



Universidad
de La Laguna
Facultad de Derecho



Grado en: Relaciones Laborales

Facultad de Derecho

Universidad de La Laguna

Curso / 2013/2014

Convocatoria: Septiembre 2014

**IMPORTANCIA Y PARTICIPACION DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES.**

**IMPORTANCE AND PARTICIPATION OF THE DEPARTMENT
OF HUMAN RESOURCES IN THE CURRENT ORGANIZATIONS.**

Realizado por el alumno Don Cristo Joel Lugo de Armas.

Tutorizado por el Profesor Don Juan Carlos Martin Bello.

Departamento: Organización y Dirección de empresas.

Área de conocimiento: Organización de empresas.

ABSTRACT

Managing people is vital for organizations, these play a critical role in the effective implementation of the targets set by companies. The human resources department assumes the role of uniting the social part of a company with the production of it, becoming a fundamental and important pillar, in addition to establishing a competitive advantage for organizations.

This idea gestated within some companies today to take away the significance of that department, provides a barrier from the point of view of participatory human resources department.

Therefore, this paper will focus on contrast what happened in the current business situation as described in the current theoretical framework regarding the degree of importance and involvement of the HR department.

RESUMEN

La gestión de las personas es vital para las organizaciones, estas desempeñan un papel fundamental en el eficaz cumplimiento de los objetivos marcados por las empresas. El departamento de recursos humanos asume el papel de unir la parte social de una empresa, con la parte productiva de la misma, convirtiéndose en un pilar fundamental y relevante, además de establecer una ventaja competitiva para las organizaciones.

Esta idea gestada en el seno de algunas empresas en la actualidad de quitarle relevancia a dicho departamento, establece una barrera desde el punto de vista participativo del departamento de recursos humanos.

Por ello, este trabajo se centrará en contrastar lo acontecido en la realidad empresarial actual con lo descrito en el marco teórico actual sobre el grado de importancia y la participación del departamento de recursos humanos.

ÍNDICE

I.	Introducción.....	5
1.	Departamento de Recursos Humanos.....	7
1.1.	Evolución de la denominación y percepción del departamento recursos humanos.....	7
1.2.	Concepto de departamento de recursos humanos.....	9
1.3.	Evolución del status del departamento de recursos humanos.....	10
1.4.	El rol del departamento de recursos humanos.....	11
1.5.	La doble vía según autores de las funciones del dpto. de recursos humanos.....	13
1.6.	Coste del departamento de recursos humanos, ¿acierto o fracaso?..	16
1.7.	La importancia del establecimiento de una estrategia de recursos humanos.....	17
2.	¿Dónde se sitúa el departamento de Recursos Humanos en las organizaciones?	
2.1.	Implantación del modelo de recursos humanos en el organigrama jerárquico.....	19
2.2.	Áreas de actuación del departamento de recursos humanos.....	20
3.	Externalización del departamento de Recursos Humanos.....	21
3.1.	Concepto de outsourcing o externalización aplicado al departamento de rrhh.....	21
3.2.	Cuestiones a tener en cuenta a la hora de externalizar el departamento de RRHH.....	22
II.	Objetivos.....	23
III.	Investigación.....	24
A.	Muestra.....	25
B.	Procedimiento.....	26
C.	Análisis descriptivo.....	30
D.	Resultados.....	32
IV.	Conclusiones.....	33
V.	Fuentes.....	35
VI.	Bibliografía.....	36
VII.	Anexo.....	37

I. INTRODUCCIÓN

Las modificaciones relacionadas con el factor laboral, con la historia del hombre y concretamente con los Recursos humanos, han evolucionado a lo largo del tiempo, dando lugar a una forma de hacer las cosas dentro de las organizaciones.

La figura del departamento de rrhh como tal, ha experimentado un cambio a lo largo de la historia, esto ha tenido que ver con la concepción de hombre, que también ha sido tomada de múltiples formas y ha ido incrementando su valor desde el punto de vista empresarial.

En las organizaciones donde existe una división departamental, hay un departamento que aunque antes no se tomaba en cuenta, ha ido poco a poco abriéndose camino ante otros, y es que el dpto. de recursos humanos no sólo consiste en contratar, distribuir salario y despedir al personal, sino que abarca muchas más funciones que en la antigüedad, suya es también, la función de orientar y ubicar al trabajador que acaba de llegar. Además soluciona muchas controversias en el ámbito social dentro de la misma organización.

A medida que las organizaciones van aumentando su personal, se hace de obligada necesidad, la implantación de un eficiente departamento de recursos humanos capaz de gestionar el personal en los ámbitos de planificación, selección, formación, orientación, ubicación y desarrollo. Todas estas funciones toman un papel fundamental dentro de la organización y que sin duda sino se realizan adecuadamente pueden repercutir negativamente en la organización.

La descripción del rol que ha tenido la gestión de recursos humanos a lo largo de todos estos años no se consigue, sino se recuerdan las influencias más importantes que se han observado hasta el momento en el mundo de los recursos humanos y de la gestión empresarial.

Podemos determinar un punto de inflexión entre los primeros esfuerzos por mejorar las técnicas que se hacían imperceptibles en las organizaciones y la mecanización de tareas, ese punto de inflexión lo marca la Revolución industrial y sin duda afectó de lleno a la humanidad.

Según recoge el portal de internet ADRFormación, el siglo XIX trajo consigo la mecanización de tareas que ocasionaban una insatisfacción para los trabajadores, ya que, los directivos estaban basando sus ideales en las tareas que se realizaban dentro de la organización. Es cuando toma fuerza la figura del sindicato, alentados por esa insatisfacción, los trabajadores intentaban mejorar sus condiciones de vida utilizando la fuerza de los mismos.

A finales del siglo XIX, dominaban las grandes industrias el panorama económico en los países más desarrollados, estas empresas llevaban la batuta de la economía mundial, con estas organizaciones aparece una escuela que empieza a unificar doctrinas y criterios, la cual se aplicaban en las fábricas, con esto hacemos referencia a la Escuela Clásica o Dirección Científica del Trabajo, cuyo autor más consolidado en la materia era el norteamericano Frederick Winslow Taylor (1856-1915).

Después de los departamentos de bienestar, se inicia una nueva concepción del trabajo la cual es defendida por Taylor y sus seguidores, en estos departamentos hay una alta carga administrativa de trabajo, toda esta teoría resultó ser la corriente más utilizada desarrollando la denominación de Taylorismo.

Teniendo en cuenta las teorías anteriores que conforman un papel relevante a principios del siglo XX, lo principal era la atención especial y personal que esos empleados recibían.

El factor humano toma fuerza, las mejoras en cuanto a la comunicación, otros factores motivadores independientemente de los factores económicos y la participación de los trabajadores en las decisiones de la organización, hacen que la productividad aumente, Mayo con esto, intenta la humanización del trabajo.

Ninguna de estas teorías resuelven completamente los problemas que se dan en el ámbito empresarial, por eso tender a los extremos no es la solución a los problemas que se plantean.

Una idea central es la que se sitúa como la mejor opción de todas, en la cual la empresa conozca tanto las partes positivas como las partes negativas que la organización posee.

Después de la concepción de Mayo, se establece el enfoque contingente propuesto por Lawrence y Lorsch, el cual representa una teoría única defendida por ellos. Lawrence y Lorsch no describen un modelo de las organizaciones como tal, clasificándoles como teóricos de la contingencia. Desarrollan la hipótesis que determina una relación causa-efecto entre la perfecta integración de la estructura interna de la empresa y la actuación de la organización, hace referencia directamente al cómo alcanza sus metas y objetivos. Todo esto tuvo su apoyo en la década de 1960 tras sus investigaciones que aportaron un respaldo a esta argumentación.

Como en la gran mayoría de las teorías que nos encontramos en el mundo del trabajo, ninguna es completamente efectiva y resuelve los problemas que se plantean. Es muy común que, en el centro esté la virtud, triunfando la opción en la cual cada empresa conozca lo mejor posible las partes positivas y negativas que posee y las metas que quiere alcanzar.

Con respecto a hace 20 años la posición que ocupa el departamento de personal en la organización empresarial ha supuesto un gran cambio, se ha ido centrando al cumplimiento de los objetivos impuestos por la organización y en la dirección de personas asumiendo así un importante papel dentro de la empresa.

Hoy en día toman importancia valores como la integración o la lucha por coordinar mejor a todos los elementos que forman cualquier organización o la mediación entre muchos valores, esta idea choca de lleno con la percepción que se tenía antes donde encontrábamos un afán de control, planificación y organización total.

Las características personales forman un papel importante dentro de la organización. El sumatorio de todas estas teorías nombradas con anterioridad nos hace considerar los recursos humanos como un valor estratégico que adquiere importancia a medida que pasan los años dentro de las organizaciones.

1. DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS

1.1 Evolución de la denominación y percepción del departamento recursos humanos

Para entender este concepto primero hay que remontarse a los orígenes, a cómo ha ido evolucionando a lo largo de los años la denominación del departamento de recursos humanos y con ello la concepción que se tenía del mismo.

Las diferentes denominaciones que ha tenido esta actividad con el devenir del tiempo son las siguientes:

- 1- Dirección de Administración de Personal: Consistía en una visión muy tradicional de la función social, se insistía mucho en el cumplimiento de la legislación y de las normas internas. Aparece como algo administrativo, micro organizacional, estático y transaccional. Resultados tangibles, se podían medir perfectamente y las decisiones recibían respuestas rápidas.
- 2- Dirección de las Relaciones Sociales o Industriales: Relaciones con los interlocutores sociales, se negocian a menudo contractualmente los elementos de gestión de personal.
- 3- Dirección de Relaciones Humanas: Prioridad a aspectos como la satisfacción del personal y motivación, además de las consideraciones relacionadas al salario y a la promoción a través de la formación.
- 4- Dirección de Personal: Consiste en una visión general de la función de personal, implantación de técnicas de gestión de personal para incrementar la productividad global de la empresa, preocupación por pasar de una lógica de costos a una lógica de recursos.
- 5- Dirección del Desarrollo Social: Pasa a una perspectiva modernista de la función social, se debe desarrollar a los individuos y por esto la gestión de personal debe organizarse, motivados al avance de la empresa.

6- Dirección de Recursos Humanos: se traslada a una visión contemporánea de la función social, el personal de la organización son recursos que hay que movilizar, desarrollar en los que hay que invertir. Se vincula al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo asociados con el cambio. Los ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación es de carácter estratégico. Resultados suelen ser intangibles, con ciclos largos de retroalimentación y difícil de medir.

La dirección de recursos humanos ha pasado de realizar funciones exclusivamente relacionadas con el reclutamiento de empleados a la administración de su retribución y a las relaciones con los mismos en términos de atención.

Generar una cultura capaz de soportar el cumplimiento de los objetivos de la organización desde una perspectiva de ventaja competitiva.

Hemos analizado la evolución de las distintas denominaciones y la percepción que se tenía en esas etapas de este departamento hasta llegar a lo que ahora todos conocemos. Ésta evolución no adquiere un sentido si no se describe el papel que ha tenido el departamento de recursos humanos durante esta evolución. Sabemos por la percepción que tenemos del mismo en la actualidad que el papel del departamento de recursos humanos va cogiendo importancia a medida que pasan los años y se integran nuevas funciones.

1.2 Concepto de departamento de recursos humanos

Según Lacalle (2012), el departamento de recursos humanos es aquel que organiza, dirige, retribuye, coordina y estudia las actividades de los trabajadores de una empresa.

El departamento de personal o de recursos humanos actualmente desarrolla actividades de gran importancia dentro de la organización, al encargarse de administrar y gestionar el factor humano de la misma. A medida que pasan los años, este departamento ha ido desarrollando una identidad propia, escalando dentro de la estructura organizativa de la empresa hasta ocupar el puesto que le corresponde.

Hasta hace relativamente poco, las actividades de las que ahora se encarga eran desarrolladas otros departamentos como el departamento administrativo o cualquier otro, ya que estas funciones constituían para la organización el papel de secundarias.

Los recursos humanos, conforman el activo más importante y el que más atención demanda: en la actualidad, la administración del recurso humano, la gente, significa, por su naturaleza e implicaciones para la organización, una responsabilidad medular. El elemento humano está presente en todas las actividades de la empresa, para obtener resultados positivos, el gerente o director necesitará de la colaboración y el esfuerzo productivo de sus subordinados. A partir de esta premisa, decimos que:

“la organización que mejor administre a su personal obtendrá los resultados más eficaces y eficientes”.

En base a lo mencionado con anterioridad, concluimos que nos es factible precisar el significado de la administración de los recursos humanos:

“es la organización y trato de las personas en el trabajo, de manera que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo obtengan, mediante la actividad que ejecutan, su propia realización como seres humanos”.

1.3 Evolución del status del departamento de recursos humanos

Todo esto nos hace cuestionarnos, ¿Realmente el papel del departamento de recursos humanos ha evolucionado?, La concepción que tienen las personas externas a las organizaciones y los propios empleados de las mismas, así como los dirigentes ¿se ha modificado a lo largo de los años?

Para Leal Millán (1999), todo estas cuestiones las analizan los diferentes enfoques que los autores más relevantes de la historia de la gestiones de recursos humanos han desarrollado. Dicho esto, vamos a incidir en la evolución del status de la unidad de RR.HH.

- Tiene que ver con el papel, importancia del departamento. Al principio estaba integrado en otras unidades departamentales, como en el de administración o finanzas. El hecho de estar integrado es que su consideración era baja.
- Pero en los años 50 gana el carácter de órgano staff, de apoyo, es un órgano que se dedicaba fundamentalmente a asesorar. En la década de los 50 empieza a asesorar no solo a personal sino también a jefes de escalas intermedias. El

órgano staff solo asesora pero el órgano línea tiene la potestad de decidir. Éste órgano dependía de la dirección general y se dedicaba a asesorar a los jefes y responsables de línea.

- En la década de los 60 siguen como órgano staff pero ahora se ocupan de asesorar a la dirección general. Asesora al órgano ápice, al estratégico, no solo a los órganos intermedios.
- Actualmente, se sitúan en los mismos niveles operativos que los de los departamentos restantes (contribuyen a tomar parte en las decisiones empresariales). Esto implica una fuerte capacidad decisoria en los planteamientos que se presenten.

1.4 El rol del departamento de recursos humanos

Según Ullrich, (2001), la eficacia de las políticas de gestión de personas está influenciada por el posicionamiento que ocupa el departamento de recursos humanos en la empresa. Esta influencia abarca varios ámbitos como son la implantación y la definición del sistema del personal.

Según sostiene Sánchez-Runde, (1997), hay veces en las que no está clara a quien se le asigna la responsabilidad de la implantación y diseño de las políticas de recursos humanos. Si hacemos referencia a la formalidad en términos organizativos distribuimos el diseño a la dirección, ya que, al tratarse de fijación de políticas de empresa, es responsabilidad primaria de los mandos intermedios, por ser estos, parte de la unión entre los niveles más bajos de la organización desde el punto de vista jerárquico y la dirección. Si seguimos por esta línea sabemos que la misión de los departamentos de persona es la de dirigir, impulsar y facilitar las tareas de los empleados para que ejerzan estas funciones dentro de la organización.

El error que cometen con mucha frecuencia las organizaciones, es que ninguna de las partes superiores de la estructura organizativa de la empresa asume sus responsabilidades, ni la dirección, ni los mandos y estos las derivan hacia el departamento de personal, que al no tener el poder suficiente para definir políticas unilateralmente, ni para gestionar directamente a las personas, no pueden realizar con éxito esas funciones.

El departamento de recursos humanos constituye dos posiciones: constituirse como un departamento técnico/operacional, o bien como uno estratégico.

La función técnica consiste en la administración de las políticas de recursos humanos, selección, evaluación, desarrollo, retribución y tiene el objetivo de crear una infraestructura para la eficiencia de los procesos de gestión de personas.

Por otro lado, la función estratégica consiste en la descripción y establecimiento de un sistema de personal que apoye la consecución de los objetivos de negocio.

La primera conlleva un coste que es de carácter inevitable y que tiene que ser minimizado de alguna manera, con lo que respecta a la segunda función tiene que ver con la creación del valor que genera el establecer una política de recursos humanos alineada con la estrategia de la empresa. Las dos funciones se complementan entre sí.

La clave para que el departamento de recursos humanos influya de una manera positiva en los resultados obtenidos por la organización, es poner más énfasis en los aspectos estratégicos más que en los operacionales. Si la empresa pretende ser eficaz, el posicionamiento estratégico debe dar un paso adelante, los profesionales deben buscar esta función, aunque sólo la dirección pueda proporcionarla. Solo si el consejero delegado admite y potencia el rol estratégico, facilitando la autoridad y los medios necesarios, éste podrá ser una realidad. Todo este proceso exige una aceptación por parte de ellos que se ganara mostrando potencialmente su contribución al negocio.

La misión estratégica que tiene la función de recursos humanos no es otra que promover la descripción y establecimiento de un sistema de personal que apoye la estrategia de negocio con anteriormente recalcamos y que constituya en sí misma una ventaja competitiva sostenible.

Es importante que se tenga en cuenta que el departamento de recursos humanos no solo colabora con el establecimiento de la estrategia de la empresa mediante la formulación y aplicación de sus políticas, sino que también contribuye de forma directa en la propia descripción de la estrategia de negocio, cabe recordar que esta última sólo será posible en la medida que este en consonancia con la realidad de los recursos humanos de la empresa.

Como sostiene Ulrich (1997) se trata de aportar valor a la organización y de demostrar que se ha logrado, tratando de establecer las condiciones para ayudar a que los trabajadores den lo mejor de sí mismos y sean más eficaces con técnicas como mostrando más cercanía a la realidad de la empresa y sus resultados de negocio, hablando el lenguaje del negocio entre otras actividades que faciliten la interacción con los trabajadores.

Según Butteris (2001), el departamento de recursos humanos, tiene que pasar por un cambio significativo para alcanzar su posicionamiento estratégico. Por ejemplo, a base de sistematizar y automatizar, o incluso subcontratar, sus actividades operacionales, para poder centrarse en las estratégicas, o a base de aportar mayor valor actuando más, ya que, según sostiene Ulrich (1997), la función de personal ha perdido el tiempo no actuando, ni añadiendo valor a la organización en su contexto más global.

Para cerrar este apartado dedicado al rol que desempeña fundamentalmente el departamento de recursos humanos y cómo debe romper las barreras que actualmente se plantean en la realidad empresarial, Pin plantea una manera de mejorar la imagen de este departamento.

Según apunta Pin (2007), el departamento de recursos humanos debe mejorar su imagen basándose en tareas estratégicas y no operativas, con la utilización de herramientas de marketing para la comunicación de logros dentro de la organización o fuera de ella si fuera oportuno.

1.5 La doble vía según autores de las funciones del dpto. de recursos humanos

Con lo que respecta a la función del departamento de recursos humanos, se habla hoy en día de una función compartida debido a la evolución experimentada tanto del departamento de recursos humanos como en la concepción de la gestión de las personas.

Según refleja Leal Millán (1999), la función de recursos humanos tiene una doble acepción, por una parte una acepción amplia, los responsables realizan una gestión directa del mismo, ya que el factor humano se presenta en todas las áreas organizativas; y por otra parte la acepción restringida debido a que el órgano especializado en materia de recursos humanos hace que se identifiquen las actividades y procesos que desarrolla el mismo. Por

ello, la función de recursos humanos sobrepasa las atribuciones del propio órgano de personal.

Múltiples autores determinan que la administración de personal persigue una doble vía, por un lado la responsabilidad de línea y por otro una función de staff, ya que, esta se encarga de desarrollar estas funciones a todos los tipos de gerencias integradas en las organizaciones además de niveles.

Los profesionales en recursos humanos deben tomar una posición de asesoramiento a los directivos de línea en todo lo que se refiere a consultoría, servicios y diversos tipos de controles para asegurar directrices uniformes de administración de personal destinadas a cumplir los objetivos planteados por la organización.

El staff de personal asesora sobre directrices claras en la solución de problemas específicos de personal, proporciona datos que haga posible la toma de decisiones por parte del directivo de línea y la ejecución del servicio de personal solicitado. El directivo de línea debe considerar al profesional en recursos humanos como una fuente que le proporcione ayuda, no como un intruso que interfiere en las responsabilidades del mismo. La asesoría por parte del profesional de recursos humanos debe ser buscada, nunca impuesta por el mismo, evitando las órdenes a los miembros de línea de la organización y a los empleados de la misma, excepto cuando esto afecte interiormente a su departamento.

En todas las organizaciones se cuenta con funciones en relación con las personas que trabajan en las mismas, tengan o no estas organizaciones departamento de recursos humanos.

Dependiendo de la dimensión de la empresa vemos que estas funciones se desempeñan por una o varias personas con el desarrollo de departamentos y de subdepartamentos. A veces, parte de las funciones se llevan a cabo por personal de la empresa, mientras que otras pueden ser confiadas a consultores externos. Según refleja Leal Millán (1999), se describe las funciones del departamento de recursos humanos de la siguiente manera:

- La función de empleo: Trata de proporcionar a la organización, el personal necesario de manera cualitativa y cuantitativa. Esta no puede necesitar

siempre al mismo número de personas y depende de algunos factores, como los momentos de depresión o expansión por los que la empresa se ve implicada, así como la propia estacionalidad.

Esta función comprende dos tipos de procesos: por una parte aditivos (añadir gente a la organización) y por otra sustractivos (reducir el número de empleados de la organización).

- La función de administración: Esta función hace referencia a todos los asuntos burocráticos referentes al personal de la empresa. Y es que, una persona desde que entra a la organización, hasta que deja de realizar sus funciones dentro de la misma, forma parte de ella generando múltiples trámites de carácter administrativo.
- La función de retribución: El objetivo de esta función es establecer una estructura de salarios que consiga lograr cumplir objetivos, esta debe ser equitativa, externamente competitiva y además de carácter motivador.
- La función de dirección y desarrollo de recursos humanos: Esta función tiene como objetivo que los individuos dentro de la organización se desarrollen dentro de la misma y se estimulen a trabajar cada vez más y mejor, y desempeñar puestos con mayores responsabilidades.
- La función de relaciones laborales: Esta función se basa en el tratamiento del conflicto individual (trabajador sancionado, despedido, descontento con su retribución o por diferentes motivos referentes a esta línea) y del conflicto a nivel colectivo que, puede ser a su vez parcial (de un sector de los trabajadores de la empresa) o en su totalidad.
- La función de servicios sociales: Gestiona y establece las medidas voluntarias que la organización propone para mejorar el clima laboral.

En definitiva, la labor de las personas que pertenezcan a ésta área ha de ser la de transformar una función con carga eminentemente administrativa en una función que añada valor y que además sea proactiva, estratégica, orientada a resolver problemas, focalizada hacia los resultados y orientada a clientes.

Los clientes de la unidad de recursos humanos son el equipo directivo, el de mandos intermedios y por extensión, todo el personal de la organización. Todos los empleados de la organización deben estar informados de los servicios que ofrece la unidad de recursos humanos. No obstante, el funcionamiento de esta unidad dependerá fundamentalmente de:

- La situación que tenga la unidad de recursos humanos en la estructura organizativa de la empresa.
- La capacidad y eficacia del personal que trabaja en la misma.
- El papel que lleve integrado ésta unidad como agente de cambio de la organización y su iniciativa.

Analizado el departamento de recursos humanos en su totalidad atendiendo a criterios de evolución del concepto, status del mismo en las últimas décadas y funciones, es de obligada necesidad, saber el coste que conlleva la puesta en marcha de dicho departamento y si puede resultar un acierto para la organización que lo integra en su estructura organizativa o por lo contrario una propuesta poco viable.

1.5 Coste del departamento de recursos humanos, ¿acierto o fracaso?

Según describe Puchol (2007), en primer lugar, antes de comenzar la evaluación de un departamento staff y en consecuencia a los trabajadores que realizan las funciones dentro de dicho departamento, se tiene que concretar los criterios en los que se realiza dicha evaluación: ¿Se realizará bajo el criterio de eficacia? u ¿optarán por el criterio de eficiencia?

La controversia se deriva en la consecución de los objetivos, el conseguirlos al menor coste. Por esto el criterio del coste nos proporciona poca información acerca de la eficacia y eficiencia de un departamento de recursos humanos.

Es difícil medir la productividad de un departamento que no produce nada tangible, que no vende nada, para poder hacer posible esta medición, hay que dirigirse a la percepción del cliente interno, nos referimos a éste como aquella persona o departamento con el que nos relacionamos profesionalmente, bien sea, compañero que realiza sus funciones dentro de la organización y que se sitúa su departamento en el mismo nivel jerárquico, o bien dirigentes.

Dicha medición se puede obtener mediante ratios, además, no solamente se puede medir la eficacia y eficiencia de un departamento staff, sino también como desempeñan los empleados sus servicios dentro del mismo, bien sea, mediante una fórmula polinómica, como se realiza en el caso de los mandos intermedios, o por otros procedimientos similares.

Una manera de establecer indicadores de eficacia y eficiencia de departamentos de recursos humanos, consiste en asignar una multitud de ratios de coste.

En la actualidad muchas empresas deciden implantar un sistema de medida de objetivos después de haber identificado las cuatro principales áreas de su departamento de personal como son: selección, retribución, relaciones laborales y formación y desarrollo.

El acierto o fracaso de la implantación de un departamento de recursos humanos, dependerá de muchos factores como el tamaño de la empresa, coste económico, percepción, etc... Con carácter general, un departamento de recursos humanos bien integrado en la organización y que sabe que demanda la empresa en cada momento, supone un plus competitivo con respecto a otras organizaciones donde el departamento de recursos humanos parece aislado el cual se limita a realizar sus funciones básicas o donde no existe una buena estrategia de recursos humanos.

1.6 La importancia del establecimiento de una estrategia de recursos humanos

En la actualidad, es presumible que muy pocos profesionales, sean del departamento que sean, pondrían en duda la importancia que tiene el departamento de recursos humanos en la misma y las funciones que desempeña.

Sin embargo la forma en la que influye este departamento en los resultados es notable, y se manifiesta en una doble vía:

- La primera es que, ésta política establecida por el departamento de recursos humanos, condiciona el comportamiento de los trabajadores de la organización. De tal manera que, mediante el establecimiento de una estrategia adecuada de gestión de colaboradores, se fomentan una serie de conductas muy positivas para las personas que incrementan su aportación a la organización, ya que las personas, son las que producen, venden y gestionan el resto de recursos, y dependiendo de cómo lo hagan, los resultados de la empresa serán unos u otros.
- Referente a la segunda vía, según Sánchez-Runde (1997), puede ser un elemento clave para la competitividad de la organización en sí misma, la estrategia de recursos humanos y la consiguiente aplicación de ella. Esto puede establecer una fuente de ventaja competitiva sostenible difícil de imitar. Se terminará de conseguir cuando el sistema se concuerde a la perfección con la situación particular de la empresa, constituyendo ese “encaje” una ventaja prácticamente imposible de copiar, ya que es particular a las circunstancias y situación de cada organización, lo que constituye una diferenciación.

Además de los beneficios que aporta la implantación de una estrategia de recursos humanos también aporta según Gómez-Mejía (1997) otros beneficios y estos son los siguientes:

- Mejora la totalidad en lo que a estrategia de negocio se refiere, ya que, proporciona una mayor facilidad a la hora de definirlo y aplicarlo de manera satisfactoria.
- Mayor facilidad a la hora de planificar las necesidades del personal, el objetivo es disponer siempre, de las personas adecuadas en lo que a números y competencias para poder llevar a cabo la estrategia de negocio se refiere.
- Posibilidad de incremento de la contribución de la función de personal al negocio, esto permite un posicionamiento estratégico de la actividad de recursos humanos y orientar la atención del equipo directivo y de los mandos a la función de recursos humanos.

- Poca concentración de tiempo por parte de los profesionales para realizar temas cotidianos, para dedicar más horas a temas estratégicos, fomentando la visión global y a largo plazo de las cuestiones de personal.
- Aumenta la proactividad y la mejora continua en el campo de la gestión de personas, y disminuye la gestión reactiva, ya que, el establecimiento de un sistema de recursos humanos impulsa a revisar las prácticas existentes y ajustarlas a las nuevas necesidades.
- Desaparecen las prácticas que se venían realizando en los últimos años y que seguían realizándose.

2. ¿DÓNDE SE SITÚA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES?

2.1 Implantación del modelo de recursos humanos en el organigrama jerárquico

Años atrás, se ha considerado al departamento de personal, como un departamento que cumplía funciones de staff mixto que, además de asesorar en asuntos laborales, también gestionaba cuestiones relativas a la plantilla. Dichos departamentos no se ubicaban en un nivel demasiado elevado en el organigrama, y su capacidad de decisión era muy limitada, pues prevalecían las funciones asesoras, propias de un staff.

La adopción del modelo de recursos humanos, implica escalar en el organigrama jerárquico de la organización e integrar este departamento, dentro del nivel estratégico de la empresa. A raíz de esto, se convierte en un departamento de línea que opera al máximo nivel e interviene en la planificación a medio y largo plazo. Visto el departamento desde ésta perspectiva, se pueden mantener algunas funciones como staff.

No existe una ubicación genérica para el departamento de recursos humanos en las organizaciones, pero sí una idea de cómo debería de estar ubicado el departamento en las medianas y grandes empresas para la mayor eficacia de las funciones de la misma y para que encaje con los demás departamentos de la organización.

Para cada uno de sus jefes dentro de la organización, la administración de recursos humanos tiene una responsabilidad de línea, mientras que, para los demás empleados de la empresa tienen función de staff. Esta función se asigna para los departamentos de asesoría y consultoría, los cuáles exclusivamente se dedican a asesorar sobre cómo mejorar el funcionamiento del departamento. Por esta razón el departamento de recursos humanos dentro de la empresa cumple exclusivamente funciones de staff.

Siempre existirá el conflicto entre los departamentos de línea y los de staff, dado que, los primeros entienden que los segundos les dan órdenes de cómo dirigir su departamento. Lo que los jefes de línea deben entender, es que el departamento de recursos humanos está para asesorarles sobre determinadas decisiones.

La subordinación, el nivel, la localización, la autoridad y la responsabilidad de la dependencia del área de recursos humanos, dependen de diversos factores además de la racionalidad que predomina en la organización. Las condiciones respecto de la naturaleza humana de las personas son también condicionantes importantes en el papel que desempeñe el área de recursos humanos en cada organización.

En el área de recursos humanos, concretamente en el punto máximo ejecutivo en el nivel institucional, se localiza el presidente, persona responsable de la organización entera, pues tiene competencia en decisiones que versen sobre los destinos, dinámica de la organización y de los recursos disponibles y necesarios. Cada ejecutivo de línea tiene responsabilidad a nivel departamental.

2.2 Áreas de actuación del departamento de recursos humanos

El departamento de recursos humanos se va especializando a medida que va creciendo la organización, inclusive en las organizaciones de tamaño intermedio y grande se van creando subdepartamentos que funcionarán de diversas maneras en la empresa con funciones claramente definidas y específicas.

Son numerosas las áreas en las que el departamento de recursos humanos actúa, por lo que es de extrañar, que actualmente en algunas organizaciones se dude de la validez de éste departamento.

Las diferentes áreas de actuación que abarca este departamento dentro de las organizaciones son las siguientes:

- Reclutamiento de Personal.
- Selección.
- Diseño, Descripción y análisis de puestos.
- Evaluación del desempeño humano.
- Compensación.
- Higiene y seguridad en el trabajo.
- Capacitación y desarrollo del personal.
- Relaciones Laborales.
- Desarrollo Organizacional.

3. EXTERNALIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

3.1 Concepto de outsourcing o externalización aplicado al departamento de rrhh

Según López (2010), el outsourcing o externalización, consiste en aligerar la estructura de una organización mediante la cesión a terceros de ciertas funciones, en este caso concreto, nos referimos a funciones que conciernen al departamento de recursos humanos. En definitiva, se trata de eliminar departamentos y encargar sus tareas a asesores externos o a otras compañías.

La externalización es una consecuencia de la elevada competencia a la que están sometidas las empresas en nuestros días; con ella se reducen los costes fijos y se eliminan recursos que pueden permanecer ociosos (o que inventan tareas para justificar su existencia) durante bastante tiempo.

La decisión de externalizar funciones depende del tamaño de la compañía, de su actividad, de su estructura de costes, etc. Se puede externalizar unas funciones de manera completa o parcial que desempeñe el departamento de recursos humanos.

Por ejemplo en el caso de una externalización total, supongamos que, una empresa decide eliminar el departamento de selección y encargar los estudios de administración de personal a una compañía consultora. Por otro lado, si es externalización parcial, la organización

contratará un servicio que desarrolle una función en concreto, como por ejemplo el desarrollo de las nóminas y seguros sociales.

3.2 Cuestiones a tener en cuenta a la hora de externalizar el departamento de RRHH

La organización decide elegir la opción de externalización para llevar a cabo las funciones que llevaría el departamento de recursos humanos, para ello, se debe analizar cuál es la opción más apropiada. Para conseguirlo, debemos responder a una serie de cuestiones que se establecen dentro de la organización:

¿Cuál es el objetivo final perseguido con la externalización de la plataforma de recursos humanos? Renovación tecnológica, reducción de costes fijos internos, implementación de mejores prácticas, et. El objetivo final debe estar bien definido desde el comienzo; de no ser así, las decisiones posteriores pueden conducir a implementar modelos transitorios que limiten o determinen la evolución futura del modelo final.

¿Qué nivel de externalización de los sistemas es deseable por la organización? Los servicios que se ofrecen son amplios y las posibilidades son varias: desde el mantenimiento eficaz y legal del servicio, hasta la gestión integral de la plataforma física y lógica, pasando por la adquisición de las funcionalidades necesarias en modelo Saas (Software as a Service).

El nivel de madurez de los sistemas de cada organización influye con lo que respecta al nivel de externalización. Una organización consolidada en lo que a sistemas se refiere y con una vida duradera, conllevará distintas necesidades que otras organizaciones de nueva creación necesitarán desde el arranque de las operaciones.

¿Van a ser externalizados también los servicios funcionales asociados a la plataforma? Desarrollar una externalización integral del ámbito de la gestión de los recursos humanos, conlleva descartar numerosos proveedores por la falta de capacidad de ofrecer una respuesta completa a esta demanda.

II. OBJETIVOS

Los objetivos se han cumplimentado teniendo en cuenta tres pilares fundamentales desde la perspectiva del marco teórico actual, dichos pilares se distribuyen en:

- Concepto de departamento de recursos humanos y funciones del mismo.
- Ubicación del departamento de recursos humanos en el organigrama real de la organización.
- Externalización del departamento de recursos humanos.

En este proyecto de investigación, se han desarrollado los siguientes objetivos:

- Analizar el grado de importancia que tiene el departamento de recursos humanos, desde el punto de vista de la realidad organizacional con respecto a otros departamentos y si se ajusta a lo descrito en el marco teórico actual.

Como ya se describe en la teoría, el departamento de recursos humanos a lo largo del transcurso de los años, ha ido tomando una importante relevancia con respecto a otros departamentos. Queremos determinar en este proyecto de investigación, si realmente la teoría se ajusta con la realidad empresarial.

- Analizar el grado de participación del departamento de recursos humanos desde la perspectiva real de las organizaciones, si se tiene en cuenta a dicho departamento, para la toma de decisiones más relevantes dentro de las mismas, o simplemente actúa realizando funciones propias de dicho departamento y contrastarlo con el marco teórico actual.

El departamento de recursos humanos aparece como staff y aunque va tomando protagonismo a medida que transcurren los años, aumentando las funciones del mismo dentro de la organización, en este proyecto de investigación, queremos determinar, si finalmente el nivel participativo de éste, es mayor en la actualidad o simplemente sigue tomando funciones meramente operacionales desde el punto de vista de las funciones del propio departamento o por el contrario a dado un paso más adelante referente a la toma de decisiones y si

participa de manera activa en las reuniones propuestas por los altos directivos de las organizaciones para tratar asuntos de gran relevancia para la empresa.

III. INVESTIGACIÓN

No siempre lo demostrado en el marco teórico se ajusta a la realidad empresarial actual, para analizar cómo se ajusta lo indicado anteriormente, con las organizaciones hemos realizado un cuestionario cerrado que nos proporcionará las conclusiones empíricas en las que hemos estado trabajando durante todo el proyecto de investigación.

Hemos obtenido respuestas relevantes por parte de los trabajadores distribuidos por varios departamentos de diferentes organizaciones con el fin de sacar una hipótesis clara del grado de importancia y de actuación, que se establece en la realidad organizacional con respecto departamento de recursos humanos.

Cada pregunta formulada en el cuestionario, sirve para acercarnos un poco más a la realidad que acontece a las organizaciones:

- Con la primera cuestión, lo que se pretende es analizar la relación directa entre la ubicación real que tiene el departamento de rrhh, con la perspectiva que tiene el trabajador sobre el departamento en cuestión dentro de las organizaciones.
- En referencia a la segunda pregunta, se trata de analizar si el departamento en cuestión, contribuye con su aportación, al cumplimiento de los objetivos dentro de la organización.
- En la siguiente cuestión, nos indica la necesidad real que tienen algunas organizaciones de externalizar o no, las funciones que desarrolla el departamento de recursos humanos, quitándole o no, importancia al establecimiento de un departamento que desarrolle las funciones del mismo, dentro de la empresa.

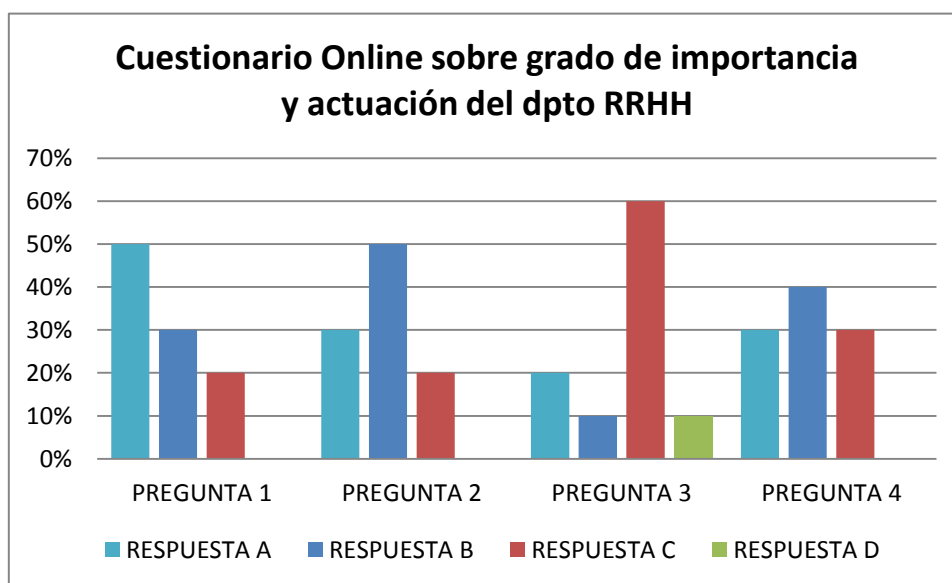
- Con lo que respecta a la cuarta pregunta, trata de analizar directamente, el campo de actuación que tiene el departamento de recursos humanos en la organización, demostrando la importancia que, en este caso, le dan los máximos mandatarios del mismo.

A. MUESTRA

En base a los cuestionarios realizados, se conforma la muestra correspondiente a varios trabajadores de diferentes organizaciones, en las que se encuentran Depósitos y Almacenes Grupo Número Uno, Primark, Mercadona, Cuatromoción, Asociación de Cooperación Juvenil San Miguel y Grupo Disa entre otras, todas ellas, pioneras en lo que respecta al desarrollo de su actividad principal, que no tiene que ver directamente, con las funciones que desarrolla el departamento de recursos humanos.

Existe una diversidad relevante en lo que respecta a los puestos de trabajo y niveles jerárquicos de los profesionales que han realizado los cuestionarios, que nos hace tener una percepción aproximada sobre las conclusiones que queremos establecer y que fundamenta la iniciación de este proyecto de investigación.

Le asignamos números a las distintas respuestas y establecemos los porcentajes de los empleados según las respuestas elegidas, conformando la siguiente gráfica:



Fuente: Cuestionarios Online sobre grado de importancia y actuación del dpto. rrhh- Véase Anexo

B.PROCEDIMIENTO

Las respuestas establecidas para estas preguntas pretenden situar al departamento de recursos humanos dentro de la organización, así como, establecer el grado de importancia y de actuación que tiene en las mismas, estableciendo unas conclusiones que establecen una relación directa con los objetivos planteados al inicio de este proyecto de investigación.

Se ha realizado un análisis descriptivo, recopilando las respuestas de los trabajadores de las distintas organizaciones elegidas, desarrollando un vaciado de las mismas y trasladando esos resultados a una grafica.

Como hemos comentado con anterioridad, hemos recogido información relevante a través de las entrevistas telefónicas, para analizar y contrastar las respuestas de los diferentes trabajadores de las distintas organizaciones, tomando fuerza las valoraciones dadas por los empleados de las organizaciones sobre el grado de importancia y de participación que tiene departamento de recursos humanos y de esta manera, desarrollar los objetivos establecidos en éste proyecto de investigación.

Saber cómo perciben estos directivos el departamento de recursos humanos y el grado de importancia y participación en asuntos relevantes, entendiendo este concepto como, todos aquellos asuntos que suponen un motivo de debate en las reuniones que organizan los altos cargos de las organizaciones, asuntos que en absoluto tienen que ver con las funciones del departamento de recursos humanos.

Determinamos el grado de importancia del departamento de recursos humanos partiendo de tres premisas:

- En primer lugar, la posición en la que está ubicado dentro de la estructura organizacional de la empresa, así como, si se atribuye unas mayores o menores funciones y responsabilidades con respecto a dicha ubicación.
- La segunda premisa hace referencia a si forma parte activa este departamento, con respecto a la consecución de objetivos.

- Por último establecemos una tercera premisa determinando si es preciso para la organización, externalizar las funciones y responsabilidades de dicho departamento.

Asimismo, se podrá asignar unas medidas en la que poder situar encajar el grado de importancia:

- Solo cumple funciones operacionales (entendiendo esto como, el mero desarrollo de actividades no estratégicas para la organización).
- Tiene la misma importancia que cualquier otro departamento (se refiere fundamentalmente si se valora a dicho departamento de la misma manera que los otros departamentos situados al mismo nivel jerárquico).
- El departamento de recursos humanos tiene una importancia vital para la organización (no sólo establece una relación directa entre las funciones y responsabilidades del mismo con la ubicación del mismo en el organigrama sino que también forma parte activa en la consecución de los objetivos propuestos por la organización y por consiguiente no se considera la capacidad de externalizar este departamento),

Con lo que respecta a la determinación del grado de participación del departamento de recursos humanos, asignamos la siguiente medición: Es inexistente (cuando no existe participación por parte de este departamento), moderada (cuando el tema en el que participa el departamento de recursos humanos afecta exclusivamente a este) y absoluto (cuando la participación del departamento de recursos humanos va mas allá de temas que afecten exclusivamente a este departamento).

Para que el resultado del análisis descriptivo sea relevante desde el punto de vista de la realización del análisis descriptivo, hemos desarrollado tres entrevistas telefónicas.

La primera a un alto directivo de la empresa Depósitos y Almacenes Grupo Número Uno, la segunda ha sido realizada a un mando intermedio que desempeña su actividad dentro del departamento de recursos humanos de la empresa Primark y por último, a un empleado del Grupo Disa que también desarrolla su actividad dentro del departamento de recursos humanos, concretamente desarrollando actividades de carácter operacional. Gracias a estas entrevistas telefónicas, podemos recoger así, los diversos puntos de vistas referentes a cada nivel jerárquico distribuidos en la estructura organizacional.

Esta información que nos proporcionan los máximos dirigentes y mandos intermedios sobre dicho departamento, nos ayudará a posicionarlo dentro de la organización y a desarrollar nuestras conclusiones, moviendo la balanza hacia un lado u otro.

- ❖ La primera entrevista telefónica se dirige al responsable del departamento de contabilidad de la empresa Depósitos y Almacenes Grupo Número Uno. El dirigente atribuye al departamento de recursos humanos, un grado de importancia considerable para que la organización desempeñe su actividad principal de la forma más eficiente posible. Señala la importancia que tiene la función del departamento de recursos humanos que dedica a reclutar y seleccionar, además gestionar personas cualificadas para desempeñar cada puesto de trabajo, supone un plus a la hora de desprenderse de los competidores directos.

Defiende la idea de no externalizar algunas funciones porque entiende que nadie mejor que la propia organización sabe el personal que demanda, pese a las respuestas obtenidas por otros empleados situados jerárquicamente en niveles inferiores referentes a la misma organización.

Por otro lado, considera que la participación del departamento de recursos humanos en las decisiones relevantes para el devenir de la organización no es necesaria, porque defiende que sólo los máximos dirigentes, son capaces de tomar este tipo de decisiones y una vez concretadas, transmitírselas al resto de la organización.

- ❖ Con lo que respecta a la segunda entrevista telefónica realizada a un cargo del mando intermedio dentro del departamento de recursos humanos de la empresa Primark, nos señala que, el departamento de recursos humanos, constituye una parte fundamental dentro de la estructura organizacional de la empresa y tanto sus funciones, como las responsabilidades que se le encomiendan a este departamento, tienen relación directa con la ubicación del mismo dentro de la organización. Además dicho departamento lo describe como área clave para el desarrollo de los objetivos de la empresa, el cual también a veces el montante de trabajo que se concentra en este departamento, hace plantearse la posibilidad de externalizar algunas funciones de este departamento.

Observamos que en esta organización, la participación en asuntos relevantes ajenos a temas exclusivamente de recursos humanos es notoria y siempre se hace partícipe a este departamento de estas reuniones formadas por los máximos dirigentes.

- ❖ El empleado al cual se le ha realizado la tercera entrevista telefónica, que desarrolla funciones operacionales dentro del propio departamento de recursos humanos de la empresa Grupo Disa, describe que dado el montante de trabajo que realizan en este departamento las funciones y responsabilidades que tienen a la hora de desarrollar su actividad no establecen una relación directa con la ubicación de dicho departamento en el organigrama desde su punto de vista, manifiesta que este departamento debería de estar más considerado dado que forma parte activa a la hora de la consecución de los objetivos planteados por la organización.

No considera la opción de externalizar las funciones de dicho departamento porque forma parte fundamental en la organización, sin embargo manifiesta que en comparación al gran esfuerzo que realizan estos empleados de dicho departamento y la gran cantidad de trabajo que tienen debido a las nuevas incorporaciones de algunas empresas en dicho grupo empresarial, se tiene muy poco en cuenta a la hora de que este participe en las reuniones que formalizan los altos directivos para tratar asuntos de otra índole que no hagan referencia a la actividad que este departamento realiza.

C. ANALISIS DESCRIPTIVO

En la primera cuestión referente a la ubicación en el organigrama de la organización del departamento de recursos humanos, debemos considerar que las dos primeras respuestas aluden a que el departamento de recursos humanos si está bien establecido dentro de la organización, considerando esto, observamos vemos que el 80% de los encuestados ha respondido que las funciones y responsabilidades que tiene el departamento de recursos humanos concuerda con la posición que ocupa actualmente en la organización, por el contrario, el 20% restante de los profesionales, piensan que no se adecua la posición que tiene dicho departamento, con las funciones y responsabilidades que desarrolla el mismo en la organización .

En relación a la segunda cuestión, nos encontramos que el 50% de los profesionales encuestados, consideran que el dpto. rrhh forma parte activa en la consecución de objetivos encomendados por la organización, mientras que un 30% establece que dicho departamento es vital para la organización y para el cumplimiento de los objetivos de la organización, partiendo de la base de que la vitalidad de este departamento, no tiene que estar directamente relacionado con el desarrollo activo de sus funciones, observamos que el 20% restante, no considera al departamento de recursos humanos, determinante para la consecución de los objetivos que se establecen dentro de la organización, esto nos hace plantearnos si realmente se está inculcando en la cultura empresarial, la idea de un departamento de recursos humanos indispensable para el funcionamiento de la organización.

La tercera cuestión, establece la necesidad de desarrollar las funciones del departamento de recursos humanos de manera externa por medio del outsourcing, podemos observar, que un considerable 60% de los encuestados, opina que, no debería externalizarse el departamento de recursos humanos, puesto que es un dpto. vital para la organización; un 20% de los trabajadores piensan que sí se debería, pero sólo para la realización de algunas funciones; otro 10% de los empleados piensa que efectivamente la asignación de un servicio externalizado, será clave para mejorar la gestión de la propia organización. Por último, el 10% restante, considera que sería demasiado costoso para la empresa, externalizar las funciones de dicho departamento.

Con lo que respecta a la cuarta pregunta, nos encontramos con que un 40% de los profesionales que desarrollan sus trabajos dentro de las organizaciones, consideran que el dpto. de recursos humanos participa en las decisiones importantes de la organización, siempre que afecte directamente a dicho departamento; el 30% de los encuestados consideran que efectivamente el/la responsable de RRHH participa siempre de forma activa en la toma de decisiones relevantes, más allá de las de su responsabilidad directa, frente al 30% restante que opina que la intervención del dpto. rrhh se basa exclusivamente en la realización de sus funciones y no participan en la toma de decisiones a nivel organizacional. Esta última observación nos indica que, aún no se integra al departamento de recursos humanos, en los altos niveles de la organización en lo que a decisiones relevantes se refiere, lo que podría suponer un problema, ya que éste departamento, se encarga del activo más importante de la organización.

D.RESULTADOS

Realizado el vaciado de datos referentes al cuestionario y desarrollada la gráfica correspondiente, podemos elaborar las diferentes hipótesis que desarrollarán el objetivo de este proyecto de investigación:

- La primera hipótesis que planteamos en nuestro trabajo de investigación, es el grado de importancia del departamento de recursos humanos dado por los profesionales de las empresas analizadas, si se adecua la realidad empresarial con el marco teórico actual.

Si tomamos como punto de partida lo que se establece en el marco teórico en su concepción más actual, desde el punto de vista del grado de importancia del departamento de recursos humanos, nos encontramos que la adopción del modelo de recursos humanos que durante estos últimos años ha escalado jerárquicamente en el organigrama, situándose en niveles estratégicos más altos dentro de la organización, operando éste departamento en el máximo nivel e interviniendo en la planificación tanto a medio como a largo plazo.

Si contrastamos la información dada anteriormente, con las respuestas que nos han proporcionado los diferentes profesionales que desarrollan sus respectivas actividades

dentro de las organizaciones, encontramos que muchos profesionales sitúan al departamento de recursos humanos, al mismo nivel jerárquico que otros departamentos y aseguran que sus funciones y responsabilidades son acordes a su ubicación en el organigrama, concretamente la mitad de los encuestados.

- ✓ Concluimos esta primera hipótesis manifestando que, efectivamente si se ubica correctamente el departamento de recursos humanos dentro de la organización, pero el grado de importancia, bien sea por parte de los máximos dirigentes de las mismas o por profesionales que ejerzan su actividad principal en el mismo nivel jerárquico que el departamento de recursos humanos, no se adecua con el grado de importancia que debería tener el mismo desde el punto de vista teórico actual, y es que, aún existen barreras por parte de muchas organizaciones en las que no se tiene muy en cuenta al departamento de recursos humanos, y que delimitan a éste casi exclusivamente a tareas operacionales, pasando por alto las tareas estratégicas, que según el marco teórico actual, es la vía que tiene que seguir una organización para desarrollar una buena estrategia empresarial en lo que a recursos humanos se refiere, dando esto un valor añadido a la misma.

La importancia de una buena integración del departamento de recursos humanos en cualquier organización en la que necesite de una mínima gestión de personas es necesaria, esta área dedicada a los recursos humanos trata con personas, sujetos vitales para la permanencia y desarrollo de la organización. Esta idiosincrasia debe estar reflejada en la cultura empresarial y no debe haber una persona dentro de la organización, que cuestione la importancia de las funciones de este departamento y lo que éste conlleva para las organizaciones.

- La segunda hipótesis que se plantea en consecuencia de la anterior, es el grado de participación que tiene el dpto. rrhh en decisiones relevantes para la organización, nos referimos, no sólo a las decisiones que se toman que afectan exclusivamente al departamento de recursos humanos, sino un paso más adelante, decisiones relevantes dentro de los niveles más altos de la organización, que realmente puedan cambiar el devenir de la organización.

Tomamos como referencia el marco teórico actual, en el que se establece que los dirigentes de la organización deben tener en cuenta al departamento de recursos humanos e integrarlo en la misma, haciéndole partícipe en cada momento de las decisiones más relevantes que se tomen en las reuniones, ya que, el departamento de recursos humanos, es el encargado de llevar la parte social de la empresa, la gestión de personas dentro de la organización, todo esto se fundamenta partiendo de la bases de que las personas conforman el activo más importante de cualquier organización.

- ✓ Basándonos principalmente en la parte empírica de este proyecto de investigación que toma forma mediante cuestionarios y previamente contrastado con el marco teórico actual, concluimos ésta segunda hipótesis, destacando que aún existen muchos problemas para que el departamento de recursos humanos, escale jerárquicamente un nivel más, dentro de la organización, aumentando la participación en las reuniones organizadas por los máximos dirigentes para la toma de decisiones, no solo de ámbitos relacionados con el departamento de recursos humanos, sino de otros temas de gran relevancia para la organización, y es que los máximos dirigentes en un porcentaje significativo prefieren que este departamento sólo intervenga en temas que le afecten directamente, trasladando esta idiosincrasia a los demás profesionales de la organización.

IV. CONCLUSIONES

Se reafirma nuestra primera hipótesis, en la que se determina la existencia de problemas a la hora de atribuir la importancia que debe tener el departamento de recursos humanos desde un punto de vista teórico actual, que supone la descripción de lo que ocurre en la realidad empresarial.

No suele ser frecuente entre muchos empleados de las organizaciones, opiniones positivas acerca de la función de recursos humanos en su totalidad, no obstante ésta percepción del mismo, debe cambiar y hacer reflejar su mejor cara si quiere sobrevivir en estos tiempos.

El objetivo de este departamento es hacerse valer dentro de las organizaciones, haciendo entender que es vital para la misma y que sobretodo es un pilar fundamental a la hora de añadir valor a la empresa.

El inicio del cambio nos lleva al sistema de valores de cada persona que desarrolla actividad dentro de las organizaciones. Las personas deben empezar por querer cambiar para que esta percepción tan negativa empiece a cambiar su dirección hacia ideas más positivas, el primer paso como decimos, es que, las personas han de empezar por querer cambiar. Deben estar deseosas de aceptar la inquietud del cambio, en lugar de la comodidad de la situación actual de las cosas. Y, lo que es más importante, deben estar convencidas de que es posible un mejor enfoque.

Una vez que existe el deseo, la gente necesita un camino que seguir. Es decir, necesitan una visión de lo que podría ser y un método que les lleve paso a paso de lo conocido de hoy a lo desconocido de mañana, éste procedimiento tiene que empezar por los altos directivos y acabar por el eslabón más bajo de la cadena.

Obviamente, si partimos de la base de que no se considera al departamento de recursos humanos, vital para la organización, esto da lugar a que la participación del mismo esté limitada a su exclusivo ámbito, evitando así, hacerle participe en reuniones en donde la toma de decisiones relevantes de organización estén reservadas solamente a altos cargos directivos.

Esto supone un problema de integración para dicho departamento, que opera con la gestión de personas, considerado el activo más importante de cualquier organización, parte fundamental en el esquema y estructura de las empresas. Sin embargo, para la mayoría de máximos dirigentes, no debería dar el paso dicho departamento dentro de la organización en lo que a toma de decisiones para el importante devenir de la misma se refiere.

Este proyecto de investigación puede ser la antesala hacia el cambio desde el punto de vista de la percepción de las ideas, que hasta la actualidad todavía está instalada en el pensamiento de muchos dirigentes y empleados de las empresas, organizaciones que sin

saberlo, no están sacando máximo rendimiento a ese departamento de recursos humanos que sin duda añade valor a las mismas.

Son múltiples las razones para hacer que este departamento deba escalar posiciones en la jerarquía de las organizaciones, pero el fundamental es el carácter social que tiene el mismo, y es que, este departamento única y exclusivamente trabaja por y para las personas (capital humano), requisito indispensable para que cualquier organización se cree, mantenga y desarrolle en el mundo empresarial.

No gestionar bien ésta área o darle un valor impropio puede sin duda, convertirse en el “talón de Aquiles” de muchas organizaciones.

Debe ser un proyecto de investigación, que se proponga dar un toque de atención desde los máximos mandatarios de las organizaciones hasta los propios empleados. Si es cierto que hay en muchas organizaciones que atribuyen un elevado grado de importancia a tan mencionado departamento pero no se da un paso más, no se incrementa la participación del mismo, no se hace partícipe de las decisiones fundamentales de la organización, ésta idea es el pilar fundamental en la que se basa la realización de este proyecto.

En una época en la que las nuevas tecnologías conforman su punto más álgido, se ha dejado atrás la gestión de personas, se trata de romper las barreras que se han ido creando del pasado y que todavía continúan en la actualidad.

V. FUENTES

- <http://www.adrformacion.com/cursos/rrhh/leccion1/tutorial3.html> ADRFormación.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Barquero Corrales, A. (2005), “Administración de recursos humanos”.
- Puchol, L. (2007), “Dirección y gestión de recursos humanos”, Edición Díaz de Santos.
- Fitz-enz, J. (1992), “El Valor Añadido por la Dirección de Recursos Humanos”.
- Leal Millán, A. (1999), “El factor humano en las relaciones laborales”, Pirámide S.A. Ediciones.
- Pérez López, M^o.J. (2010), “Externalización de funciones de Recursos humanos” Ed.Prentice Hall.
- “El área de recursos humanos”, Ed. Mc Graw Hill (2011).
- Lacalle, G. (2012), “El área de recursos humanos en la empresa (Operaciones administrativas de recursos humanos)”, Ed. Editex.
- Del Valle,V. y Luis Gómez de Agüero, J.(2011), “Recursos humanos, Empresas y gestión de recursos humanos, Ed. Mc Graw Hill.
- Pin, J.R.(2007), “Consistencia: la estrategia de la empresa es la estrategia sobre sus personas”, Ed. Prentice Hall.
- Sánchez-Runde, C.(1997), “Dirección estratégica de recursos humanos”, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas ,Folio.
- Ulrich D. (1997), “Recursos Humanos Champions”, Ediciones Granica,
- Butteris, M. (2001), “Reinventando los recursos humanos”, Gestión 2000.

VII. ANEXO

Cuestionario online sobre el papel del departamento de recursos humanos en las organizaciones actuales

- ✓ Con este cuestionario pretendemos llegar a una conclusión sobre el papel que ocupa el dpto. RRHH en las organizaciones de la actualidad.
- ✓ Se cumplimentará el cuestionario seleccionando una sola respuesta y con total sinceridad para hacer del mismo una herramienta clara de investigación sobre el tema en cuestión.
- ✓ Se trata de un cuestionario online anónimo por lo que se respetará las condiciones de privacidad y anonimato de las organizaciones y de los trabajadores.
 - 1- Con respecto a otros departamentos, ¿se adecua la relación de las funciones y responsabilidades actuales del dpto. RRHH de su organización con la posición jerárquica que ocupa en la estructura organizativa (organigrama) de la misma?
 - Sí, las funciones y responsabilidades son acordes a su posición jerárquica.
 - No, está por encima de lo que debería.
 - No, está por debajo de lo que debería.
 - 2- Dentro de una organización existen departamentos que resultan vitales para la adecuada realización de las actividades principales de la misma, ¿Incide directamente el dpto. RRHH en la consecución de los objetivos de la organización?
 - Sí, el dpto. recursos humanos es clave para la total realización de todos los objetivos de la organización.
 - El dpto. RRHH forma parte activa con lo que respecta a la consecución de algunos de los objetivos de la organización.
 - No, el dpto. RRHH resulta tener menos implicación en la realización de objetivos que otros departamentos que están integrados en la estructura organizativa de la organización.

- 3- Existen organizaciones que externalizan las funciones y responsabilidades del dpto. RRHH a una empresa especializada (outsourcing), ¿Sería un acierto prescindir del dpto. RRHH integrado dentro de la estructura organizativa de la empresa y subcontratar esas funciones a una empresa especializada?
- Sí, pero sólo para algunas funciones.
 - Sí, se mejoraría la gestión.
 - No, resulta un área de vital importancia dentro de la organización.
 - No, resultaría demasiado costoso para la organización.
- 4- ¿Participa el dpto. RRHH en la toma de decisiones relevantes a nivel organizacional y estratégico junto con los demás miembros del equipo directivo?
- Sí, el/la responsable de RRHH participa siempre de forma activa en la toma de decisiones relevantes, más allá de las de su responsabilidad directa.
 - Sí, pero solo con respecto a decisiones que afecten directamente al dpto. RRHH.
 - No, la intervención del dpto. RRHH se basa exclusivamente en la realización de sus funciones y no participan en la toma de decisiones a nivel organizacional.