

RESUMEN
TEMA 1 PROYECTO AGORA RH

EVOLUCIÓN DEMOGRÁFICA E IMPACTO SOBRE EL MERCADO DE EMPLEO EN ESPAÑA

FUNDIPE /AEDIPE

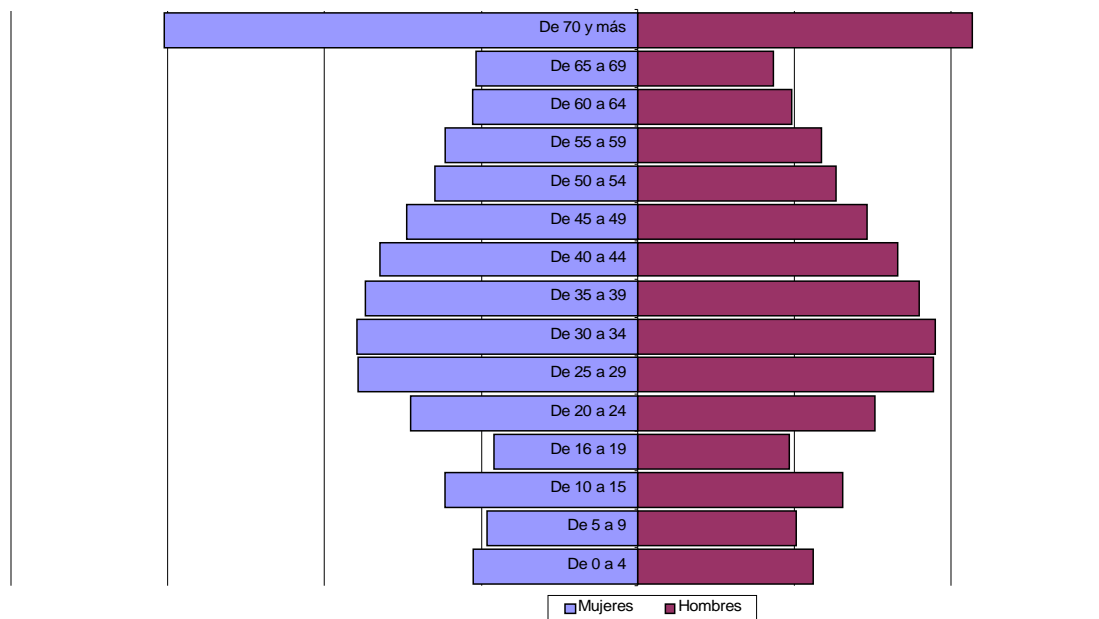
1. LA POBLACIÓN

La población residente en España a 1 de enero de 2005 alcanzó la cifra de 44.108.530 de habitantes. 40,28 millones de personas son de nacionalidad española y 3,28 millones son extranjeros (lo que supone el 8,37% del total de empadronados). La edad media de la población era a 1 de enero de 2004 de 40,42 años (40,9 para los españoles y 32,8 para los extranjeros residentes). El crecimiento mayor de la población española se debe al flujo de inmigrantes, que en 2005 alcanzó la cantidad de 719.284.000, de los cuales el 29% son de origen americano.

La densidad media para España es de 86 habitantes por kilómetro cuadrado. Se observan grandes diferencias por Comunidades Autónomas. La Comunidad de Madrid es la que tiene una densidad mayor con 724 hab/km². Le siguen el País Vasco con 298 y Canarias con 257. En el extremo contrario se encuentran Castilla-La Mancha con 23 hab/km²., Aragón y Extremadura con 26 hab/km².

La distribución de la población por edad y sexo era en 2004.

Pirámide de la población por sexo y edad



La población española viene sufriendo, desde hace varios años, un progresivo envejecimiento. Entre 1993 y 2004 la pirámide poblacional se ha ensanchado en la parte superior, donde se encuentran los grupos de mayor edad. En el año 2003, la población que va de los 65 años en adelante representaba el 17% del total, un porcentaje muy alto si se compara con otros países.

Sin embargo, los importantes flujos migratorios, con predominio de gente joven y el incremento de la natalidad que se observa en los últimos años, debido precisamente a la presencia de inmigrantes con índices más altos de natalidad, hace prever que en los próximos años la pirámide de edad puede tender hacia un nuevo equilibrio. De hecho, el incremento total de nacimientos se debió, en parte, a la fertilidad de las madres extranjeras, que continúa en aumento. En 2005 se registraron 69.933 nacidos de madre extranjera, un 11,7% más que los 62.633 registrados en 2004. En el año 2003 hubo 54.028 nacimientos de madre extranjera.

Con relación al total de nacimientos, los de madre extranjera supusieron en el año 2005 el 15% del total, frente al 13,8% del año 2004 y el 12,2% del año 2003.

En el año 2003 la esperanza de vida al nacimiento de los hombres y de las mujeres españoles fue de 77,1 y de 83,7 años respectivamente. Las mujeres españolas son las más longevas de la UE-25, por delante de las suecas, que tienen una esperanza de vida de 79,9 años.

Un aspecto importante en la dinámica de la población española es la tendencia a concentrarse en zonas urbanas y en las zonas de costa y sus valles próximos, mientras que el interior está sometido a pérdidas constantes de efectivos. Si exceptuamos los municipios más pequeños, donde se observa un ligero crecimiento, el resto de municipios menores de 10.000 habitantes pierden población.

El crecimiento se produce, sobre todo, en municipios de más de 50.000 habitantes. Una de las razones que explican este crecimiento urbano es la concentración de los inmigrantes en los municipios grandes, que es donde encuentran mayores oportunidades de trabajo, sobre todo, en el sector servicios (comercio y hostelería donde trabajan uno de cada cinco inmigrantes) y en la economía sumergida o informal.

2. DATOS ECONÓMICOS Y SOCIALES: EL EMPLEO

La evolución del mercado de trabajo está íntimamente vinculada a la evolución de la economía. La economía española, después de haber superado una fuerte crisis a principios de los años noventa, experimenta, a partir de 1995, una prolongada fase de crecimiento. España ha crecido entre 1995 y 2003 a una tasa anual del 3,25%, frente a una tasa inferior de la UME del 2%. En la actualidad la tasa de crecimiento sigue manteniéndose por encima del 3%.

Esta evolución favorable de la economía ha incidido directamente en la generación de empleo y, en consecuencia, en la disminución del paro. En la primera parte del 2005, cuatro de cada diez empleos creados en la Unión Europea se producía en España. La caída interanual del desempleo se situaba en el 5%. A pesar del entorno menos favorable, España podría seguir aumentando el número de personas ocupadas a un ritmo superior al 4% anual.

De acuerdo con la CES, la composición sectorial del crecimiento del empleo en el último quinquenio apunta a la mayor fuerza de éste en la construcción y en el sector

servicios, que habría generado en 2005 en torno a 600.000 empleos, frente a una evolución muy discreta de la industria y a una clara situación de estancamiento en el sector primario. La revisión de los datos del periodo 1996-2004 con la corrección del peso de la población inmigrante no hace sino acentuar estas tendencias, sobre todo desde 2001. Sin embargo, crece el sector servicios menos vinculado al incremento de la productividad por unidad de trabajo y al desarrollo del trabajador del conocimiento.

La población en edad de trabajar ha crecido a una tasa muy superior a la del conjunto de la UE-15.

Este crecimiento se ha producido a pesar de la disminución del tamaño de las nuevas cohortes que han llegado a la edad de trabajar y se debe a la intensa aceleración de los flujos de inmigrantes, especialmente en los últimos años. Alrededor de un 90% del crecimiento de la población experimentado en la última década se debe a la inmigración y solo un 10% al crecimiento vegetativo de la población. Los inmigrantes constituyen un grupo tan básico como el sexo o la edad a la hora de caracterizar los perfiles personales de la población activa en España.

La concentración del empleo se produce entre los 30 y 54 años. La tasa de paro de los menores de 25 años, duplica la tasa general y se coloca en el 22%.

A pesar de la evolución favorable, las tasas de ocupación en España están todavía lejos de alcanzar los objetivos fijados por la Estrategia Europea de Empleo para el año 2010. Para alcanzar la tasa del 70% fijada como objetivo para la población de 15 a 64 años, la tasa global debería crecer al mismo ritmo que el experimentado en los últimos 6 años (10 puntos de crecimiento). Lo mismo puede afirmarse de la tasa de ocupación femenina, que se sitúa en el 2004 en el 47,5% y ha crecido 12 puntos en los últimos seis años, por lo que casi llegaría al objetivo del 60% si se mantuviera el mismo ritmo de esos seis años.

En cuanto a la distribución del empleo por sectores de actividad, la tendencia es a un decrecimiento progresivo del empleo en los sectores agrario e industrial. En la misma proporción que pierden población empleada estos dos sectores, a partir de 1996, se incrementa en el sector servicios entorno al 3%. La construcción ha ido creciendo progresivamente. Solamente una estabilización del sector en los dos últimos años y medio hacen prever una contención del crecimiento.

El modelo ocupacional español, como advierte un informe de *Caixa Catalunya*, es "frágil" porque está "excesivamente fundamentado en sectores de bajo valor añadido", en concreto, la construcción y los servicios. Este hecho "se traduce en una pérdida de valor de la productividad". En 2005 el modelo permanece dentro de los mismos parámetros. La construcción sigue acaparando un porcentaje elevado de empleo y el sector servicios crece en aquellos subsectores de menor valor añadido.

Por otro lado, el empleo en España presenta una serie de características que es necesario poner de relieve:

1) *Empleo temporal*. España es el país de la Unión que tiene una mayor proporción de asalariados con contrato temporal. Se sitúa, desde hace años, en torno al 31% de todos los contratos. Este es un problema muy serio, tanto por la pérdida de trabajadores que van adquiriendo experiencia en el puesto como por la desmotivación que genera para implicarse en la empresa, o para participar en procesos de formación continua. La nueva reforma laboral emprendida por el gobierno en el año 2006 ha supuesto una ruptura de la tendencia, con un crecimiento claro de los empleos fijos.

2) El empleo femenino se caracteriza por:

- *Crecimiento del empleo femenino*. La incorporación de la mujer al trabajo ha sido uno de los fenómenos más relevantes del mercado de trabajo en los últimos años. A finales de 1998 en España trabajaban 4,9 millones de mujeres. En el 2005 el número de mujeres trabajadoras se ha elevado a 6,8 millones, lo que representa un incremento anual del 5,7%.

- *Precariedad y temporalidad del empleo femenino*. Afecta especialmente a las mujeres.

- *Discriminación salarial*. Según el *Euroíndice laboral Adecco* España destaca por el mayor incremento en la desigualdad de remuneraciones entre sexos. Las diferencias en el salario medio eran, en el año 2000, del 15%. En el año 2003 la diferencia pasó al 18%, con lo que superó en tres puntos porcentuales la media de la Unión Europea.

- *El futuro del mercado laboral femenino en España*. Hay un aspecto que puede ser determinante en la incorporación de la mujer al mundo del trabajo. Es el incremento de titulados universitarios femeninos. El número de mujeres graduadas en el año 2002/03 era de 134.546, cantidad que suponía el 58,34% de los titulados. Bien es verdad que las mujeres se concentran en las titulaciones no técnicas. Pero incluso en esas titulaciones se observa un incremento constante de mujeres.

3. DATOS ECONÓMICOS Y SOCIALES: EL PARO

A pesar de la creación constante de empleo, el desempleo sigue siendo alto, 2,2 millones en 2004. En la actualidad en torno a los dos millones.

La *tasa de desempleo*, aunque baja de manera constante en los últimos años, se mantiene en niveles altos. El 9'0% según los últimos datos. Las diferencias regionales son importantes.

La bajada de 1,8 puntos en la tasa general de paro en los últimos años, se concreta en 1,2 puntos entre los varones, en 2,8 puntos entre las mujeres, en 2,3 puntos entre los menores de 25 años y en 1,8 puntos entre los adultos de 25 a 54 años. Con todo, el paro entre los jóvenes menores de 25 años representa actualmente el 20% del desempleo total. Las mujeres de 25 a 54 años suponen un 43% y los hombres de 25 a 44 llegan al 22%.

También se observan indicadores positivos en el caso de los parados de larga duración. En la Unión Europea, el paro de larga duración, es decir, de aquellos que permanecían en esa situación desde hacía doce meses o más, era del 40,2% en el primer trimestre del 2005. El caso de España la proporción de parados de largo plazo significa el 29,7%, con una caída de 5,8 puntos porcentuales.

4. EL FENÓMENO DE LA INMIGRACIÓN EN ESPAÑA

Dada la importancia que ha adquirido en los últimos años el fenómeno de la inmigración en España, es necesario dedicarle un apartado especial.

España, después de haber sido un país con fuertes corrientes de emigración a partir del Plan de Estabilidad Económica, a finales de los años 50, un período que se prolongó hasta la crisis económica y financiera de 1973 que golpeó fuertemente a los países europeos, se ha ido convirtiendo en un país receptor de inmigrantes.

Entre 1998 y 2003 España pasó de tener 637.085 inmigrantes, lo que representaba el 1,6% de la población total, a 2.664.168, el 6,24% de la población. En el año 2004, el porcentaje se había elevado al 7%. En el año 2005, la población inmigrante llega al 10% del total de la población española. Más de la mitad proceden de América Central y del Sur (35%) y de la UE-25 (21,%). Las nacionalidades más presentes corresponden a los ecuatorianos (15,7%) y a marroquíes (13,9%). La inmigración femenina es superior a la masculina en el caso de inmigrantes procedentes del Sudamérica.

El año 2005 se hizo una regularización de trabajadores inmigrantes irregulares. El balance indica la afloración de más de medio millón de empleos de trabajadores extranjeros, cuyo número en diciembre de 2005 (1.688.598) suponía ya más del 9 por 100 del total de los afiliados en alta; 3 puntos más que en el mismo mes de 2004.

Otro rasgo característico de la población inmigrante es su juventud. Se debe, sin duda, a que se trata de gente que puede arriesgar buscando trabajo en otro lugar. En el año 2002, la distribución por edades de las personas empadronadas de nacionalidades fuera del ámbito de la Unión arrojaba un promedio en torno a los 30 años, frente a otro cercano a 40 años de edad para la población española, y a casi 45 años para los nacionales de algún país comunitario.

Los sectores donde trabajan los inmigrantes son sobre todo en el comercio y hostelería (24,8%), en servicios sociales y de proximidad (14,3%), en la industria manufacturera y en la construcción.

El empleo de los inmigrantes presenta, según el Informe de la CES, las siguientes características (CES 34)

- Altas tasas de temporalidad y elevados índices de rotación entre el empleo, el paro y la inactividad. Estas circunstancias son más frecuentes entre los jóvenes y las mujeres.
- Un apreciable volumen en la economía sumergida, irregular o informal, que parece concentrarse relativamente más en algunas actividades y territorios.
- Bajo crecimiento de la productividad del trabajo, como resultado de una estructura dominada por pequeñas empresas y en la que continúan siendo muy relevantes actividades intensivas en mano de obra, cuya ventaja competitiva se había basado tradicionalmente en unos costes laborales menores que los de los principales países de la Unión Europea.

- Fuertes diferencias territoriales en los indicadores del mercado de trabajo, combinadas con una baja movilidad de la población activa.

El mismo informe de la CES señala que, según los datos disponibles del Censo de 2001 y de la EPA de 2003, la población inmigrante, sobre todo la masculina, tiene una participación laboral más elevada que la española y afronta con más frecuencia situaciones de desempleo.

La mayor participación laboral de los inmigrantes tiene como correlato tasas de paro también más altas. Los resultados del Censo de 2001 para el total de la población de 16 años y más indican un 17,5% de parados en la población activa inmigrante, frente a un 14% en la población activa en ese año; pero mientras que en el caso de los varones la diferencia en las tasas de paro de los inmigrantes y de los españoles se situaba en más de cinco puntos, en el caso de las mujeres esa diferencia era de apenas medio punto.

Un rasgo característico de buena parte de la población inmigrante en España es su notable nivel educativo medio. Calculando a partir del Censo del 2001 y teniendo en cuenta la población de 20 a 49 años, el nivel educativo que declaran los inmigrantes sería, para el conjunto de la población no comunitaria algo más bajo que el declarado por los españoles en ese mismo tramo de edad. Según la encuesta sobre migraciones del INE (2003), el 42,8% tenía estudios secundarios y el 14,9% educación técnico-profesional de grado medio o superior.

Se observan diferencias notables según la procedencia de los inmigrantes. Los procedentes de Europa y del Centro y Sur de América tendrían un nivel equiparable, aunque ligeramente inferior, al de los españoles, mientras que los procedentes de Asia y, sobre todo de África, tendrían con claridad un nivel más bajo. La población africana presenta, además, una proporción mucho más elevada de personas analfabetas (un 10% en la población de 20 a 49 años).

5. DATOS DE FORMACIÓN

El número de analfabetos se reduce drásticamente a partir de 1996. El crecimiento de los que han terminado estudios secundarios o medios es también significativo ya que se pasa de seis millones y medios a quince millones y medios. En los estudios universitarios el crecimiento no es tan alto, pero la proporción de españoles que tienen estudios universitarios es elevada (20,6% aproximadamente), es decir, uno de cada cinco españoles.

El gasto público en formación ha ido creciendo de acuerdo con la siguiente tabla.

Año	Participación en el PIB pm		Participación en gasto público	
	Total	MEC y CCAA	Total	MEC y CCAA
1993	4,90	4,10	10,40	8,80
1995	4,70	4,0	10,50	8,80
2000	4,50	4,00	11,30	10,0

A modo de conclusión se puede afirmar que España está viviendo una fuerte transformación en su estructura demográfica, como consecuencia, sobre todo, de los flujos migratorios que proceden de América del Sur, de Europa del Este, del Norte de África y, ahora, de los países Subsaharianos. Esto hace que las previsiones demográficas para el futuro sean inciertas.

No obstante, gracias el crecimiento económico ininterrumpido desde hace más de diez años, las oportunidades de empleo crecen. La presencia incontrolada de colectivos de inmigrantes puede provocar un estancamiento en el incremento de la productividad de la mano de obra en algunos sectores, ya que se trata de mano de obra que está dispuesta a trabajar a cualquier precio. No hay una correspondencia entre llegada de inmigrantes y crecimiento de la demanda de empleo.

El crecimiento del empleo tiende a concentrarse en el sector servicios (hostelería, servicios de proximidad y comercio) y en la construcción. Pero no en el sector servicios vinculado a las nuevas tecnologías y que aportan mayor valor añadido. El sector primario se debilita y se reduce el sector industrial.

La precariedad en el empleo es uno de los problemas más importantes que tiene el mercado de trabajo en España y que afecta de manera especial a los jóvenes. La precariedad encubre una flexibilidad (muy demandada por las empresas) falsa, ya que los trabajadores, sobre todo jóvenes, pueden rotar durante muchos años por diferentes empresas antes de conseguir un empleo fijo.

Otro fenómeno importante al que estamos asistiendo en España es la presencia de la mujer en el mercado de trabajo. Es una mujer con una buena preparación académica. Crece la proporción de mujeres que terminan estudios universitarios, incluso de escuelas técnicas, en relación con los hombres. La mujer que ahora sufre diferentes formas de discriminación, como consecuencia de las múltiples barreras visibles e invisibles que impiden su plena integración en el mercado, no está dispuesta a que la situación se perpetúe y va a ir ocupando zonas reservadas hasta ahora al hombre.

La formación académica que han recibido las nuevas generaciones de demandantes de trabajo y de trabajadores jóvenes en activo constituye uno de los recursos más importantes para abrir nuevos espacios de mercado de trabajo vinculados a la innovación y al desarrollo de actividades de mayor valor añadido.

Autor: D. Luis Sarriés. Catedrático de Sociología Universidad Pública de Navarra.

RESUMEN

TEMA 2 PROYECTO AGORA RH

EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ESPAÑA

FUNDIPE /AEDIPE

1. El contexto de la función de Recursos Humanos

La función de Recursos Humanos en España ha sufrido transformaciones a lo largo del último medio siglo. Estas transformaciones se dejan entrever en el análisis de las distintas denominaciones que han recibido las actividades de la empresa relacionadas con la función de Recursos Humanos a lo largo de este periodo. En los años 60 y 70 se denominaba Administración de Personal siendo considerada una jefatura. A finales de los 70 se incorpora el termino Dirección, pasando a denominarse Dirección de Personal y ascendiendo verticalmente en los organigramas de las empresas, si bien la función principal sigue siendo la de administración de personal. Es en la década de los 80 la

función se transforma en Gestión de Recursos Humanos, denominación que continua a lo largo de los años 90. Por último y desde principios del siglo XXI en algunos entornos empresariales comienza a utilizarse el nombre de Dirección y Desarrollo de personas, poniendo de manifiesto la relevancia y contribución de las personas que configuran la organización como un elemento en la cadena de valor de la misma. Esta última transformación (Quintanilla; Sánchez-Runde y Cardona, 2004) se corresponde con la incorporación de la Dirección de Recursos Humanos como socio estratégico de la organización.

En la evolución de la función de RRHH en España se pueden diferenciar cinco etapas:

a) Etapa Normativa (década de los 50)

La función de recursos humanos era desempeñada principalmente por supervisores, que ejercían un poder coercitivo, de control y cumplimiento disciplinario sobre los trabajadores. El fin de la función de personal era exclusivamente hacer cumplir las normas, contratar y despedir a los trabajadores. El contexto histórico viene marcado por un intervencionismo autárquico que impide la entrada de corrientes humanistas y constructivistas, si bien la democratización del entorno geográfico obliga a apertura hacia el exterior en los últimos años de la década.

En los últimos años de esta etapa se produce el inicio de un desarrollo industrial que hace necesaria la importación de equipos y maquinaria. Además se produce una fuerte emigración de las zonas rurales a las ciudades. Estos dos fenómenos hacen necesaria la capacitación de las personas. Con esa finalidad surge la Formación Profesional Acelerada y las Universidades Laborales, que en realidad son centros de formación profesional especializada. También se ponen en marcha los programas PPO (promoción profesional obrera) y algunas empresas tanto públicas como privadas crean sus propias escuelas de aprendices.

En estos momentos se produce una tecnificación, muy tenue todavía, de la función de personal, incorporando tímidamente la formación y el tratamiento de conflictos individuales. No obstante la actividad principal sigue centrada en tareas de tipo administrativo-burocrático y de mantenimiento de la disciplina.

En este periodo la Jefatura de Personal es desempeñada principalmente por un administrativo de confianza que ejerce un estilo de dirección autocrático-castrense pero la tecnificación de la función de personal exige la incorporación de profesionales especializados, principalmente abogados y graduados sociales.

Podemos señalar además que, en esta época, la función de personal es una Jefatura no teniendo todavía el rango de Dirección dentro de la estructura empresarial.

b) Etapa de Administración de Personal (1960-1977).

Esta etapa viene marcada por el desarrollo socio-económico del país. A principios de los 60 el interés se centra en administrar uno de los recursos que son

considerados como una fuente de gasto dentro de la empresa: los trabajadores. No obstante, también se realizan tareas de corte más tecnócrata como la realización de procesos de selección, calificación de méritos que tendría repercusiones sobre los salarios mediante el pago de primas o la implantación de programas específicos de entrenamiento. Este interés centrado en el factor humano hace que se incorporen diplomados en Psicología Industrial a la función de personal. También se incorporan asistentes sociales (trabajadores sociales), sociólogos y pedagogos. Sin embargo la dirección del departamento de personal es mayoritariamente desempeñada por expertos en producción principalmente ingenieros o economistas.

Las empresas multinacionales van implantándose en España incorporando nuevas teorías sobre la dirección de personal. Surge la necesidad de Técnicos en *Management*. En esta línea surge en 1963 ESADE en Barcelona, en 1960 ICADE en Madrid y la Universidad de Deusto en Bilbao.

La función de personal en estos momentos adquiere mayor importancia y mejora su posición orgánica en la estructura de las empresas. Cambia la denominación de Jefatura de Personal por Dirección de Personal, configurándose como una dirección funcional que despacha directamente a la Dirección General de la organización. En las empresas pequeñas la función de Recursos Humanos es asumida por el Director General o el Presidente.

Debemos destacar que los últimos años de esta época vienen marcados por una crisis económica y política. En este marco socio- económico de inestabilidad laboral se producen las primeras negociaciones pero también la crisis provoca expedientes de regulación de empleo y las consecuentes reducciones de plantillas. Esta situación gestará la importancia que adquieren las relaciones laborales en la nueva etapa.

c) Etapa de Relaciones Laborales (finales de los 70 y década de los 80)

En esta etapa se produce y asienta la transición política española y la incorporación a la entonces denominada Comunidad Económica Europea. Además se produce la legalización de las asociaciones sindicales pasando de un sindicato único, el Sindicato Vertical, a la legalización de otros movimientos sindicales, UGT, CCOO, CNT, etc... Estos cambios políticos y socio-económicos favorecen un escenario marcado por la negociación y la resolución de conflictos colectivos. Dentro de la función de Recursos Humanos adquiere especial relevancia la negociación de convenios colectivos, sustituyendo los expertos en derecho laboral y negociación a los expertos en relaciones humanas.

En Julio de 1979 se firma el Acuerdo Marco Interconfederal entre el Sindicato UGT y la patronal CEOE, que refleja un clima de paz laboral y facilitó el consenso parlamentario en la discusión del Estatuto de los Trabajadores y que el antecedente de una etapa de pactos globales que perduró hasta 1986.

No obstante en algunos sectores y sobre todo en empresas multinacionales se desarrollan dentro de la función de recursos humanos diversos procesos y

herramientas orientados a la gestión y optimización de dichos recursos. En este periodo se promueven la implantación de políticas salariales ligadas a la evaluaciones del desempeño de los trabajadores y a la valoración de puestos. También se generalizan los procesos de selección de personal mediante la utilización de técnicas científicas de evaluación y la implantación de políticas que promuevan la motivación y satisfacción laboral. En esta etapa se consolida la función de personal como responsable de la administración y manejo de los recursos humanos.

d) Etapa de Gestión de Recursos Humanos (década de los 90).

Los departamentos que ejercen la función de Recursos Humanos se denominan en este periodo departamento de Recursos Humanos, encargándose de asumir el desarrollo de los potenciales de que dispone su empresa u organización. Cabe señalar que las personas que integran una organización ya no son consideradas como una fuente de gastos sino que pasan a ser consideradas un recurso importante dentro de la compañía. García y del Val (1996) indican que se produce la integración de los recursos humanos en la actividad empresarial buscando motivación y flexibilidad.

A finales de esta etapa se producen numerosas fusiones empresariales esto hace que adquieran relevancia los procesos de reestructuración de plantillas. Por otro lado la incorporación de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información (NITCs) a las organizaciones hace necesario el desarrollo de planes de formación.

En este periodo se produce la integración de los responsables de Recursos Humanos en los órganos de decisión de las empresas pasando a alinearse con la función estratégica dentro de las empresas. A finales de los años 90 el director de Recursos Humanos comienza a formar parte del Comité de Dirección.

e) Etapa de Dirección y Desarrollo de Personas (principios siglo XXI).

En la etapa actual, se sigue manteniendo la denominación de Recursos Humanos si bien los nuevos enfoques prefieren hablar de Dirección de personas o de departamentos de Desarrollo de Recursos Humanos. Un hito que avala este cambio es el nuevo título de la revista publicada por AEDIPE en el año 2003: “*Dirigir personas*”.

Las personas se comienzan a considerar como un elemento dentro de la cadena de valor de la empresa, se implantan planes para gestionar el talento y se buscan nuevas técnicas que permitan el desarrollo de las personas como el coaching o el mentoring. En este periodo adquiere importancia la gestión del compromiso entre empresas y empleados ya que el entorno promueve los movimientos tanto centrípetos (movilidad geográfica y funcional) como centrífugos (cambio de compañía) de los empleados.

Además se produce también un interés por justificar el retorno de la inversión en la función de recursos humanos como una herramienta para la creación de valor y como consiguiente se empieza a plantear la externalización de las tareas que no añaden valor, sobre todo las funciones relacionadas con la administración de los recursos humanos. Sin embargo, el reto actual es la integración y gestión de la diversidad cultural dentro de las organizaciones producida por dos fenómenos, la emigración y la deslocalización de algunas áreas de la empresa como producto de la globalización de los mercados.

No obstante es necesario destacar que en el territorio español se producen diferencias en cuanto a la función desempeñada dentro de los recursos humanos por parte del entramado empresarial de nuestro país. Es decir, coexisten empresas que se podrían clasificar en todos los periodos descritos anteriormente. Las variables que influyen a la hora de asignar un estadio u otro en el desarrollo de la función de recursos humanos son principalmente el sector de producción, la visión del primer ejecutivo o *top* de la compañía y las competencias de la persona que lidere el la función de recursos humanos

2.- Estado Actual de la Función de Recursos Humanos.

Estructura del Departamento de Recursos Humanos.

El número de empleados en el Departamento de Recursos Humanos ha ido reduciéndose progresivamente en paralelo a la plantilla total de las empresas, pasando de un 1,5 empleados de Recursos Humanos por cada 100 empleados de plantilla, a 0,93 empleados de RR.HH por 100 de plantilla, en el año 2005.

En ello han influido factores como la externalización de funciones (administrativas, formación, selección, asesoramiento laboral, etc)

Se han ido incorporando al Departamento de RR.HH profesionales con formación universitaria (el 96% de los profesionales tiene titulación universitaria) y fundamentalmente personal femenino.

La mayor parte de los componentes del Departamento de RR.HH. son veteranos en la función (el 39% llevan entre 10 y 20 años).

Participación en el Comité de Dirección.

Definiendo el Comité de Dirección, como órgano colegiado presidido por el primer ejecutivo y en el que participan los Directores de las áreas funcionales más importantes, en las empresas españolas más importantes (de más de 200 empleados), el Director de Recursos Humanos pertenece al Comité de Dirección en un 58% y pertenece al nivel inmediato en un 28%.

El Departamento de Recursos Humanos como miembro del Comité de Dirección de la empresa y en su papel de socio estratégico participa de forma activa en la definición de la misma.

La Función de Recursos Humanos y la estrategia de la empresa

Se ha observado una disminución de la presencia de los Departamentos de Recursos Humanos en las primeras etapas de definición y planificación de la estrategia de la empresa.

En los procesos de Reclutamiento y Selección, así como en Formación, el Departamento de Recursos Humanos está ganando protagonismo frente a la Dirección de línea, mientras que en los procesos de reducción de plantillas y compensación y beneficios se verifica lo contrario.

3.- Las principales dificultades de la función de Recursos Humanos y el futuro de la función en España.

Para entender la evolución y principales dificultades de la función de Recursos Humanos en España, hay que abordar la situación socio-económica del país. En estos momentos hay algunos indicadores que hacen que esta situación sea bastante diferente a la mayoría de los países de la UE y a los de la zona denominada Euromed, si bien algunos de los aspectos que están influyendo también puedan verse de forma aislada en otros países.

Destacaremos los siguientes:

1.- Crecimiento económico sostenido.- De los países que componen la Unión Europea, España ha tenido tasas de crecimiento anuales por encima del resto de los países y de la media. Esto ha sucedido incluso en los años de cierta crisis. Cabe destacar que incluso en los dos últimos años donde las potencias europeas (Francia, Alemania) están soportando crisis más o menos agudas, España mantiene un buen tono de crecimiento, superando incluso las previsiones.

2.- Transformación de una economía basada en el sector secundario al de servicios.- En los últimos 25 años de forma ininterrumpida los puestos de trabajo que se han creado se han realizado en el sector servicios, perdiéndose en el área industrial, con lo que el peso específico en nuestra economía de este sector es cada vez más importante, demandando unas habilidades y unos perfiles completamente distintos.

3.- Demografía.- España es un país que ha pasado de los años 70 donde nacían casi 800.000 niños y teniendo una tasa de hijos por familia de casi tres, a liderar junto con Italia las tasas de natalidad más bajas, no ya de Europa sino del mundo, llegando el número de hijos por familia en los primeros años del 2.000 de 1,2. La incorporación de nuevos nacionales al mercado de trabajo se ha reducido en los últimos años a la mitad y está prevista otra reducción muy significativa en los próximos años.

4.- Inmigración.- Este movimiento ha hecho recalar en España a unos cuatro millones de personas en los últimos 10 años, fundamentalmente provenientes del África subsahariana y de Sudamérica. Esto ha llevado al actual gobierno a realizar un proceso masivo de “regularización” de inmigrantes que ha supuesto la incorporación, en un período muy corto de tiempo, de muchas nuevas personas al mercado de trabajo regular y sumergido.

5.- Alta tasa de desempleo y creación de empleo.- Contrasta con el anterior apartado el hecho de que España mantiene una alta tasa de desempleo por encima del 10%, se produce una gran contradicción entre las personas que no tienen un puesto de trabajo y la enorme cantidad de puestos que están ocupando los ciudadanos venidos de otros países. La masiva incorporación de la mujer al trabajo es otro hecho destacable. Asimismo en España se crean casi el 50% de la creación total de puestos de trabajo de toda la Unión Europea

6.- Globalización y deslocalización.- Dos procesos que están conviviendo en España son la internacionalización de empresas españolas y al mismo tiempo la deslocalización de numerosas compañías (fundamentalmente multinacionales) que ya no ven una ventaja competitiva en costes laborales en el país. Es aquí cuando surge más que nunca como problema la mejora de la competitividad y productividad que es una de las asignaturas pendientes, siendo ésta una de las más bajas de la Unión Europea.

7.- Traslado de un modelo de Identificación de la Compañía a uno de compromiso.- Como parte de la maduración de la economía nacional las empresas que anteriormente les bastaba con que sus empleados se sintieran identificados (compromiso racional) van a necesitar desarrollar un modelo en el que los empleados se sientan comprometidos (emocional) lo que hará que la motivación y la continuidad de los empleados en sus empresas sea mayor, máxime teniendo en cuenta en el entorno de guerra por el talento en el que ya estamos inmersos.

Puestas así las cosas, cuál debería ser el futuro de la función de recursos humanos en las organizaciones españolas. Parece claro que la transformación de la función no sólo va a ser deseable sino que nos atreveríamos a decir que está empezando a ser imprescindible y urgente.

Ya se ha visto en apartados anteriores la evolución hasta nuestros días.

Antes de entrar en detalle en los retos que debemos afrontar y utilizando el modelo de Ulrich que define los roles de Recursos Humanos en cuatro:

Socio Estratégico, Gestor del Cambio, Asesor de Recursos Humanos y Experto Administrativo. En el entorno socio-económico que hemos dibujado y en el empresarial que estamos viviendo, claramente el rol donde la función deberá concentrar más esfuerzos será en el de Socio Estratégico y Gestor del Cambio, como más adelante veremos, esto contrasta con la mayoría de los estudios (1) en los que lo que más destaca y más se ha valorado hasta ahora en España de la función han sido los roles de Experto administrativo y Asesor de Recursos Humanos. Por tanto la evolución que se tendrá que producir a un ritmo rápido pero no precipitado va a demandar y está demandando unas habilidades diferentes en los profesionales de la función y que después de enumerar los

retos que la situación socio-económica nos demanda, vamos a enumerar sucintamente, esperando que sean contrastados y constatados en las fases posteriores de este estudio.

Retos de la función.-

Generación y mantenimiento del compromiso de los empleados.- En este nuevo modelo de las organizaciones que vienen, las herramientas y sistemas provenientes de la función de recursos humanos irán encaminadas a mantener el compromiso de los empleados, y para ello los profesionales de la función deberán reforzar su intervención en las áreas estratégicas de la compañía, para conseguir una mayor consistencia entre los valores y principios que rigen la organización y los propios sistemas, tratando de impregnar un alto grado de coherencia en los mismos.

Internacionalización de los empleados (Gestión de la diversidad).- La apertura a otras formas de pensar y de abordar los problemas, la adaptación a otros entornos y la búsqueda de los mejores, sin distinción por donde sea su procedencia, exigirá grandes dotes de entendimiento del entorno y una nueva manera de afrontar la atracción y retención del talento.

Gestión integrada de la función.- Cada vez más todas las decisiones que desde la función se implanten tendrán que poseer dos ejes inseparables que son: a) la estrategia de la compañía y b) la coherencia con el negocio, sector y momento de la organización. Cualquier nueva herramienta tendrá que estar integrada dentro de este entorno, por lo que los profesionales de la función deberán poseer un gran conocimiento del negocio y estar totalmente implicados en la dinámica del mismo.

Relativización e Individualización de las políticas.- Los grandes sistemas y herramientas aplicables globalmente a todos los entornos y situaciones han perdido rápidamente su vigencia, hoy día se necesita una integración de los sistemas, como ya hemos visto, pero acompañado de una gran apertura a la individualización y relativización de las políticas. Esto va a exigir a los profesionales de la función un enorme esfuerzo de entendimiento de las diferentes necesidades del negocio y de cada uno de los empleados.

Gestión de la incertidumbre, las expectativas y el contrato psicológico.- Relacionado con la incertidumbre de los mercados, la deslocalización, y la variación en el contrato psicológico, los profesionales de recursos humanos tendrán que redefinir su rol y encontrar formas de actuación que garanticen que los profesionales y las empresas encuentren un terreno común de certidumbre interna, para que cada persona pueda desarrollar sus mejores habilidades de tal manera que las incertidumbres y las frustraciones no entorpezcan la motivación.

Traslación de la estrategia en iniciativas estratégicas de la función.- Es absolutamente imprescindible que todas las iniciativas estratégicas desarrolladas desde la función de recursos humanos estén en consonancia con la estrategia de la compañía y con las necesidades de los clientes internos.

Por todo ello los profesionales del futuro de la función de Recursos Humanos habrán de mejorar las habilidades y competencias personales para adaptarse a estas nuevas

necesidades. Sin pretender ser exhaustivos destacaremos las que a nuestro entender deberían ayudar a la consecución de este camino hacia los nuevos roles de la función (socio estratégico y agente de cambio):

Mejora en el análisis toma de decisiones en la incertidumbre.

Aumento del liderazgo (proactividad y creatividad).

Mayor grado de persuasión, negociación y exigencia con la línea.

Incremento de la sensibilidad hacia las personas.

Mejora de la legitimidad y credibilidad.

Aumento de las capacidades de comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

- “Utilizando el poder de los Recursos Humanos para crear mayor valor”. Estudio sobre la Evolución y Transformación de la Función de Recursos Humanos en las principales organizaciones españolas”. MERCER, Human Resource Consulting. 2003.
- Memoria 2004 del Club de Benchmarking de Recursos Humanos. Instituto de Empresa. Aedipe Centro.
- Estudio sobre la Efectividad en Recursos Humanos del Sector Banca. Towers Perrin. 2002.
- Estudio “La industria farmacéutica ante un nuevo reto en su gestión de Recursos Humanos. 2004.
- Estudio “La externalización de la Administración de Personal en la estrategia de Recursos Humanos”. IRCO, IESE Business School y ADP. 2004.
- Estudio “ La formación en las grandes empresas españolas. Situación y tendencias”. Mayo 2005.
- “Los Recursos Humanos en la Empresa Española. Su desarrollo directivo y corporativo”. Santiago García Echevarría; M^a Teresa del Val Núñez. Díaz de Santos. 1996. Estudio realizado dentro del programa ACE de la Unión Europea, “The European Human Resource Manager Project”.
- “Competencias de la Dirección de Personas. Un análisis desde la Alta Dirección”. Javier Quintanilla.; Carlos Sánchez –Runde; Pablo Cardona. Pearson Prentice Hall. FUNDIPE. 2004.
- Estudio Cranfield- ESADE: Gestión Estratégica de Recursos Humanos.2000.

- Estudio “Gestión Eficiente de personas en tiempos de incertidumbre”. Encuesta On- line acerca de las prácticas y tendencias en la Gestión de Recursos Humanos. HayGroup. 2003.
- Estudio sobre los Recursos Humanos en las empresas catalanas. HayGroup. Aedipe Cataluña. 2004.
- Estudio: “Conversaciones”. Towers Perrin. 2002.
- “Competencias y estándares profesionales para la Dirección de Personal /Recursos Humanos. Encuesta – Estudio elaborado por la Federación Mundial de Asociaciones de Dirección de Personal. Aedipe – Fundipe Amedirh. 2000.
- Informe Cranfield ESADE. Gestión Estratégica de Recursos Humanos. 06. Elaborado por el Instituto de Estudios Laborales de ESADE 2004-2006.

Autores:

D. Joaquín Casals

D. Jorge Cagigas

Dña. Gloria Castaño

D. Tomás Pereda

D. José María Prieto

Dña. Montserrat Luque

