia de las personas de las organizaciones. Las empresas punteras de cualquier sector ya lo hacen, si queremos que nuestras empresas sean punteras debemos hacerlo. Es tan fácil como copiar lo que otros hacen bien.

Por supuesto, la cultura de Recursos Humanos debe adaptarse a las características de las empresas, no podemos exigir a una pequeña empresa lo que le exigiremos a una de más de 200

empleados. Pero resulta frustrante que empresas de una cierta dimensión no estén apostando por sus trabajadores, sabiendo empíricamente que apostar por tus activos mejora el rendimiento.

En palabras de Stephen Covey: *“La tecnología reinventará los negocios, pero las relaciones humanas seguirán siendo la clave del éxito”*.

## 6. Bibliografía

ANDERSON, W. (1997). THE FUTURE OF THE HUMAN RESOURCES. FORGING AHEAD OR FALLING BEHIND? HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, VOL. 36, N.1.

ARMSTRONG, M (1987). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A CASE OF EMPEROR'S NEW CLOTHES? PERSONNEL MANAGEMENT. VOL. 9

ARMSTRONG, M. (1992). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. STRATEGY AND ACTION. KOGAN PAGE LIMITED, LODON.

BEER, M.; SPECTOR, B.; LAWERENCE, P.R.; QUINN MILLS. D, Y WALTON, R.E. (1984): GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. PERSPECTIVA DEL DIRECTOR GENERAL. CENTRO DE PUBLICACIONES MINISTERIO DE TRABAJO Y DE SEGURIDAD SOCIAL, MADRID.

BENTOLILA, S., & JANSEN, M. (2012). LA REFORMA LABORAL DE 2012: UNA PRIMERA EVALUACIÓN. APUNTES FEDEA-LABORAL, 14.

BERGANZA CONDE, M.R; RUIZ SAN ROMÁN, J.A. (2005) INVESTIGAR EN COMUNICACIÓN. GUÍA PRÁCTICA DE MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL EN COMUNICACIÓN. MCGRAW-HILL, MADRID

BESSEYRE DES HORST, C.H. (1990). GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS. DEUSTO. BILBAO.

BUENO, E.; VALERO. F.J. (1985). LOS SUBSISTEMAS DE LA ORGANIZACIÓN. CUADERNOS DEL IADE, N. 3. MADRID

COMISIÓN EUROPEA, (2003) RECOMENDACIÓN 422 DE 6 DE MAYO DE 2003, SOBRE LA DEFINICIÓN DE MICROEMPRESAS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

FELDMAN, D.C. (1998): MANAGING CAREERS IN ORGANIZATIONS, SCOTT-FORESMAN, GLENVIEW

FERNANDEZ LOSA, N. (2002). EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES COMO VENTAJA COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS.

INSTITUTO DE ECONOMÍA APLICADA A LA EMPRESA DE LA UNIVERSIDAD  
DEL PAÍS VASCO

GUEST, D.E. (1987). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND INDUSTRIAL RELATIONS. JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES. VOL. 24 N.5

HENDRY, C. Y PETTIGREW, A. (1990) HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: AN AGENDA FOR THE 1990'S. THE INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. VOL. 1. N. 1.

HUSELID, M.A.; JACKSON, S.E. Y SCHULER, R.S. (1997). TECHNICAL AND STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT EFFECTIVENESS AS DETERMINANT OF FIRM PERFORMANCE. ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, VOL. 49, N.1.

JOHANSON, U. (2005) "A HUMAN RESOURCES PERSPECTIVE ON INTELLECTUAL CAPITAL" ELSEVIER, BOSTON.

KANTER, R.M. (1983): FRONTIERS FOR STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, VOL. 22, N. 1.

LUNDY, O. Y COWLING, A. (1996). STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. ROUTLEDGE. LONDON.

MARR, B. Y ROOS, G. (2005) "A STRATEGY PERSPECTIVE ON INTELLECTUAL CAPITAL" ELSEVIER, BOSTON.

MARTÍNEZ, D. A. M., & ALCARAZ, J. L. (2013). CAMBIOS Y REFORMAS LABORALES EN UN CONTEXTO DE CRISIS. AREAS. REVISTA INTERNACIONAL DE CIENCIAS SOCIALES, (32), 7-15.

MCKEE, K.D. (1997). THE HUMAN RESOURCE PROFESSION: INSURRECTION O RESURRECTION? HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. VOL. 36 N.1.

MCMAHAN, G.; MOHRMAN, S. AND LAWLER III, E. (1996). THE CURRENT PRACTICE OF THE HUMAN RESOURCE FUNCTION, HUMAN RESOURCE PLANNING, VOL. 19, N.4.

MINER, F.J. (1986): COMPUTER APPLICATIONS IN CAREER DEVELOPMENT PLANNING. CAREER DEVELOPMENT IN ORGANIZATIONS, JOSSEY-BASS, SAN FRANCISCO

NAVARRO, A. V. S., & JIMÉNEZ, R. M. (2012). CLAVES DE LA REFORMA LABORAL 2012. ARANZADI, THOMSON REUTERS.

PALOMEQUE LÓPEZ, C. (2010): “LA VERSIÓN 2010 DE LA REFORMA LABORAL PERMANENTE (LA LEY 35/2010, DE 17 DE SEPTIEMBRE, DE MEDIDAS URGENTES PARA LA REFORMA DEL MERCADO DE TRABAJO)”

RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ, S. Y JORGE VARGAS, C. (2015) LA PROTECCIÓN DEL MENOR FRENTE A CONTENIDOS TELEVISIVOS. TRABAJO DE FIN DE GRADO DE PERIODISMO

ROJO, P. Y CABRERA, A. (1999). LAS CUATRO CARAS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EN CAPITAL HUMANO, N.127

RUIZ, J. I. C., FERNÁNDEZ, F. F., & PÉREZ, J. I. G. (2011). REFORMA LABORAL 2010: UNA PRIMERA EVALUACIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA. *REVISTA DE ECONOMÍA APLICADA*, 19(57), 147-182.

ULRICH, D. (1997). MEASURING HUMAN RESOURCES: AN OVERVIEW OF PRACTICE AND PRESCRIPTION FOR RESULTS. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, FALL. VOL. 36, N. 3.

ULRICH, D. (1997): JUDGE ME MORE BY MY FUTURE THAN MY PAST. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, FALL, VOL. 36, N. 1.

ULRICH, D.; BROCKBANK, W.; YEUNG, A. Y LAKE, D. (1995). HUMAN RECOURCE COMPETENCIES: AN EMPIRICAL ASSESSMENT. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, VOL. 34, N.4.

URIBE ARÉVALO, A. (2010) LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, ENFOQUES Y PERSPECTIVAS. PUNTO DE VISTA. VOL. 1 N. 2.

VALLE CABRERA, R. J.; ARAGÓN SÁNCHEZ, A.; FERNÁNDEZ ALLES, M.L.; MARTÍN ALCÁZAR, F.; ROMERO FERNÁNDEZ, P.; SÁNCHEZ MARÍN, G.;

SANZ VALLE, R. (2004). LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS. PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

VALLEDEPAZ, J. R., & RAMIREZ, A. A. R. (2004). VALOR DE LA EMPRESA: VARIABLES ESTRATÉGICAS Y OPCIONES REALES. IN *ANALES DE LA UNIVERSIDAD METROPOLITANA* (VOL. 4, NO. 1, PP. 65-88). UNIVERSIDAD METROPOLITANA.

YEUNG, A.; WOOLCOCK, P. Y SULLIVAN, J. (1996): IDENTIFYING AND DEVELOPING HR COMPETENCES FOR THE FUTURE. *HUMAN RESOURCES PLANNING*, VOL. 19, N.4.

### **BIBLIOGRAFÍA DIGITAL**

CABALLERO, A. (2007) LA APLICACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS SUPONE UNA AUTÉNTICA REVOLUCIÓN EN EL SECTOR. EQUIPOS Y TALENTO.

[HTTP://WWW.EQUIPOSYTALENTO.COM/REPORTAJES/INNOVAR-EN-GESTION-DE-PERSONAS-PASA-POR-LA-TECNOLOGIA](http://www.equiposytalento.com/reportajes/innovar-en-gestion-de-personas-pasa-por-la-tecnologia)

VILLARRUBIA, C. Y MARCHAL, D. (2009) LA TECNOLOGÍA DA VOZ AL EMPLEADO. EQUIPOS Y TALENTO. N. 57

[HTTP://WWW.EQUIPOSYTALENTO.COM/CONTENIDO/DOWNLOAD/57/TECNOLOGIA.PDF](http://www.equiposytalento.com/contenido/download/57/tecnologia.pdf)

[HTTP://WWW.RTVE.ES/NOTICIAS/20120220/DETALLES-REFORMA-LABORAL-IV-ETT-COMPITEN/498440.SHTML](http://www.rtve.es/noticias/20120220/detalles-reforma-laboral-iv-ett-compiten/498440.shtml)

[HTTP://ASSETS.MHEDUCATION.ES/BCV/GUIDE/CAPITULO/8448169352.PDF](http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf)

[HTTP://WWW.MONOGRAFIAS.COM/TRABAJOS71/TEORIA-RELACIONES-HUMANAS/TEORIA-RELACIONES-HUMANAS2.SHTML](http://www.monografias.com/trabajos71/teoria-relaciones-humanas/teoria-relaciones-humanas2.shtml)

[HTTPS://ES.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/EFACTO\\_HAWTHORNE](https://es.wikipedia.org/wiki/Efecto_Hawthorne)

[HTTP://ECONOMIA.ELPAIS.COM/ECONOMIA/2015/02/25/ACTUALIDAD/1424861492\\_802393.HTML](http://economia.elpais.com/economia/2015/02/25/actualidad/1424861492_802393.html)

## **7. Anexos**

- Modelo de Cuestionarios
- Informes de las entrevistas a las empresas

## Formulario sin título

PREGUNTAS

RESPUESTAS 20

Sección 1 de 5



# Departamento de Recursos Humanos

En primer lugar, debo dar las gracias por su participación en este proyecto, en este Trabajo de Fin de Grado. No existen respuestas buenas ni malas, todas son importantes. Por otro lado, queremos dejar clara nuestra intención de tratar los datos con máxima confidencialidad, en ningún momento preguntaremos cuál es la empresa para la que trabaja, sólo nos interesan los datos, no las

¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?

- Menos de 50
- Entre 50 y 100
- Entre 100 y 200
- Más de 200

¿A qué sector pertenece su empresa?

Texto de respuesta corta

---

¿La gestión de Recursos Humanos tiene departamento

- Sí



Otro...

Sólo en caso de que no tenga departamento propio, ¿en cuál se encuentra encuadrado?

Texto de respuesta corta

¿Cuántas personas trabajan para la función de Recursos



- Sólo 1 personas
- 2 personas
- Entre 3 y 5 personas
- Entre 5 y 10 personas
- Más de 10 personas

Después de la sección 1 [Ir a la siguiente sección](#)



Sección 2 de 5



## Funcionamiento del Departamento

Descripción (opcional)

¿Tiene Recursos Humanos presencia en las reuniones de coordinación de directores de la empresa?

- Sí
- No

¿Participa Recursos Humanos de la creación de objetivos y metas en la empresa?

- Sí
- No

¿Cómo se establecen los objetivos de Recursos



Texto de respuesta larga

---

¿Cree que los objetivos del área de Recursos Humanos están al mismo nivel que el resto de objetivos de la empresa?

- Están al mismo nivel
- Los objetivos de Recursos Humanos están por encima del resto
- Los objetivos de Recursos Humanos están supeditados al resto de objetivos de la empresa

¿La función de Recursos Humanos se hace conjuntamente con el resto de departamento o Recursos Humanos es el único que se encarga de sus responsabilidades? (Por ejemplo: Si participan el resto de departamentos en procesos de evaluación del

- Recursos Humanos es el único encargado de las tareas
- Hay tareas en las que participan otros directivos y luego se coordina con Recursos Humano

---

Después de la sección 2 [Ir a la siguiente sección](#)



# Recursos Humanos como Variable

Descripción (opcional)

¿Valora la dirección de su empresa a los Recursos Humanos como una variable estratégica?

Sí

No

Otro...

¿Valora usted a los Recursos Humanos como una variable estratégica dentro de una organización?

Sí

No

Otro...

¿Tiene su empresa un programa de desarrollo del

Sí

No

---

Después de la sección 3 [Ir a la siguiente sección](#)

# Medios del Departamento

Descripción (opcional)

¿Tiene Recursos Humanos una asignación presupuestaria

Sí

No

¿Cree que esa asignación es suficiente?

Sí

No

Otro...

---

Después de la sección 4 **Ir a la siguiente sección**

Sección 5 de 5

## Observaciones

Si quiere dejar observaciones que le hayan surgido puede hacerlo en ese apartado.

Si le surgen dudas o cualquier apreciación y desea contactar con el responsable del cuestionario y trabajo puede hacerlo escribiendo a la dirección de correo electrónico [alu0100765687@ull.edu.es](mailto:alu0100765687@ull.edu.es)

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

### Observaciones y Notas

Texto de respuesta larga

---

---

## *Entrevista. Empresa 1*

---

Ésta es una empresa de gran tamaño dedicada al sector servicios, concretamente al de la limpieza de instalaciones. Se trata de una empresa con implantación en toda Canarias, en proceso de expansión actualmente a nuevos mercados.

En la actualidad, la empresa cuenta con alrededor de 1.200 trabajadores, aunque esta cifra puede fluctuar dependiendo de la época del año y de la demanda que exista en el momento. La encuadramos por lo tanto en una gran empresa.

Nos resultaba especialmente interesante saber cómo funcionaban los Recursos Humanos de esta gran empresa. Antes de comenzar dicha entrevista la idea pre concebida es que una empresa de esta magnitud tendría un Departamento de Recursos Humanos con un fuerte componente social, que valorarían mucho a sus empleados, o por lo menos los empleados que no ponen a disposición de terceros.

Lo cierto es que la idea general es que esto no ocurre como habíamos pensado, detallaremos más adelante los ejemplos.

El Departamento de Recursos Humanos está centralizado pero luego se encuentra disgregado por delegaciones. Sin embargo, los responsables de Recursos Humanos de las delegaciones no se sienten como tales, son administrativos que realizan las funciones de este departamento, pero no están dentro de él. Los componentes del departamento en cuestión son 3 en toda Canarias, entendemos que son pocos teniendo en cuenta la dificultad de gestionar a 1.200 personas repartidas por las 7 islas.

Sin embargo, el director de Recursos Humanos sí que tiene presencia en las reuniones de coordinación de la empresa. Los objetivos y metas de la empresa también son parte de Recursos Humanos puesto que ayudan a crearlos y desarrollarlos. Sin embargo, como me comentaban están supeditado a los resultados económicos. Si los resultados económicos son positivos, la empresa invierte más en sí misma y esto beneficia a Recursos Humanos pero las grandes decisiones son tomadas por la dirección y el departamento de Recursos Humanos debe acoplarse, adaptarse, a estas decisiones.

Los objetivos de Recursos humanos por lo tanto siempre están supeditados a los criterios económicos, este departamento hará un mejor trabajo cuando hayan resultados mejores, si el viento va a favor Recursos Humanos se ve favorecido pero siempre priman los objetivos del departamento de administración.

La función de Recursos Humanos se hace conjuntamente no con el resto de departamentos pero sí con las delegaciones. Son los responsables de las delegaciones los que pasan informe a Recursos Humanos central. Ellos mismos realizan la selección, la evaluación, etc. Y luego informan.

La empresa entiende que los Recursos Humanos es una variable estratégica precisamente porque la empresa se dedica a ello, venden mano de obra. Por lo que las personas de su empresa son fundamentales para lograr sus objetivos.

El entrevistado sin ninguna duda afirmó que para él las personas de su organización eran una variable estratégica.

Pero, por otro lado, no existe ningún plan de desarrollo en la empresa. Parece curioso que aunque la empresa afirma que sus empleados son su activo más importante no les dediquen más recursos. Tampoco se le daba especial interés a la formación.

El presupuesto de los Recursos Humanos está directamente ligado a los ingresos que tenga la empresa por lo tanto fluctúa mucho según los años. Aunque se está intentado que el presupuesto de Recursos Humanos suba en torno al 6 y 8% por la mejora de los ingresos.

Por último preguntamos qué le parecía el presupuesto de Recursos Humanos, nos comentaba que no le parecía tan mal la cantidad como la utilización de él. Que el dinero que se invertía en el departamento podría ser mucho mejor aprovechado de lo que actualmente se hace.

---

## *Entrevista. Empresa 2*

---

Esta empresa la podemos encuadrar dentro del sector sanitario, específicamente nos encontramos con una Mutua de Accidentes. Se trata de una empresa de algo más de 200 empleados, una cifra que apenas fluctúa a lo largo del año. Entendemos que se trata de una empresa grande y por lo tanto partíamos de la premisa de que invertiría mucho en su personal, en su Departamento de Recursos Humanos.

Esta empresa tiene departamento de Recursos Humanos dotado de un director del mismo y dos técnicos que son los componentes de dicho departamento.

El director de Recursos Humanos tiene presencia en las reuniones de dirección y además nos comentaba que con gran participación y capacidad decisoria. Nos comentaba que en este sector no primaba tanto el margen de beneficios, que también, sino el buen trato que se le daba al cliente puesto que esto atraería más. Por lo que en la empresa estaban concienciados de que es fundamental contar con los empleados y hacer que añadan valor a la empresa.

En este caso, los objetivos de Recursos Humanos se tomaban en las reuniones de coordinación. El responsable de esta área exponía sus ideas y la posteriormente se consensuaba la decisión.

El responsable del área nos comentaba que en su empresa entienden a los Recursos Humanos como la parte fundamental de la misma y que por lo tanto los objetivos no podían estar directamente supeditados a resultados económicos. Y menos en una mutua que no tiene afán de lucro, por lo que invertían lo que podían en su personal.

Nos comentaban también que los encargados de los otros departamentos también colaboraban con el departamento de Recursos Humanos en algunas tareas, aunque no conseguimos concreción de cuáles fueron estas tareas.

En el aspecto de ver los Recursos Humanos como una variable estratégica, el responsable nos respondió con un contundente: ¡por supuesto! Este responsable cree firmemente que los Recursos Humanos son el factor que puede desequilibrar la balanza en dos empresas similares y más en una empresa que no puede competir en precios con sus competidores sino que tiene que competir en calidad. Al parecer, este pensamiento no es único del responsable sino que es extrapolable al resto de la empresa.

La empresa tiene un programa de desarrollo de personal y se preocupa mucho por sus trabajadores y por su futuro, sobre todo con planes de formación. Por otro lado, destacamos la responsabilidad social empresarial que llevan a cabo con múltiples beneficios para sus empleados. En todo momento nos dijeron que el empleado es lo primordial, que si conseguían tener a sus trabajadores contentos esto repercutiría en hacer un mejor trabajo y esto atraería por sí solo a los clientes.

En cuanto al presupuesto, el departamento tiene una fijación para salarios, formación y otras actividades que puede ser revisada a comienzos de año.

---

## *Entrevista. Empresa 3*

---

En este caso, nos encontramos con una empresa del sector de la alimentación. Nos hemos entrevistado con el Director de Recursos Humanos de la empresa en Canarias. Se trata de una organización que trabaja a nivel mundial pero nos hemos centrado en los Recursos Humanos que se encuentran en Tenerife.

Teniendo en cuenta esto, que se trata de una sede de una gran empresa, vemos como a pesar de tener pocos trabajadores tiene las pautas de trabajo de la multinacional.

Esta organización cuenta con un total de 62 personas en Canarias, dirigidas desde el Departamento de Tenerife y a través del Director con el que hemos realizado la entrevista; como se da a entender, los Recursos Humanos tienen departamento propio.

En este departamento trabajan un total de 3 personas: el director y dos técnicos de recursos humanos. Nos informan que las tareas más administrativas se encuentran centralizadas en la península, nos referimos a las nóminas y los seguros sociales. Mientras que aquí se dedican al resto de tareas; formación, desarrollo, relaciones laborales, asesoramiento de empleados, etc.

El director de departamento está presente en las reuniones de la dirección a nivel autonómica, con el resto de directores de la organización. En estas reuniones se establecen los objetivos tanto de la empresa, en los que activamente participa Recursos Humanos ayudando con ideas, proyectos y dando su opinión en los diferentes temas. Nos comenta el director que en estas reuniones, se trata de unir a los trabajadores con los objetivos y metas de la compañía.

Los objetivos del departamento de Recursos Humanos se establecen, según nos dice el responsable, poniendo en el centro a las personas, al capital humano, el cliente interno. Se establecen los objetivos a medio plazo en base a las necesidades de formación, desarrollo, planes de sucesión, etc. Cree el director que estos objetivos están al mismo nivel que los del resto de la compañía.

La función de este departamento se realiza conjuntamente con el resto de departamentos y directores de la empresa. Nos comentaba el responsable que en su opinión, y en la de la empresa, cada departamento debe ser un pequeño departamento de Recursos Humanos y desde el propio Departamento de Recursos Humanos se debe hacer la unión de todos ellos, una centralización; desde ahí se deben marcar las pautas que deben seguir los demás directivos y luego gestionar la información que se les proporciona.

La empresa sin duda entiende a sus recursos humanos como una parte fundamental de la misma, como una variable estratégica, es por ello, según nos cuenta, que la organización un trato tan favorable con ellos. Nos decía que creían que debían ofrecer

buenas condiciones a sus trabajadores, que esto les motiva y unos trabajadores más motivados rinden más y se sienten orgullosos de donde están.

Nos comentaba también que cerca del 100% de trabajadores de la empresa están contratados de manera indefinida, lo que ayuda a la motivación anteriormente mencionada. También existe en la empresa un plan de jóvenes talentos, donde cogen algo más de una decena de jóvenes todos los años y los rotan por los centros de España y en el extranjero, que esos jóvenes si daban lo que de ellos se esperaba, serían los directivos del futuro. Nos comenta también que la empresa posee varios certificados de calidad de producto, de calidad en la gestión de prevención de riesgos y certificados que demuestran que la empresa es una organización involucrada con la Responsabilidad Social Corporativa. Que todo esto es un añadido de valor a la organización que profundiza en que el trabajador se sienta más a gusto, y se sienta parte de la organización. Al preguntarle a él mismo si valoraba los Recursos Humanos como una variable estratégica no dudo en contestar rápidamente que sí.

La empresa tiene planes de desarrollo para sus empleados. De manera anual, ésta se asocia a la evaluación del desempeño. Se hace una entrevista formal con el empleado, se muestran los datos actuales que la empresa dispone de la evaluación, se pregunta al trabajador su opinión, se establecen una serie de necesidades para ir perfeccionando su trabajo y se buscan los puntos fuertes del empleado. A partir de estos puntos fuertes se establecerán unas metas futuras y unos objetivos para lograrlas.

Al preguntarle por los presupuestos, nos comenta que existe un presupuesto prefijado para el departamento, que dicho presupuesto a su vez está disgregados en tareas. El mismo presupuesto diferencia la cantidad de masa que va para salarios, para desarrollo del personal, para la formación, para las relaciones laborales, para labores de consultoría, etc. Y según su opinión, el presupuesto es más que suficiente.

---

## *Entrevista. Empresa 4*

---

En este caso, nos encontramos con una gran empresa que opera a nivel nacional. Dicha organización cuenta con un total de 3.000 trabajadores aproximadamente entre las diferentes empresas del grupo. Con un total de 20 empresas en diferentes sectores, esta organización se dedica al sector de la energía, de los servicios, construcción, logística, deportivo, comercial e industrial.

Esta empresa tiene su propio departamento de Recursos Humanos que está compuesto por 31 personas. Y de manera periódica se reúne el director del departamento con el resto de directores de la organización. En estas reuniones, Recursos Humanos participa en la creación de objetivos y metas a través de reuniones y “proyectos específicos”.

Los objetivos del departamento de Recursos Humanos se establecen a través de reuniones y de un programa de desarrollo y búsqueda de talento interno. Los objetivos del departamento se toman a través de la dirección del mismo y de los colaboradores que tiene.

Nos comentan que los objetivos de Recursos Humanos están al mismo nivel que el resto de objetivos de la empresa puesto que es este departamento el que hace de nexo entre todos ellos.

La función de Recursos Humanos la realiza en su mayor parte Recursos Humanos pero hace partícipes al resto de direcciones de las empresas del grupo para que colaboren con las tareas. Las evaluaciones de rendimiento se hacen a través de su programa interno de búsqueda de talento.

La empresa entiende los Recursos Humanos como variable estratégica “porque hace de unión con el resto de departamentos”. La entrevistada valora personalmente los Recursos Humanos como una variable estratégica.

Como comentábamos con anterioridad, la organización lleva a cabo un programa de desarrollo de personal a través de un ente propio que ha creado de búsqueda de talento.

La cantidad presupuestaria está prefijada de manera anual siendo un importe total, como el resto de áreas. A la entrevistada le parece suficiente.

Cabe destacar por último que, esta empresa en un primer momento nos decía que no habría problema a la hora de establecer una entrevista en persona. Luego pidió que enviásemos por correo las preguntas para saber de qué íbamos a hablar, y no podía hacer ninguna pregunta que no estuviera en el correo, aunque el cuestionario fuese anónimo.

Por último, no realizamos ninguna entrevista de manera personal, sino que un mando intermedio respondió parcamente a las preguntas que le habían sido enviadas. Es por ello la dificultad que ha habido en sacar información valiosa.