

han ido variando a lo largo de la historia, de una manera entrelazada y está asociada a lo acontecido en cada época. De este modo, su evolución ha sido progresiva, no revolucionaria y los cambios ocurridos fruto, en gran medida, de la concepción en torno al ser humano y su actitud ante el trabajo, así como de las transformaciones culturales y avances sociales producidos a lo largo del tiempo.

Podría decirse que desde hace 50 años ha sido más notorio la progresión de dicho departamento y el peso que las personas han ido ganando en las organizaciones, pasando de ser consideradas un coste a minimizar un factor determinante dentro de la estrategia competitiva de la empresa.

Los recursos humanos son contemplados hoy como una pieza fundamental de cualquier organización, ya que de que le sirve a una organización tener la mejor idea del mundo, la mejor estrategia diseñada si no cuenta con personas que sean capaces de llevarla de la mejor manera posible.

Ya en las primeras décadas del siglo XX, diferentes estudios como el experimento desarrollado por Elton Mayo en la Western Electric Company, en la planta Hawthorne en 1927, las nociones sobre “el clima social” llevadas a cabo en el libro “la teoría del cambio social” de Lewin, Lippitt y White en 1939, o la publicación del libro de McGregor “el aspecto humano en las empresas” en 1960 demuestran lo importante que son los factores psico-sociales y la calidad del ambiente laboral para, mejorar la productividad y lograr los objetivos de la organización.

Desde entonces hasta ahora muchos han sido los avances producidos, tanto las condiciones laborales de los puestos de trabajo como en la propia gestión del departamento.

En la actualidad las competencias atribuidas al departamento de recursos humanos se han extendido considerablemente. Ahora su gestión no solo pertenece al personal operativo, sino también a la parte directiva y su orientación no se limita al corto plazo, si no se acomete también la planificación a medio y largo plazo.

Asimismo, dar respuesta a los cambios de su entorno cada vez más globalizado ha llevado a desplegar una gestión en el ámbito internacional adaptando los procesos y funciones de recursos humanos a las particularidades de cada territorio.

También se aprecia cómo este departamento se ha ido profesionalizando y modernizando con los avances tecnológicos que van sucediendo, los cuales han favorecido, facilitando y agilizando las labores de gestión.

Además, nos encontramos cómo está al alza la responsabilidad de las empresas con el medio ambiente y cómo, poco a poco las empresas se van sumando a esta idea e intentan reducir su repercusión en el medio ambiente y aproximar a cero su huella nociva en el mundo.

Y como no, no podemos olvidar los avances sociales concurrenciosos y las repercusiones que conllevan en la gestión de las personas. Particularmente, recibe nuestra atención el desarrollo del principio de igualdad entre mujeres y hombres producido en nuestro país desde que en 1978 se promulgó la Constitución. El desarrollo normativo y las luchas feministas por lograr una igualdad real y efectiva entre ambos sexos tiene una especial relevancia en el ámbito laboral, donde los departamentos de recursos humanos juegan un papel principal.

Todas estas cuestiones comentadas despiertan nuestro interés y motivan este trabajo. En él abordaremos, en primer lugar, la evolución del departamento de recursos humanos, ya que creemos que es necesario conocer el pasado para entender el presente y poder orientar de manera conveniente el futuro.

En segundo lugar, se describen las funciones y procesos que se desarrollan en el seno de los departamentos de recursos humanos, siempre teniendo en cuenta que cada empresa organiza los contenidos de la función dependiendo de su particular circunstancia.

En tercer lugar, se acomete el estudio de la figura de su responsable, las características y competencias que resultan deseables para dirigir el departamento de recursos humanos del siglo XXI, así como la posición y relevancia que ocupa en el organigrama de la empresa.

En cuarto lugar, afrontamos el estudio de los retos principales a los que se enfrenta en estos momentos que, como se ha comentado, destacamos la internacionalización, la responsabilidad social, la digitalización del departamento y el logro de la igualdad real y efectiva de hombres y mujeres en el ámbito de la empresa.

Finalmente, tras el análisis realizado, ofrecemos, a modo de conclusión, nuestras reflexiones sobre el rol que en estos momentos está llamado a desempeñar el departamento de recursos humanos.



1. Los departamentos de Recursos Humanos: evolución.

Los economistas clásicos, como Adam Smith, ya consideraban el trabajo, la tierra, el capital y, posteriormente, la tecnología como los cuatro factores productivos que precisan las empresas para producir bienes y servicios con los que satisfacer las necesidades de la población y generar valor para las empresas.

Entre los factores descritos, el factor trabajo es definido por Adam Smith en 1776 en su obra *La Riqueza de las Naciones* como “el conjunto de capacidades humanas, físicas y mentales que poseen los trabajadores, necesarias para la producción de bienes y servicios”.

A finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX, con la mecanización y la sistematización de las tareas la vida de los trabajadores cambió de manera. Comenzó a extenderse la especialización del trabajo, que permitía al individuo, con poca experiencia industrial, llevar a cabo su labor de manera más eficiente, pero a su vez más monótonas.

Dados estos cambios, siempre acompañados con la evolución y desarrollo económico y social del momento, los trabajadores comenzaron a reagruparse formando sindicatos y uniones obreras buscando una mejora de las condiciones laborales de aquella época.

Este fue uno de los puntos que contribuyeron a la creación del primer departamento de recursos humanos que en esa época se llamaba “departamento de bienestar”, donde hacían frente a problemas relacionados con la vivienda, la sanidad, la educación de los hijos de los trabajadores, etc.

Uno de los pioneros en aplicar el método científico al trabajo, buscando la mejora de la productividad y la reducción de costes y tiempos, fue F. Taylor (1911), el cual dio lugar a puestos de trabajo con una gran especialización, tanto horizontal como vertical.

En su obra se puede observar como muchas de sus ideas sobre la coordinación y administración de empleo siguen estando vigentes y/o han servido de cimiento para el desarrollo del tema.

La metodología de Taylor trataba en aprovechar la jornada laboral evitando esos procesos costosos en tiempo que reducían la producción intentando lograr maximizarla.

La conclusión que se encuentra en su obra es que al simplificar los trabajos en tareas más sencillas y especializando en cada una de ellas al trabajador se reducían los tiempos de los movimientos.

Esta división del trabajo trajo consigo la especialización de los trabajadores en una sola tarea y también trajo consigo la organización racional del trabajo en secuencias y procesos.

Años más tarde E. Mayo y F.J. Roethlisberguer," (1925), llevaron a cabo un experimento en la Western Electric Company en su planta de Hawthorne. El estudio consistía en comprobar cómo las condiciones físicas en las que se realiza el trabajo influían en la productividad de los trabajadores. Para ello, se formaron dos grupos de trabajadores, el grupo de control y el experimental. A este último, se le empezó a modificar las condiciones laborales, luz, temperatura, reducción de la jornada, etc.; mientras que al grupo de control no se le modificaba ninguna de las condiciones.

Los resultados fueron sorprendentes, ya que, en el grupo experimental, tanto si se mejoraban como si se empeoraban las condiciones laborales, la productividad aumentaba, pero también la productividad del grupo de control, sin haberse modificado nada, también mejoraba.

Escogieron a un grupo reducido de trabajadores y los situaron en una habitación separada, se modificaron factores como los salarios, los tiempos de descanso, la jornada y los días laborales fueron acortados. Los encargados de realizar la investigación se hicieron pasar por supervisores de los trabajadores, pero aun así los resultados volvieron a ser ambiguos ya que la productividad de los trabajadores tendía a aumentar.

Tras varios experimentos más, E. Mayo observó que los trabajadores aumentaban su productividad porque al ser seleccionados para el experimento sentían recibir una atención especial y tanto los grupos experimentales y los de control adquirieron un orgullo que provocó en ellos la motivación que necesitaban para mejorar su desempeño en el trabajo.

La mera supervisión también había apoyado en el aumento de su motivación, por lo que se llegó a la conclusión de que los trabajadores realizarían las tareas con más intensidad si piensan que los supervisores les prestan más atención.

Los experimentos de E. Mayo dieron lugar al movimiento denominado Relaciones Humanas, el cual, a diferencia de la Administración Científica de Taylor, considera que el individuo en el trabajo no se siente únicamente motivado por el dinero y busca también satisfacer necesidades de orden social.

Un excelente resumen de las distintas consideraciones sobre la naturaleza de los individuos y su actitud ante el trabajo la realiza Schein (1982), quién identifica cuatro tipos de concepciones:

1. Concepción del hombre racional–económico (F. Taylor). Se basa en la idea de que los individuos buscan maximizar sus propios intereses y considera que los incentivos económicos son el único elemento motivador, por lo que las organizaciones a través de las recompensas económicas controlan el comportamiento del individuo.
2. Concepción del hombre social (E. Mayo). Parte de la premisa de que el hombre se encuentra motivado por necesidades sociales que satisface a través de las relaciones o interacciones con otros individuos, también en el trabajo.
3. Concepción del hombre que se autorrealiza (Pirámide de Maslow). Parte de la idea de que existen unas categorías de necesidades que van desde las denominadas de orden inferior hasta las de autorrealización. Cuando las necesidades de cada categoría inferior están razonablemente satisfechas, las siguientes adquieren relevancia como motivadoras del comportamiento. En la cúspide de la pirámide se encuentran las necesidades de autorrealización, según las cuales

el individuo busca y desea cierto grado de autonomía en su actividad que le permita desplegar todas sus capacidades y aptitudes.

4. Concepción del hombre complejo. Se fundamenta en la creencia de que el ser humano tiende a satisfacer una gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior, que, una vez satisfechas, pueden reaparecer, cambiar o ser reemplazadas por necesidades nuevas. Las necesidades varían, no sólo de una persona a otra, sino también para una misma persona según el momento del tiempo y las circunstancias. Una dirección efectiva debe evitar generalizaciones en torno a la motivación y ser consciente de esta complejidad, así como ser más flexible en el trato a su personal.

Cada una de estas concepciones en torno a la naturaleza humana ha dado lugar a un modelo de gestión diferente a la hora de gestionar a las personas. A este respecto, Bosquet (1982) señala tres estadios por los ha pasado la gestión de recursos humanos, a los que Valle Cabrera (1995) agrega un cuarto, quedando como sigue (Fombonne, 1993; Liquidano, 2006).:

- Fase administrativa: finales del siglo XIX hasta la década de 1950, el incentivo del empleado es el económico, la persona se piensa que es un ser perezoso, gandul, pasivo y que solo reacciona ante el dinero. El administrador de recursos humanos ve al personal como un coste el cual debe reducir al mínimo posible para maximizar rendimientos y que la relación laboral con el empleado se basa simplemente en el control, las normas y las reglas.

En esta fase el departamento de recursos humanos resume sus funciones en selección, contratación, adiestramiento, despido, salario y análisis de puestos.

- Fase de gestión: década de los 1950 hasta 1980 aproximadamente, en esta etapa se piensa que el empleado es un hombre social, motivado por sus necesidades sociales. Se enfoca a satisfacer las necesidades sociales y psicológicas del personal, el administrador de recursos humanos sigue pensando que el personal es un coste el cual debe minimizar, pero esta vez siendo más proactivo, tratando que el empleado

tome la iniciativa, tenga responsabilidad tanto laboral como en su propia vida.

En esta fase el responsable del departamento de recursos humanos tiene como diligencias el reclutamiento, la contratación, los salarios, motivar y comunicarse con el empleado, formar al personal, relaciones laborales y análisis y evaluación de puestos.

La relación laboral se intenta enfocar a los caracteres retributivos y psicológicos.

- Fase del desarrollo: década de los 1980: el hombre encuentra su motivación en demostrar las capacidades que tiene en su puesto de trabajo, también quieren más autonomía y autocontrol que se ve dificultado ese punto por la formalización, especialización y especificación de las empresas.

El administrador de los recursos humanos ve al empleado como recurso que debe optimizar y sus funciones para lograr esta optimización son; la planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, contratación, integración, evaluación, compensación, capacitación y desarrollo.

- Fase estratégica: a partir de la década de 1990 se refuerza la idea de función de recursos humanos como función estratégica y cómo las personas son el principal recurso de las empresas en el desarrollo de estas.

Se toma en cuenta la visión, misión, propósito y valores de la empresa para marcar los objetivos y estrategias, el administrador de recursos humanos considera que el trabajador es un factor determinante para mejorar la posición competitiva de la empresa, su visión es medio y largo plazo y para lograr todo ello las funciones que suele desarrollar son la planeación estratégica, el reclutamiento, la selección, contratación, capacitación, adiestramiento, formación, desarrollo del personal, planeación de carreras, desempeño, relaciones laborales, sueldos, negociaciones colectivas, diseño y proceso, quejas, promoción,, seguridad e higiene, motivación, comunicación y control administrativo y estratégico.

El trabajador se concibe como un hombre complejo en el que se refleja su dinamismo, su capacidad de evolución, la adquisición de nuevos

conocimientos y experiencias, etc. se busca satisfacer los objetivos individuales y organizacionales.

A modo de resumen, la tabla que se muestra a continuación recoge la relación entre las diferentes concepciones en torno a la naturaleza humana y las distintas fases por las que ha atravesado la gestión de los recursos humanos y, por tanto, los departamentos encargados de la misma.

Concepción sobre la naturaleza humana	Fase de Gestión de Recursos Humanos
Hombre racional–económico	Fase administrativa
Hombre social	Fase de gestión
Hombre que se autorrealiza	Fase de desarrollo
Hombre complejo	Fase estratégica



2. Los departamentos de Recursos Humanos: funciones.

El departamento de recursos humanos se divide en subdepartamentos que se dedican a diferentes especialidades del área como bien explica Albizu Gallastegi (2013):

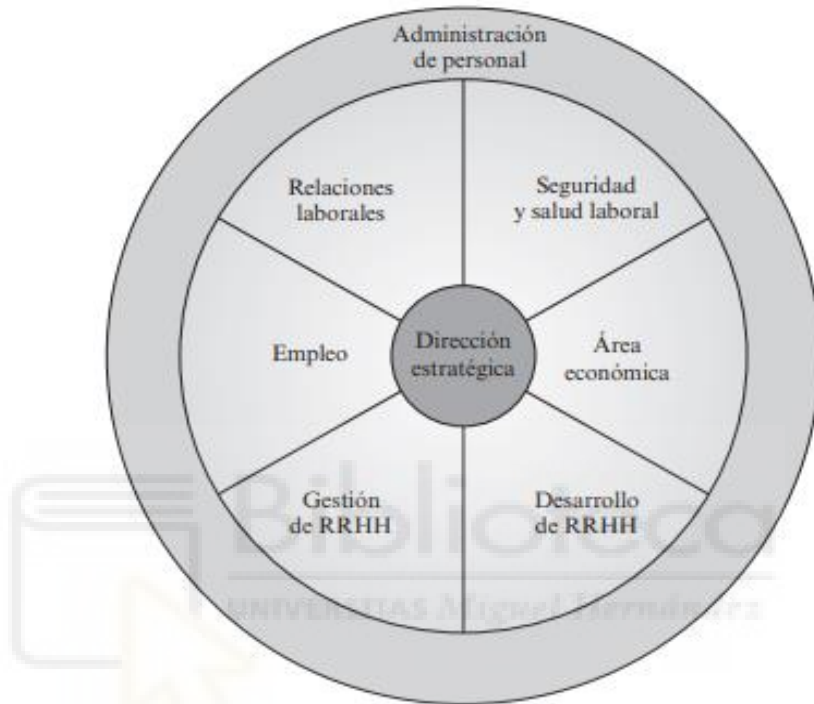


Figura 1. Fuente: Eneka Albizu Gallastegi (2013), "Dirección estratégica de los recursos humanos"

1. Área de dirección estratégica: contiene la responsabilidad sobre la dirección estratégica de la empresa, realiza el análisis y la toma de decisiones estratégicas ya que deriva del ajuste de las estructuras, sistemas y procesos que conectan la organización y el personal que contribuye a los procesos.
A raíz de los objetivos y estrategias marcados previamente se encarga de diseñar y aplicar las diferentes estrategias de recursos humanos colaborando con el resto de las áreas funcionales.
2. Área de administración de personal: se considera una "función de apoyo" a la administración de la empresa, asegurando, controlando y documentando todo lo que rodea a las políticas del personal realizando las siguientes actividades:

- a. Aplicar procedimientos y normas laborales.
 - b. Canalizar las relaciones y tramitar la documentación exigida por las instituciones.
 - c. Recoger, conservar, actualizar y tratar la información del personal para poder ser utilizada por el resto de las áreas funcionales del departamento de recursos humanos.
 - d. Preparación técnica y administrativa de los diversos procesos de gestión de los recursos humanos.
 - e. Controlar las incidencias laborales y el pago de sueldos y salarios.
 - f. Presupuestar la actividad del área de recursos humanos.
3. Área de relaciones laborales: se encarga de las relaciones de los representantes de los trabajadores negociando acuerdos colectivos, gestionando las situaciones de conflicto, quejas y reclamaciones, administrando los beneficios sociales y representando a la empresa en actos de la jurisdicción laboral.
4. Área de empleo: se asegura de que la empresa precise del número de personas con las cualidades y atributos necesarios y de establecer y mantener las relaciones con el mercado laboral y la realización de las siguientes funciones:
- a. Planificación de plantillas.
 - b. Análisis, descripción y valoración del puesto de trabajo.
 - c. Diseño y desarrollo de la estructura.
 - d. Desarrollo de procesos aditivos, reclutamiento y selección.
 - e. Iniciar procesos sustractivos.
5. Área de gestión de recursos humanos: es la responsable de que los trabajadores dispongan a la empresa su esfuerzo, conocimientos y compromiso para la empresa por lo que se ocupara de:
- a. Organizar tareas y ejecutarlas tal como se han previsto.
 - b. Establecer y desarrollar la coordinación de los trabajadores.
 - c. Garantizar la participación de las personas de la organización en la mejora y gestión de los procesos empresariales.
 - d. Reclutar y formar a los trabajadores nuevos.
 - e. Facilitar la comunicación interna.

- f. Motivar a los trabajadores y un clima laboral adecuado.
 - g. Conseguir cubrir las necesidades de formación.
 - h. Valorar el desempeño del trabajo.
 - i. Auxiliar en materia de retribución, promoción, etc.
 - j. Promover la seguridad y salud laboral.
6. Área de desarrollo de recursos humanos: es la encargada de actualizar las competencias del personal en consecuencia de la necesidad de la empresa realizando tareas como:
- a. Gestión de competencias.
 - b. Cubrir necesidades de formación
 - c. Plan de carrera interno.
 - d. Promoción.
 - e. Valoración del rendimiento y potencial.
 - f. Gestión del conocimiento.
7. Área económica: reparte los salarios a través de una estructura salarial atendiendo los principios de equidad interna y externa debiendo conocer el nivel de retribuciones del mercado, teniendo una política retributiva y sistema de incentivos y controlando los costes.
8. Área de seguridad y salud laboral: se centra en el buen estado de la salud de los integrantes de la empresa, promoviendo lo necesario para que el trabajo se realice con el mínimo riesgo posible centrándose en la prevención, instaurando seguridad laboral y medicina de empresa.

Cada una de estas áreas no constituyen compartimentos estancos, ni se desarrollan de manera independiente, sino que el área de dirección estratégica es la encargada de coordinar todo el conjunto dándole una visión global, a través de una estrategia de recursos humanos coherente con la estrategia de la organización, con el entorno, con las características que definen a la empresa y con sus recursos y capacidades.

Atraer y retener talento es hoy uno de los principales objetivos que tiene la dirección de recursos humanos para generar valor y mejorar los resultados empresariales, así como su competitividad y adaptabilidad.

En este orden de ideas, actualmente, muchas empresas están desarrollando estrategias de *Employer Branding*. Un concepto que consiste en crear para la empresa una marca de buen empleador, una reputación que le ayude a mejorar su posición competitiva en el mercado de recursos humanos, favoreciendo la captación y retención de las personas que la empresa necesita.

Diseñar y coordinar políticas de recursos humanos que hagan a la empresa más atractiva ante futuros candidatos y contribuyan a fidelizar a los empleados actuales, es condición necesaria para el Employer Branding pero no suficiente, ya que crear y cuidar una imagen de marca requiere cuidar la política de comunicación, la presencia en redes sociales y la información que se transmite.

Para poder mantener una imagen lo suficientemente válida como para atraer y retener talento se aconseja:

- Ser transparente y real.
- Los empleados deben ser los primeros en hablar bien de la empresa.
- Ser activo en redes sociales y comunicar los valores de la empresa.
- Involucrar a toda la empresa.

En el siguiente esquema se representa visualmente como estarían organizadas las diferentes funciones de los recursos humanos y como se distribuyen de tal forma que rodean al employer branding para que sea el centro de la imagen dando a entender que es un punto muy importante ya que a raíz de él se suministra de personal cualificado a la empresa para que el resto de funciones puedan también acometer sus funciones favoreciendo a la satisfacción del empleado en la empresa entre otros fines que contempla este conjunto de funciones.



Figura 2. Fuente: Dpto. Gestión de personal de Grupo Marjal
Elaboración propia

3. Los departamentos de Recursos Humanos: la figura de su responsable y su posición en el organigrama empresarial.

Entre los departamentos que encontramos en una empresa, los recursos humanos son una figura fundamental, tanto para el reclutamiento y selección de un buen capital humano, como para la gestión de este.

Es por ello por lo que aparece la antigua figura de “jefe de Personal”, que actualmente cuenta con un nuevo enfoque al haber ampliado sus competencias hacia nuevas casuísticas tales como la salud y la seguridad, la formación, el seguimiento, cuidar los casos de discriminación, la responsabilidad social corporativa etc. Surge así la necesidad de las empresas de encontrar una persona que cuente con capacidades de liderazgo y de gestión para atraer y retener el talento que la empresa necesita para desplegar sus estrategias y alcanzar sus objetivos. Un responsable de recursos humanos capaz de diseñar las estrategias, políticas y prácticas de gestión propias de su función y de convencer y orientar a los responsables de línea para la adecuada implantación de las mismas.

Según Garrido (2017) para poder desempeñar dicho cargo, el director o directora de recursos humanos debe saber desenvolverse en un escenario cambiante y cada vez más exigente y para ello debe disponer las siguientes características:

1. Confiabilidad: debe lograr una buena relación entre empleados y empleadores, defendiendo a los empleados a la vez que los intereses de la empresa y tener así la confianza de ambas partes.
2. Adaptabilidad: debe ser una persona flexible, saber interpretar las percepciones y lograr optimizar el entendimiento entre todas las partes.
3. Generar valor: debe tomar decisiones y emprender acciones tendientes a aportar valor y contribuir al éxito de la empresa.

4. Liderazgo: debe saber organizar, persuadir y crear equipo. Es imprescindible que sea capaz de liderar un equipo cohesionado de manera eficaz y eficiente.

Muñoz (2017), además de hablar de todas las características nombradas con anterioridad, menciona que se debe tener una serie de habilidades:

1. Saber gestionar las relaciones interpersonales y capacidades en comunicación.
2. Habilidad para negociar y gran capacidad resolutive.
3. Trato humano, ser accesible y con capacidad empática.
4. Analítico, al haber datos subjetivos debe de poder realizar un análisis basado en sus amplios conocimientos para poder optimizar al personal.
5. Trabajar en equipo y habilidades de organización.

También es recomendable que un buen director o directora cuente con unos rasgos de actitud y carácter que fomenten el buen ambiente laboral, como serían:

1. Sentido del humor.
2. Humanidad.
3. Sencillez y naturalidad.
4. Capacidad de escucha, comprensión y paciencia.
5. Elocuencia.
6. Convicción.
7. Persuasión.
8. Prudencia.
9. Ecuanimidad.
10. Austeridad y soberbia.

No obstante, no solo es conveniente contar con responsables del departamento que posean estas características y atributos, sino que para poder ejercer notablemente su labor y proveer a la empresa del capital humano necesario es importante también que el propio departamento se encuentre en una situación jerárquica que le permita desarrollar adecuadamente sus funciones.

La estructura de una empresa se ve muy fácilmente a través de su organigrama, el cual muestra de manera gráfica cómo se organiza la empresa y cuáles son las relaciones entre los diferentes equipos y departamentos. A continuación, se presenta un ejemplo en el que se aprecia como el departamento de recursos humanos se encuentra dependiendo directamente del director general (CEO) y al mismo nivel que el resto de los grandes departamentos funcionales, como producción, marketing, finanzas, informática, etc.

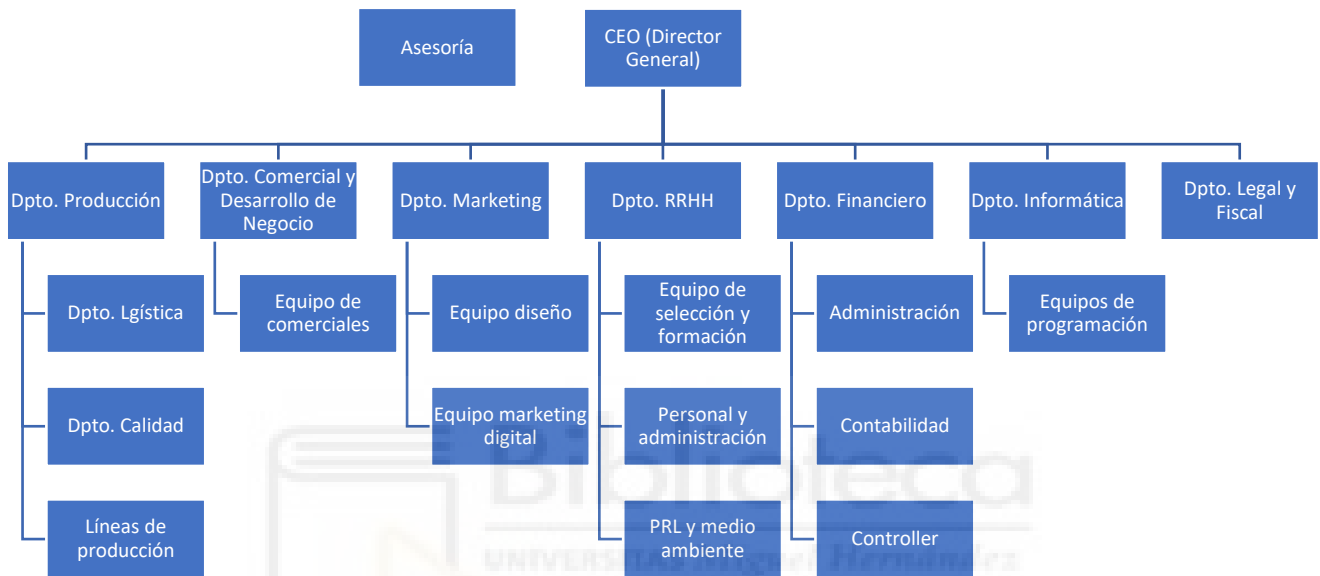


Figura 3. Fuente: Elaboración propia

Tal y como se observa en la gráfica anterior, a pesar de que los distintos departamentos de una organización se encuentren diferenciados entre sí, no quiere decir que cada uno de ellos conformen compartimentos independientes, todos se encuentran relacionados entre sí y directamente conectados con el departamento de recursos humanos. Un departamento que puede adoptar alguno de los tres enfoques siguientes, los cuales no son excluyentes entre sí:

1. Burocrático: departamento con funciones administrativas y jurídicas cuya función principal es controlar el desempeño de las tareas de los trabajadores.
2. Organizativo: departamento que añade a las funciones administrativas y jurídicas, funciones de servicio al resto de los departamentos de la empresa, asumiendo las funciones de selección, formación y motivación del personal.
3. Estratégico: departamento que externaliza las funciones administrativas y se constituye en asesor de la dirección empresarial, desarrollando la creación y gestión del conocimiento en la empresa.

Aunque la situación, características y funciones del departamento dependen en gran medida del tamaño y de la importancia relativa que tenga el factor humano para el éxito de la empresa. En este sentido, las empresas de menor tamaño, con muy pocos trabajadores y con unos recursos más escasos, suelen centrar todos sus esfuerzos en la actividad principal; generalmente, no cuentan con un departamento de recursos humanos y las funciones relativas al personal las externalizan. Por el contrario, las empresas de mayor envergadura, con mayor número de trabajadores y con más recursos, suelen tener un departamento propio más complejo y similar al de la imagen.

Independientemente del tamaño, si la empresa considera que el factor humano es un elemento clave para el éxito, tendera a contar con una función especializada en gestionar con eficacia este elemento diferenciador y le dotará de los medios y posición necesaria para desarrollar las estrategias y políticas necesarias para ello.

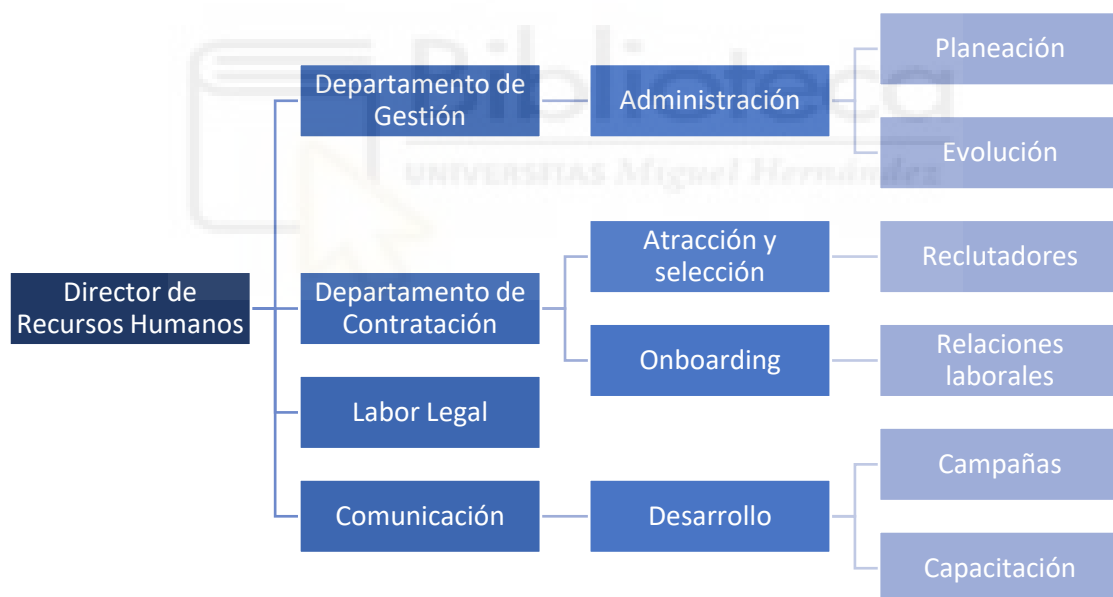


Figura 4. Fuente: Elaboración propia

En el anterior organigrama se representa, de forma más desarrollada, el departamento de recursos humanos y cómo se desglosa en diferentes subdepartamentos según las distintas funciones que desempeña y la interrelación que mantiene cada uno de los departamentos y las funciones que desempeñan como podemos ver que la capacitación de los empleados está en la misma rama del árbol que el desarrollo ya que es una parte del mismo.

4. Los departamentos de Recursos Humanos: retos

4.1. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos.

La gestión estratégica de los recursos humanos es la encargada de relacionar los recursos con la planificación estratégica de la empresa, entendiéndose la planificación estratégica como: *“La herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han puesto”*. Econopedia¹.

Para llevar a cabo dicha gestión, será necesaria una planificación estratégica, que según Chandler (1962), es *“la definición de metas y objetivos concretos para un período de tiempo determinado, así como la adopción de estrategias y acciones y la asignación de los recursos necesarios para su consecución”*.

Se realiza para periodos de medio a largo plazo, entre cuatro o cinco años aproximadamente y se lleva a cabo a través de cinco fases:

- Fase filosófica: misión, visión y valores.
- Fase analítica: análisis interno, externo, DAFO, PESTEL.
- Fase programática: objetivos generales, estratégicos, operativos.
- Fase operativa: actividades y proyectos.
- Fase cuantitativa.

Cuando hablamos de planificación en la empresa hay que resaltar la importancia que juegan los recursos humanos en la misma. Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma por la calidad o el comportamiento de los mismos. Lo que realmente

¹ En <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html#:~:text=La%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20es%20la,objetivos%20que%20se%20han%20propuesto.>

distingue a una buena empresa es su capital humano, que posee habilidades, conocimientos y otras aptitudes con las que consiguen mejorar la efectividad de la empresa. Por ello podemos decir que las personas participes en la empresa son el verdadero motor de esta y que sin ellos podríamos decir que no habría empresa.

Los trabajadores son los que captan clientes, los que realizan las ventas, arreglan y ponen en marcha las máquinas y es por todo eso y más por lo que las personas son parte importante del valor de una empresa, ya que sin ellos muchas funciones necesarias no estarían cubiertas.

Durante los últimos años ha ido ganando peso el pensamiento de que lo que diferencia a unas empresas de otras son los seres humanos que la conforman y con ello ha ganado importancia la dirección de recursos humanos.

Para lograr esa gestión estratégica de los recursos humanos y que sea acorde con las necesidades de la empresa para satisfacer su plan estratégico, según Alós (2020)², nos encontramos cinco puntos fundamentales para una correcta realización de esta gestión:

1. Diseño y desarrollo del plan estratégico: planificar los recursos humanos en base al plan estratégico empresarial, manteniendo la vista en lo comentado anteriormente de la misión, visión y valores de la empresa. Este punto debe fundamentarse en los objetivos de la empresa.
2. Análisis de puestos de trabajo: conocer las características y atributos necesarios para cada puesto de trabajo que el trabajador de contar para optimizar ese puesto, este punto si se realiza bien nos asegurara que para cada puesto nos encontramos con la persona adecuada, que contribuye con un desempeño y una motivación adecuados para la consecución de los objetivos de la empresa.

² En <https://masterrecursoshumanos.umh.es/2020/03/02/5-puntos-clave-en-la-gestion-estrategica-de-recursos-humanos/>

3. Selección y gestión del equipo de trabajo: planificar previamente las necesidades de la empresa para atraer el capital humano idóneo para poder formar un equipo que fortalezca la estructura humana de la empresa y favorezca un entorno de trabajo competitivo.
4. Planificación estratégica de promoción profesional: motivar a los trabajadores con remuneraciones, ofertas de formación para crecer en su área profesional y los capaciten para aumentar su nivel de responsabilidad.
5. Salud laboral: el trabajador debe contar con protocolos, elementos y equipos que garanticen el mínimo riesgo posible para su salud asociado a su puesto de trabajo.

A través de Camacho (2022)³, facilita unos ejemplos sobre el tema en cuestión:

- Google: que se encuentra dentro de las empresas mejor valoradas por sus empleados, en ella podemos encontrar zonas de juego, sillones etc. y no es por que tengan poco trabajo o mucho tiempo libre, basándose en la responsabilidad de los trabajadores en sus tareas, es decir, les da esa flexibilidad que les permite dar rienda suelta a su tiempo con diferentes actividades, pero en ningún momento dejan de cumplir y dar los resultados requeridos a sus supervisores.
- Heineken: empresa reconocida en 2019 con el sello Top Employer, esta empresa tiene planes de carrera enfocados a retener talento y, además de buenas condiciones laborales y facilidad para la conciliación familiar, Heineken cuenta con un software de evaluación del desempeño para medir el rendimiento laboral y proporcionar un feedback objetivo y completo a los trabajadores que ayuda a detectar posibles carencias formativas.

³ En <https://factorialhr.es/blog/gestion-estrategica-recursos-humanos/> punto 1.

Uno de los métodos que se han ido aplicando para mejorar la gestión estratégica de recursos humanos es el '*balance scorecard*', que se trata de un método para analizar la estrategia de la empresa. Su objetivo es alcanzar nuevos planes y ponerlos en funcionamiento para lograr la eficiencia de la organización.

El *Balance scorecard* tiene varios objetivos con respecto a una estrategia: describirla, medirla y hacer un seguimiento de tareas. Recibe su nombre debido al balance entre cuatro perspectivas, la financiera, del cliente, de desarrollo y aprendizaje, y del proceso del trabajo dentro de la empresa.

Este método se basa en la creación de un mapa estratégico resaltando cómo cada una de las perspectivas afecta a la otra. Para poder aplicarlo en la estrategia de recursos humanos hay que realizar una variación respecto la original, ya que los empleados son lo más importante en este último mapa, por lo que el orden de prioridades sería:

1. Empleados.
2. Perspectiva financiera.
3. Procesos
4. Aprendizaje y desarrollo.

La relación que busca este mapa es el aprendizaje para el perfeccionamiento de los procesos, afectando positivamente así a los gastos, los métodos de trabajo y los cambios en los procesos que afectan a los trabajadores sin perjudicar a la perspectiva financiera.

La gestión de recursos humanos contribuye a la consecución de los objetivos a través del capital humano y es por ello por lo que las empresas requieren de empleados lo más adecuados posibles para cada puesto.

4.2. Gestión Internacional de los Recursos Humanos

El sociólogo inglés Giddens (1999) define la globalización como *“la intensificación en escala mundial de las relaciones sociales que enlazan localidades muy distantes, de tal modo que lo que ocurre en una está determinado por acontecimientos sucedidos a muchas millas de distancia y viceversa”*.

Como resultado del avance la sociedad, la globalización actúa de forma muy acelerada a nivel económico, produce bastantes consecuencias que afectan en la forma de actuar de las empresas, obligándolas a buscar nuevos mercados competitivos, provocando así la creación de empresas internacionalizadas.

En base al alcance de globalización de la empresa, según Navas y Guerras (2015), existen cuatro estrategias competitivas internacionales en función de la reducción de costes y de la adaptación local:

1. Estrategia global: se centra en la reducción de costes funcionando con una oficina central como la controladora de todo y los productos ofertados en los diferentes países son similares.
2. Estrategia multipaís o multidoméstica: según el país en el que opera los productos se adaptan a los mercados locales.
3. Mercado transnacional: es una mezcla entre la estrategia global y la multipaís logrando que el negocio individual contemple el pensamiento global y las actuaciones locales combinando los objetivos de las empresas y la satisfacción de las necesidades de mercados locales.
4. Estrategia internacional: esta empresa es más utilizadas cuando la empresa no tiene la necesidad de trabajar basándose en la reducción de costes o en la adaptación local, suelen tener un alto grado de diferenciación en productos.

Los motivos por lo que una empresa suele coger el camino de la internacionalización según Navas y Guerras, ya mencionados, se suele dar por razones internas y externas:

1. Razones internas:

- Reducción de costes: a través de nuevos recursos, reducir cargas fiscales...
- Tamaño mínimo eficiente: operar en un solo ámbito a veces no es lo suficientemente rentable y hay que aumentarlo.
- Búsqueda de recursos
- Explotación de recursos y capacidades: trasladar conocimientos etc.
- Disminución del riesgo global: diversificación.

2. Razones externas:

- Ciclo de vida de la industria.
- Demanda externa.
- Seguir al cliente.
- Presión competitiva
- Globalización de la industria.

A pesar de ello, Daniels y Radebaugh (2000), resume las razones para internacionalizarse en cuatro: incremento de ventas, adquisición de nuevos recursos, diversificación de las fuentes de ventas y reducción del riesgo causado por la competencia.

Habla también de la existencia de factores causantes del crecimiento internacional y la evolución tan acelerada por encima de la producción global:

- Crecimiento y expansión de la tecnología.
- Liberación por parte de los gobiernos de las barreras entre países.
- Desarrollo de las instituciones que han facilitado y promovido los intercambios sociales.
- Incremento global de la competencia.

Internacionalizarse no es un acto sencillo y rápido, todo lo contrario, suele transcurrir por numerosas fases de rigurosa complejidad hasta lograr explotar sus productos transnacionalmente.

Dolan (2003), resume el proceso de internacionalización en seis etapas bien diferenciadas. A medida que va progresando la empresa deben tomarse decisiones para adaptarse al entorno, en especial el departamento de recursos humanos que pasa a tener una gran importancia para lograr la adaptación de la cultura, la económica, política de destino logrando mantener la mayor ventaja competitiva posible.

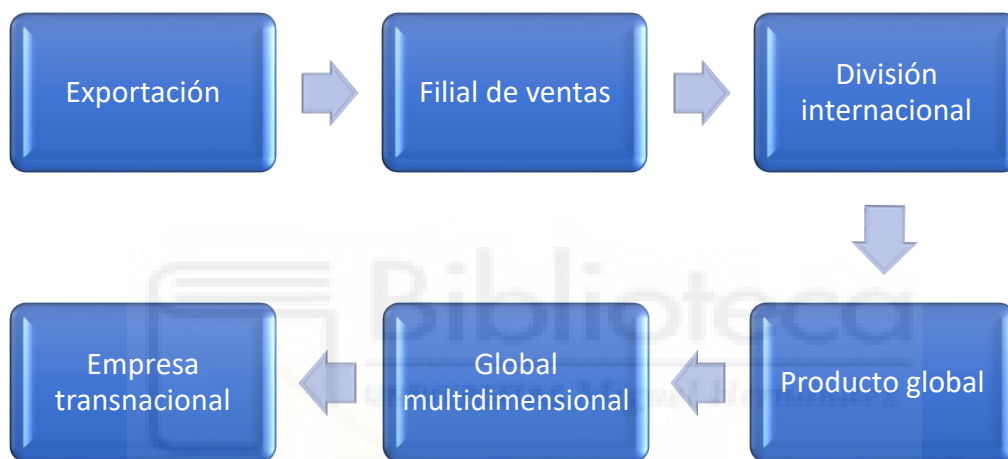


Figura 5. Fuente: Simon L. Dolan, "la gestión de personas y de talento". Elaboración propia.

1. Fase de exportación: mediante un intermediario la empresa distribuye su producto en el extranjero.
2. Fase de filial de ventas: tras la primera fase la empresa empieza a instalar filiales en los diferentes países extranjeros trasladando así algunas de sus actividades, la empresa aquí decide si prefiere trabajadores nacionales o locales y deberá valorar las ventajas de uno u otro.
3. Fase de división internacional: se basa en producir en el país extranjero, esta división está dirigida desde una sede central hasta expandirse en diferentes países y asignará a un trabajador de ese país para encargarse de las actividades.

4. Producto global: la empresa deberá adaptarse a las necesidades de los clientes locales y el papel fundamental del departamento de recursos humanos es contratar y asignar a los empleados.
5. Fase global multidimensional: la empresa en este punto actúa como si fuera una empresa nacional centrándose en las políticas del país y en la dirección y control de la sede central.
6. Fase transnacional: se trata de la fase final, la empresa se encuentra repartida globalmente y no tiene vínculos sólidos con ningún país, tiene muchas empresas con total capacidad con interdependencia de recursos y responsabilidades.

La internacionalización conlleva muchos beneficios, no únicamente para la empresa sino para toda la economía y la sociedad de un país, a corto plazo reactiva la demanda de bienes y servicios, mientras a medio y largo plazo logran mejorar la competitividad y la productividad de las empresas.

El periódico ABC publicó (2015) un estudio realizado por la consultora Business go on en la que explica las ventajas de internacionalizar una empresa:

- Evita que las empresas más pequeñas sean adquiridas por las más grandes, es decir, si una empresa grande quiere adquirir una de las pequeñas y esta empresa logra internacionalizarse conseguiría evitar que la grande la adquiriera.
- Las empresas que se internacionalizan suelen aumentar el tamaño de su negocio más rápido que las que no lo hacen provocando a su vez más competitividad, más productividad y aumentar el nivel de empleo.
- Al operar en diversos mercados a la vez son más resistentes a ciclos económicos recesivos que se dan en determinados países y pueden reducir sus costes con economías de escala.

Para lograr estos beneficios y poder conseguir la internacionalización sin fisuras el capital humano tiene un papel fundamental, el departamento de recursos humanos se encarga de la búsqueda de eficacia para lograr adaptarse a los cambios sociales y económicos que se producen durante esta etapa.

El departamento de recursos humanos asigna a los trabajadores que favorezcan la exportación de sus productos mediante diferentes estrategias fomentando la satisfacción de los clientes. Según Gomez-Mejía (2008), aparecen dos obstáculos frente a la gestión de recursos humanos en las empresas exportadoras, las cuales se dan por una gestión errónea del capital humano:

1. La falta de conocimiento de los empleados del mercado internacional.
2. La falta de compromiso de la dirección en la venta de productos en el exterior.

Este autor, para evitar estos obstáculos, propone que las empresas estudien la experiencia internacional de sus empleados, antes de proporcionarles tareas internacionales, y sistemas que desarrollen las capacidades de los mismos en el entorno nacional como sistemas de retribución para aumentar la motivación del personal.

Cuando una empresa instala una filial en otro país tendrá que decidir que trabajadores pondrá en los nuevos puestos creados, pudiendo elegir el enfoque que se pretende instaurar. Por un lado, estará el enfoque etnocéntrico, en el que los puestos de dirección y control de las actividades de las filiales son cubiertos por personas del país de origen de la matriz, expatriados, y así tener recursos humanos del país de origen en el país de destino. Por otro lado, aparece el enfoque policéntrico, que se trata justo de lo contrario, el control y dirección de la filial es ocupado por personas nacionales del país de acogida, en este enfoque los recursos humanos de la empresa se adaptan al país de destino. Por último, encontramos el enfoque geocéntrico el cual la empresa busca un trabajador para cubrir las necesidades y características del puesto sin tener en cuenta su nacionalidad.

El departamento de recursos humanos deberá elegir que enfoque es el más indicado para realizar la contratación de la nueva empresa, no siendo este el único reto al que se enfrenta el departamento, ya que el principal reto sería el propio de internacionalización, es decir, el trabajo que provoca la continua adaptación de la organización de la empresa al país de destino, cultura, idioma,

valores..., por lo que se debe tener en cuenta que hay muchos países y cada uno de ellos completamente distinto.

Otro reto al que se enfrentan es mantener una integración de todos sus empleados mediante la coordinación y la comunicación, ya que en este tipo de empresas se trabaja con empleados del país de origen, del país de destino, e incluso de otros países.

Si se diera un fracaso en la asignación internacional provocaría numerosos costes, incluidos los que atañen a la producción y a la rentabilidad, por lo que el papel de recursos humanos en esta fase de internacionalización es un punto fundamental para cualquier empresa que quiera dar el paso.

4.3. Responsabilidad Social de la Empresa

Desde un tiempo atrás, la responsabilidad social de la empresa y los beneficios económicos de la misma eran dos mundos que, aun siendo muy distintos, cada vez se van acercando más y más, y se van convirtiendo en una nueva forma de gestión de la empresa, en la cual se ocupan de la rentabilidad y de la reducción de repercusión social y ambiental.

Como concepto podríamos definir la responsabilidad social de la empresa como la responsabilidad de cada una con el medio ambiente y la sociedad en la que participan. Se define también como la participación en la mejora social, económica y ambiental por parte de la empresa, es decir, que la empresa realice su actividad económica minimizando su impacto en el mundo, desarrollando su actividad afectando lo menos posible en el mañana.

Este pensamiento surgió en Estados Unidos sobre los años 50, bajo la obra de Bowen, siendo precursor del concepto de 'impacto de la actividad empresarial'.

Durante los años 60 empieza a asentarse el pensamiento de las obligaciones de la empresa respecto a los grupos de interés. Posteriormente, mediante Freeman R. (1984), surge el concepto de '*Stakeholder*', que referencia a estos grupos de interés que se encuentran en el entorno de la empresa.

Será aún más adelante cuando la responsabilidad social empresarial encuentre su punto más álgido, tras diversas revoluciones sociales, y se empiecen a originar los *'antibusiness'*, personas que actúan bajo el pensamiento de estar en contra de las empresas privadas y de su impacto en la sociedad, concepto creado por Frederick (2006), Indianápolis, el cual provocó un gran cambio en la política de la acción social de los empresarios.

También debemos tener en cuenta para la evolución del concepto y la aplicación de la responsabilidad social a George Steiner, quien realza el papel de la empresa como institución económica dentro de una sociedad con la que deben contribuir a la consecución de sus objetivos más básicos.

Cabe destacar a Carrol (1979), quien propuso una definición de la responsabilidad social de la empresa compuesta por tres partes:

1. Definición básica de RSE.
2. Enumeración de las razones por las que la RSE debe existir.
3. Especificación de la filosofía o tipo de responsabilidad a asumir por la empresa para cada situación.

La empresa no solo contribuye a la sociedad y medio ambiente a través de la responsabilidad social, sino que también se beneficia dándole una mayor confianza, transparencia y compromiso al cliente, favoreciéndose así las estrategias empresariales como otros aspectos de la propia empresa como, por ejemplo:

- Mejora la contratación y retención de talento de la empresa: flexibilidad y conciliación laboral.
- Prevención de riesgos: reducción de riesgos relacionados con las actividades de la empresa.
- Mejora de la productividad: mayor compromiso elevado entre trabajadores y la empresa que aumenta consigo la productividad.
- Fidelización del cliente: aporta una ventaja comparativa hacia la empresa por parte de los clientes.
- Mejor imagen corporativo: esta estrategia beneficia la imagen y la reputación además de la credibilidad de la misma.

Esta responsabilidad social esta instrumentada a través de numerosos mecanismos normativos de ámbito internacional, aun no siendo de carácter obligatorio, ayudan a las empresas a lograr un uso más eficiente de la responsabilidad social.

- El pacto mundial de las naciones unidas: favorece la sostenibilidad a través de diez principios universales de conducta y acción sobre los derechos humanos y la empresa, los cuales son:
 - Las empresas deben apoyar la protección de los derechos humanos fundamentales.
 - Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
 - Las empresas deben apoyar la libertad de filiación y reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva.
 - Deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso.
 - Deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
 - Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.
 - Deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
 - Deberán fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
 - Deben favorecer el desarrollo y difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
 - Deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y soborno.

- El libro verde de la UE: Año 2000 en Lisboa con el objetivo de convertir a Europa en una economía competitiva pudiendo lograr un crecimiento económico sostenible.

Tras reunirse en 2001 logran una política gubernamental europea en responsabilidad social de la empresa con dos dimensiones, la interna y la externa:

1. La interna trata la gestión de recursos humanos, la salud y seguridad en el lugar de trabajo, adaptación al cambio, gestión del impacto ambiental y los recursos naturales.
2. La externa se enfoca en las comunidades locales, socios comerciales, proveedores y consumidores, derechos humanos...

4.4. La igualdad efectiva entre hombres y mujeres

El objetivo de ir alcanzando la igualdad de trato y entre hombres y mujeres ha ido cogiendo mayor importancia con el paso del tiempo y se ha ido apuntando a la agenda política de forma progresiva.

A pesar del largo camino que queda todavía por recorrer, son muchos los logros alcanzados.

Históricamente, a la mujer se le ha relegado a las tareas de esposa y madre aunque en ocasiones tenían pequeños roces con la actividad laboral remunerada, acentuándose esta situación en la primera guerra mundial cuando los hombres fueron obligados a participar en la guerra y las mujeres se tenían que encargar de todos los trabajos, el cual es el primer paso para comprender que las mujeres son elementos productivos e inicia su incorporación de forma masiva y generalizada al mercado laboral, lo cual provocó numerosos cambios, tanto en la sociedad como en la estructura familiar, como, por ejemplo:

1. Disminución de la natalidad.
2. Retraso en la edad del matrimonio y primer hijo.
3. Avances tecnológicos como los electrodomésticos.
4. Cambios en las necesidades económicas.
5. Creación de nuevos puestos de trabajo.

La igualdad está respaldada bajo varios marcos legales que intentan regular en materia de igualdad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres.

4.4.1. Plano internacional

Uno de los primeros datos registrados que nos acerca a la igualdad entre hombres y mujeres dentro del plano internacional aparece en 1945, la ONU prohibió la discriminación de género bajo el principio de igualdad entre hombres y mujeres en la *Carta de las Naciones Unidas*.

Más adelante, en 1948, la *Declaración Universal de los Derechos Humanos*, ratifica el principio de igualdad entre hombres y mujeres erradicando la discriminación por razones de sexo y estableciendo el derecho de las personas a participar en la toma de decisiones políticas y acceder a funciones de asuntos públicos con carácter de igualdad.

Durante la *Convención de los Derechos Políticos de las Mujeres* de 1952, se persigue el objetivo de iniciar la igualdad descrita en la carta de las naciones unidas. Mientras que, en la *Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial* de 1965, se centra en eliminar la discriminación racial y lograr el entendimiento entre todas las razas y sexos.

Posteriormente, en el *Pacto Internacional de los Derechos Civiles y Políticos* de 1966, y el *Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales* de este mismo año, se pretende respetar y garantizar a todos los individuos los derechos reconocidos.

En 1979 se desarrolla la *Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer*, aprobada por Asamblea General de las naciones unidas y ratificada en 1983 por España la cual obliga a todos a realizar una serie de acciones para eliminar la discriminación y los estereotipos entre hombres y mujeres.

Las Conferencias mundiales sobre la mujer auspiciadas por Naciones Unidas, que tuvieron lugar en México (1975), Copenhague (1980), Nairobi (1985) y Beijing (1995), impulsaron las políticas de igualdad entre mujeres y hombres, fundamentalmente la última de ellas, en la que se desarrolla como mandato intergubernamental la estrategia de *mainstreaming de género* o integración de la perspectiva de género de forma transversal.

Asimismo, cabe destacar el papel de la igualdad de género en la Declaración del Milenio y sus 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) fijados en el año 2000 para el horizonte 2015; y la agenda 2030 que los retomó y amplió dando lugar a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Por supuesto, también las Normas Internacionales del Trabajo para la promoción de la igualdad de género, tales como:

El Convenio 100 de la OIT sobre igualdad de remuneración (1951), que determina la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de “igual valor”.

El Convenio 111 de la OIT, relativo a la Discriminación en Materia de Empleo y Ocupación, aprobado en junio de 1958, que obliga a los miembros a “formular y adoptar una política nacional que promueva la igualdad de oportunidades y la igualdad de trato en materia de empleo y ocupación, con el objeto de eliminar cualquier discriminación a este respecto”.

El Convenio 156 de la OIT sobre los trabajadores con responsabilidades familiares (1981), que tiene por objeto promover que las personas con responsabilidades familiares que desempeñen o deseen desempeñar un trabajo ejerzan su derecho a hacerlo sin ser objeto de discriminación y, en la medida de lo posible, sin conflicto entre sus responsabilidades familiares y profesionales.

El Convenio 183 de la OIT sobre la protección de la maternidad (2000) que revisa y amplía los anteriores para dar cobertura a “todas las mujeres empleadas, independientemente de su ocupación o del tipo de establecimiento, incluyendo a aquellas que desempeñan formas atípicas de trabajo dependiente”. La protección de la maternidad reconoce, entre otros, el derecho de todas las madres a tener un periodo de descanso después del parto ligado al derecho a recibir prestaciones pecuniarias durante el mismo y la prohibición del despido de las mujeres durante el embarazo, la licencia por maternidad y un periodo determinado después de la reincorporación al trabajo.

4.4.2. Unión Europea

Desde la constitución de la Unión Económica Europea, la igualdad se ha constituido como uno de sus principios fundamentales. Si bien el carácter principalmente económico al que respondía la CEE en sus orígenes contribuyó a que el Tratado fundacional (Roma 1957) recogiese el derecho a la igualdad incidiendo fundamentalmente sobre la igualdad retributiva que debería de regir entre hombres y mujeres. Posteriormente, el Tratado de Ámsterdam (1999) incorpora el Principio de Igualdad como un valor fundamental y avanza hacia la igualdad real poniendo de manifiesto la necesidad de eliminar las persistentes discriminaciones indirectas y reconocer y legitimar las acciones positivas.

Entre las diversas Directivas existentes y que atañen al ámbito de la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres se podrían citar las siguientes:

- La directiva 75/117/CEE se refiere a la aplicación del principio de igualdad de retribución entre los trabajadores masculinos y femeninos.
- La directiva 76/207/CEE se materializó la igualdad de trato, la ocupación y las condiciones de trabajo y la igualdad en materia de seguridad social, prestaciones etc. se instauraron tras la directiva 79/7/CEE.
- La directiva 86/378/CEE se basaba en la igualdad de acceso y al pago de las prestaciones y la directiva 86/613/CEE registraba la igualdad de trato entre hombres y mujeres que ejerzan una actividad autónoma.
- La directiva 92/85/CEE donde se instaura la seguridad y la salud en el trabajo de una trabajadora embarazada, que haya dado a luz o en lactancia
- La directiva 96/34/CE reguló el permiso parental
- La directiva 97/80/CE relativa a la carga de la prueba en los casos de discriminación por razón de sexo.
- La directiva 2004/113/CE y la 2006/54/CE instauran la igualdad en el acceso a bienes y servicios y la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato en asuntos de empleo y ocupación respectivamente.

4.4.3. España

4.4.3.1. Constitución española de 1978

Artículo 9.2 corresponde a poderes públicos promoviendo las condiciones en materia de libertad e igualdad del individuo y de los grupos para que sean reales y efectivas.

Artículo 14: habla del principio de igualdad en el orden jurídico español, todos los españoles iguales ante la ley.

Artículo 35: habla del deber de los españoles para trabajar y el derecho al trabajo, al a libre elección, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración digna.

4.4.3.2. Estatuto de los trabajadores

Artículo 4: derecho a no ser discriminado directa o indirectamente para el empleo, una vez en posesión del puesto por razones de sexo, estado civil, edad, etc.

Artículo 17: prohíbe cualquier acuerdo o disposiciones discriminatorias en las condiciones de trabajo y consagra que el gobierno establezca medidas de fomento de empleo.

Artículo 28 igualdad de remuneración por razón de sexo.

Artículo 8.12: tipifica como infracción grave las discriminaciones por razón de sexo.

Artículo 16.2: tipifica como infracción grave la discriminación por razón de sexo en las condiciones establecidas para el acceso al empleo.

Aparte de este marco normativo, podemos hablar de la Ley Orgánica 3/2007, del 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres cuyo objetivo era eliminar toda la discriminación por razón de sexo. En su artículo 3 se establece que *“El principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres supone la ausencia de toda discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo, y, especialmente, las derivadas de la maternidad, la asunción de obligaciones familiares y el estado civil”*.

En el ámbito laboral, cabe señalar que esta Ley:

- Aporta las claves para hacer efectivo el principio de igualdad.
- Incorpora aspectos vinculados a la normativa laboral y la protección social.
- Promueve actuaciones para prevenir el acoso sexual y por razón de sexo en el trabajo.
- Define medidas que facilitan la conciliación de la vida laboral, familiar y personal
- Regula los Planes de Igualdad y la adopción de medidas a favor de la igualdad en las empresas y su negociación en el marco de los convenios colectivos.
- Promueve la creación de un distintivo empresarial para las empresas que destaquen por la aplicación de igualdad de trato.

También la Ley prevé el desarrollo de Planes Estratégicos que, actuando como instrumentos programáticos, incluyan objetivos, ámbitos y medidas en los que los poderes públicos centren sus acciones. De este modo, a partir de la Ley se han ido sucediendo de manera regular **Planes estratégicos de igualdad de oportunidades** en el estado español.

El primer Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades (PEIO) aprobado por el gobierno fue para el periodo 2008-2011, el cual se desarrolló bajo cuatro principios rectores: la ciudadanía, empoderamiento, transversalidad e innovación y todos relacionados entre sí.

El objetivo del plan era mejorar la situación de discriminación en el ámbito laboral, familiar y social que sufren las mujeres y a través de los siguientes ejes prioritarios:

1. Empleo y lucha contra la discriminación salarial.
2. Conciliación.
3. Lucha contra violencia de genero.

A partir de este primer plan, los diferentes gobiernos han ido diseñando e implantando sus planes de igualdad, al objeto de ir corrigiendo las desigualdades detectadas en las distintas esferas de la sociedad y también en el ámbito laboral.

En el mercado laboral existen importantes desigualdades, tanto en el acceso al empleo como en la promoción y en las retribuciones.

El verdadero problema para que se alcance la igualdad entre la mujer y el hombre se encuentra en los prejuicios y estereotipos de la sociedad y la relación que se da a los hombres con puestos de alta dirección, mayor responsabilidad mientras que a las mujeres se les asocia con todo lo contrario.

Las empleadas suelen formar mayor proporción en plantillas inferiores, mientras que los hombres suelen estar en supervisión de la producción, esto quiere decir que, aunque las mujeres consigan pasar la barrera del mercado laboral una vez dentro tienen otra barrera que es la discriminación ocupacional desarrollando puestos más bajos y con menos privilegios y responsabilidades.

Al terminar el año 2021 nos encontramos con estos resultados de la actividad laboral femenina:

TABLA 5. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN ACTIVA FEMENINA			
Categoría	Mujeres (en miles)	Tasa mujeres (%)	% variación 2021/20
Ocupadas	9.354,1	46,34	5,40
Paradas	1.655,6	53,34	-16,86
Paradas que buscan el 1º empleo	172,1	54,55	-2,10
Total Activas	11.009,7	47,27	1,32

Figura 6. Fuente: Elaborado por el Observatorio de las Ocupaciones del SEPE a partir de los datos de INE. Encuesta de población activa. 4º trimestre de 2021

TABLA 4. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN FEMENINA EN FUNCIÓN DE SU ACTIVIDAD O INACTIVIDAD LABORAL			
Categoría	Mujeres (en miles)	Tasa mujeres (%)	% variación 2021/20
Activas	11.009,7	47,27	1,32
Inactivas	9.404,7	57,28	-1,01
Estudiantes	1.699,7	52,10	10,42
Jubiladas o pensionistas	4.140,2	49,24	4,83
Labores del hogar	2.966,7	87,32	-7,63
Incapacitadas permanentes	441,2	47,32	-28,91
Otra situación de inactividad	156,7	37,53	-12,65
Total Mujeres	20.414,4	51,41	0,24

Figura 7. Fuente: Elaborado por el Observatorio de las Ocupaciones del SEPE a partir de los datos de INE. Encuesta de población activa. 4º trimestre de 2021

Según el estudio realizado por el SEPE, el paro femenino tras el confinamiento cayó hasta el 15,04%, reduciéndose 3,29 puntos porcentuales, más de tres puntos por encima de la masculina, lo que provocó una inflexión en el crecimiento de los últimos diez años.

Como se observar en la variación de la tabla anterior referida al año 2020 y 2021 podemos observar como el porcentaje de variación de las mujeres activas en el mundo laboral ha crecido 1.32 puntos y las inactivas ha ido disminuyendo a la par.

En el mismo sentido, aunque las diferencias en las condiciones laborales que encontramos en función del sexo también han ido mejorando, todavía encontramos desigualdades significativas. A este respecto, cabe señalar la mayor tasa de temporalidad de las mujeres, un 24% frente a un 20% en los varones. Respecto al empleo parcial, del total de contratos a tiempo parcial el 74 % son mujeres y una de cada cuatro mujeres empleadas lo hace en esta modalidad. La brecha salarial también azota y se sitúa en el 16,2%.

Condiciones laborales de las mujeres	%
Tasa de temporalidad de las mujeres ⁴	24
Mujeres respecto al total de empleo parcial	74,33
Mujeres empleo parcial respecto al total de mujeres ocupadas	25
Brecha salarial	16,2

Fuente: INE 2019

Como vemos, la situación de las mujeres en el mercado laboral es de desigualdad. Una desigualdad, sin duda, fruto de la diferente posición de poder entre hombres y mujeres que se mantiene vigente y que constituye un problema estructural de la sociedad que requiere, como todo problema estructural, la intervención de los poderes públicos y también de la concienciación y voluntad de cambio de toda la sociedad.

En este orden de ideas, conscientes de lo importante que es avanzar hacia una igualdad efectiva en el ámbito laboral, el gobierno aprobó el Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. Con él se busca proporcionar un marco jurídico que permita dar un paso más hacia la plena igualdad, modificando siete normas con rango de ley que inciden de forma directa en la igualdad entre mujeres y hombres

Un año más tarde, con el Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo, llegó el desarrollo

⁴ La tasa de temporalidad de los hombres está en un 20%.

reglamentario de los planes de igualdad, así como su diagnóstico, incluidas las obligaciones de registro, depósito y acceso, conforme a lo previsto en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

Al mismo tiempo, se aprobó el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres, que tiene como objetivo lograr que la igualdad en materia retributiva sea efectiva y real en nuestro país, desarrollando mecanismos para identificarla y corregirla basados en el principio de transparencia.

La obligatoriedad de llevar a cabo registros salariales en todas las empresas, independientemente de su tamaño y, de elaborar planes de igualdad en aquellas de 50 o más personas en plantilla, así como una mayor conciencia social y una fuerte voluntad de cambio, son instrumentos importantes para avanzar hacia una sociedad más equitativa, donde la igualdad de oportunidades, de promoción, de salarios entre mujeres y hombres sean una realidad.

Aunque aún nos queda mucho por lograr, parece que vamos en buen camino y el papel de las empresas a través de sus departamentos de recursos humanos será fundamental.

5. Conclusión.

En conclusión, podemos afirmar que los recursos humanos son indispensables para cualquier empresa independientemente de su condición o tamaño.

Se trata de un departamento que gestiona el capital humano, participa en la empresa y también defiende su bienestar, mejorando las capacidades y habilidades de estos, aumentando el rendimiento, mejorando el plan de carrera de los empleados, llevando la carga administrativa del equipo y contratando nuevos talentos.

Se centran en ayudar y mejorar en todo lo posible el potencial y la satisfacción de los empleados, buscando esa fidelidad del trabajador hacia la empresa que beneficia con un aumento de la productividad a ambos.

Por estas razones y otras muchas que hemos mencionado anteriormente en este trabajo, es fundamental tener en la empresa un buen departamento de recursos humanos.

Otro factor que va influyendo en las empresas de forma positiva es la incorporación de la mujer en el mundo laboral, tras muchos años de lucha y esfuerzo poco a poco se ve cómo va lográndose ese esfuerzo por lograr la igualdad y como ya muchas mujeres están logrando, bajo su lucha y dedicación laboral y académica, llegar a altos cargos dentro de las empresas, lo cual hace unas cuantas décadas era impensable.

BIBLIOGRAFIA:

- Albizu Gallastegi, E. (2013), "Dirección Estratégica de los Recursos Humanos", Pirámide, España.
- Bejarano Juárez, R. (2019), "La Responsabilidad Social Empresarial" Trabajo Fin de Grado. Universidad Miguel Hernandez.
- Bloque 1, "Gestión Integral de Recursos Humanos", unidad 1 del departamento de recursos humanos, Disponible en: <https://docplayer.es/14244688-1bloque-1-gestion-integral-de-recursos-humanos.html>
- Bosquet, R (1982), "Evolution et Perspectives de la Fonction Personnel, En Practique de la Fonction Personnel", París Weiss-Morin, Les Editions d'Organization.
- Carrol, A.B. (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance". Academy of Management Review, vol.4, nº 4, pp. 497-505.
- Commons, J.R. (1893), "Distribución de la Riqueza". Editorial Macmillan. América.
- Corredor López, A. (2017), "La Igualdad de Trato y Oportunidades entre Mujeres y Hombres en las Empresas". Trabajo Fin de Grado. Universidad de Valladolid.
- Daniels, J.D., Radebaugh, L.H. y Sullivan, D.P. (2004) "Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones", Pearson Educación. México
- Dolan, S.L (2003), "La Gestión de los Recursos Humanos". McGraw- Hill, América.
- Fombonne, J. (1993), "Historia de la función de personal". En Weiss (ed). La función de los Recursos Humanos. Tomo I. CDN. Madrid, pp.48-169.
- Frederick W. en 2006 en su obra: "Corporation, be Good". Indianapolis, IN: Dog Ear Publishing.
- Freeman E. R. (1984), "Strategic Management: Stakeholder Approach" donde surge el concepto de Stakeholder, Cambridge. America.

- Garrido, I (2017), “¿Quién es el Director/a de RRHH y cuál es su perfil?”. Disponible en <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/quien-director-rrhh-perfil#:~:text=El%20director%20de%20recursos%20humanos,un%20control%20sobre%20el%20personal>
- Gomez-Mejía L. (2008), “la dirección y gestión de los recursos humanos en las corporaciones locales” Pearson, América.
- Howard R. B. (1950), “social responsibilities for the businessman”. Editorial Board. America.
- Liquidano Rodriguez, M. C. (2010), “La gestión de recursos humanos en empresas de aguascalientes” citando a Valle Cabrera, R. (1995), “La gestión estratégica de los recursos humanos y a Plane”, Jean – Michel (2003), La gestión des Ressources Humaines. Mejico.
- Liquidano Rodríguez, M.C. (2006), “El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano”. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos. Contaduría y Administración, (220),145-178.ISSN:0186-1042.Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3952200>
- Mayo, E. (1959), “los problemas humanos de una civilización Industrial”. Galatea. Buenos Aires.
- Mayo, E. y F.J. Roethlisberger, (1925), “Experimento de Hawthorne”. En el libro “The Social Problems of an Industrial Civilization”, Forgotten Books, America.
- Muñoz Espino J.A. (2012), Trabajo de Fin de Grado “La Organización del Departamento de Recursos Humanos.” Universidad de Murcia. España.
- Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2015), “la dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Civitas. España.
- Schein, E.H. (1982), “Psicología de la Organización”. Prentice Hall. México.
- SEPE. Informe del mercado de trabajo de las mujeres 2022. Disponible en: <https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/comunicacion->

institucional/publicaciones/publicaciones-oficiales/listado-pub-mercado-trabajo/informe-mercadotrabajo-estatal-mujeres.html

- Taylor, F.W. (1911), “Los Principios de la Dirección Científica”. Disponible en trabajo de investigación de José Manuel Rodríguez Carrasco (2011) en” La recepción de las ideas de la organización científica en España. Desarrollo y consecuencias”. España.
- Valle Cabrera, R. (1995), “La gestión estratégica de los recursos humanos”, Addison-Wesley Iberoamericana, Estados Unidos.

