

EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN BURGOS. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

Jesús ORTIZ DEL ALAMO

Prof. de Organización de Empresa y Admon de personal
Escuela Universitaria de Relaciones Laborales
Universidad de Burgos

Se dice que toda organización para alcanzar sus objetivos de la manera más eficaz se concentra con mayor énfasis en aquellos recursos que le son más problemáticos, difíciles y escasos en detrimento de la preocupación y atención dada a los recursos más fáciles y abundantes. Los recursos humanos hace algunos años constituían el ejemplo típico de recursos fáciles, abundantes y sin prácticamente cualificación. Pero esta situación, como veremos a lo largo del trabajo, ha cambiado de forma sustancial.

El reinado de la tecnología, considerada como principal y prácticamente único factor para el triunfo de una empresa, ha tocado a su fin y se está comenzando a reconocer que tan importante como la tecnología para una organización, son sus recursos humanos.

Por esto, el departamento de personal, debería estar en una posición destacable dentro de la estructura jerárquica de la empresa. Es él, el encargado de eliminar los costes de agencia derivados de una mala asignación de este tipo de activo.

El trabajo que pretendo realizar tiene por objeto describir y analizar las prácticas y procedimientos de Dirección de Personal en las principales empresas de la provincia de Burgos, haciendo especial hincapié en sus estructuras organizativas.

Pretendo comenzar el trabajo con un estudio teórico, analizando la evolución del departamento de personal y las peculiaridades de las estructuras organizativas del departamento de Recursos Humanos.

A continuación, por el método de la encuesta realizar un análisis descriptivo sobre el tema que estamos tratando.

1.- ORIGEN Y EVOLUCION HISTORICA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Resulta complicado realizar una visión histórica de este subsistemas empresarial cuya función en la organización es la de gestionar y administrar el capital humano; principalmente por la escasez de documentos que se poseen, que puedan ser interesantes para nuestro tema.

Para comprender el origen y la evolución del departamento de personal es necesario realizar un breve recorrido histórico por la empresa, la economía y la sociedad de este período.

Nos situamos en cualquier empresa del siglo XIX en la que sus trabajadores tenían todas las obligaciones del mundo y prácticamente ningún derecho. En este momento, está en auge las ideas del capitalismo industrial y financiero.

Es muy gráfico, para la descripción de la empresa en ese momento, el relato de un inspector en el que un domingo por la tarde de 1892 se encuentra a un muchacho de 14 años trabajando. No encuentra, por ninguna parte "locales decentes, ni para lavarse, ni para cambiarse, ni siquiera para realizar sus necesidades fisiológicas. El refectorio de los Altos

Hornos no dispone más que de bancos, no hay mesa, y no he encontrado más que dos retretes en las trece instalaciones, uno de ellos prácticamente inutilizable". Era una época en la que los turnos eran de 12 horas, de mediodía a medianoche¹, seis días por semana y 52 semanas al año.

Este escaso valor que se da al personal de la empresa va a traer como consecuencia la no existencia de un departamento específico, cuya misión sea la de administrar y gestionar al personal. En ese momento los recursos humanos eran un activo muy abundante, que no necesitaban prácticamente ningún tipo de cualificación.

Así, el padre de la moderna teoría de Administración de empresas, Henri Fayol², define 6 grandes funciones dentro de la empresa:

- Administrativa (prever, organizar, coordinar, mandar y controlar)
- Técnica
- Comercial
- Financiera
- Contable
- De seguridad

Sin mencionar la función de personal.

De esta forma, en 1916, Fayol, sólo escribe bajo el nombre de función de seguridad, un embrión del futuro departamento de Personal. La función de personal apenas se distingue como función diferenciada.

En definitiva, se puede afirmar que en esta época las pocas funciones que existían relativas a personal, estaban en manos de los "patronos"³.

Pero a comienzos del siglo XX un hecho: el desarrollo de la función reivindicativa de los sindicatos, va a incrementar la importancia del personal en la empresa y con ello comienza a formarse el departamento de personal.

La fuerza que están adquiriendo los sindicatos en esa época (primeros años del siglo XX) hace que la empresa comience a tomar conciencia de la necesidad de una serie de servicios sociales⁴. Servicios que pasaran a depender de la función de personal.

El Crack bursátil americano de 1929 provocó primero en Estados Unidos, y después en Europa, un hundimiento económico y un paro masivo que tendrá entre otras consecuencias la de favorecer el pensamiento del inglés Keynes que publicará sus dos principales obras en 1931 y 1936. En ellas preconiza, siempre conservando el sistema liberal, la intervención de los poderes públicos para asegurar el pleno empleo y relanza el consumo. La crisis descubre los defectos del liberalismo puro y vigoriza los proyectos sindicales y políticos de la organización de la economía con intervención estatutaria.

Este incremento del intervencionismo estatal va a llegar también a la empresa. Van a ser

¹ La jornada de 12 horas se limita a 10 horas por una ley de 1900 en Francia, pero no se aplica a todas las partes.

² Henri Fayol (1841-1921), en la obra *Administration générale et industrielle* publicada en 1916

³ La función de política salarial era prácticamente inexistente; el derecho de despido es considerado absoluto por los dirigentes; no existe políticas de formación y los métodos de selección eran muy rudimentarios (el capataz juzgado "a ojo".)

⁴ Es por entonces cuando las grandes empresas crean servicios para sus trabajadores. Por ejemplo en 1926 Michelin construye un sanatorio y una sociedad deportiva. Peugeot hace ciudades-jardín e instituye pensiones de jubilación. En 1920 René Lemaire crea una Sociedad cooperativa de la vivienda para sus 83 obreros.

muchas las normas, leyes... que van a afectar al trabajador de ésta; y para conocerlas todas se comienza a sentir la necesidad de un especialista en materia laboral.

Así, el derecho del trabajo se ha matizado tanto que la gestión administrativa se complica con las vacaciones pagadas, la atención a las diferentes modalidades del horario de las 40 horas, la seguridad e higiene... A lo que se añade la obligatoria aplicación de algunos convenios colectivos, aunque todavía modestos, y el control de las empresas por los inspectores de Trabajo.

Es entonces cuando podemos decir que en prácticamente todas las empresas se hace necesario un especialista que dirija la primera función que se dió en los departamentos de personal: la función jurídico-administrativa.

Otra nota histórica que va a incrementar las funciones jurídico-administrativa del departamento de Personal será la creación de la Seguridad Social. En 1941, Lord Berridge elabora en Inglaterra, a petición de W. Churchill, un plan de reforma de los seguros sociales. La conferencia de la O.I.T. en Filadelfia, en mayo de 1944, recomienda este plan a todas las naciones.

A mediados del siglo XX se considera ya al recurso humano como una parte a tener en cuenta en la empresa, comenzándose a estudiar desde una perspectiva psico-social. Así se conocen los trabajos de Elton Mayo en la Western Electric, los trabajos de Lewin sobre la resistencia al cambio, los de Moreno sobre la sociometría, los de Maslow sobre la escala de valores; McGregor formuló la tesis X e Y... Una nueva área comienza a cobrar importancia en el campo de los Recursos Humanos dentro del departamento del Personal: el aspecto psicológico del factor humano.

Este período está caracterizado por el predominio de las técnicas de personal. Comienzan a cobrar importancia el reclutamiento, la selección, la formación... aparte de las funciones jurídico-administrativas que se siguen desarrollando.

Así, a mediados de los años 60 el departamento de personal se caracteriza porque se encuentra en la mayor parte de las grandes empresas, su campo de acción es ampliado notablemente alcanzando el nivel de Dirección (al menos en las grandes empresas), sus titulares poseen un nivel de formación más elevado, no siendo la formación jurídica la predominante.

Según datos de la encuesta, de la que se hablará en la segunda parte del trabajo, entre las 20 principales empresas de Burgos se observa cómo en la actualidad que entre las preferencias de los jefes de personal no sólo se encuentran los licenciados en derecho. De hecho, el tipo de universitarios que prefieren las empresas para trabajar en el departamento de personal son:

Diplomados en Relaciones Laborales un 65 %
 Licenciados en Derecho 40 %
 Licenciados en Psicología un 20 %

En los años 70 y 80 sigue incrementándose la importancia del departamento de personal. Comienzan a entrar sus responsables en el Comité de Dirección. La función de personal es reconocida como integral, lo mismo que el resto de las funciones, no cesando de ampliar su campo de acción.

La función de Recursos Humanos se hace cada vez más estratégica, ya que participa plenamente en la elaboración y puesta en marcha de la estrategia de la empresa; administrando los recursos humanos no como un mundo cerrado y autónomo, sino en relación íntima con el proyecto de empresa.

El factor humano en la empresa no es considerado ya como un elemento más dentro de la estructura de costes del producto. En la actualidad, se está pasando a considerarlo como

un elemento de inversión⁵, al menos en parte⁶. Vemos así, al departamento de personal como un centro de inversión, y no sólo de costes. Acherman va, incluso, más lejos sugiriendo a las empresas ofrecer sus servicios al exterior, a la manera de otros consultores; convirtiendo al departamento de recursos humanos en un centro de beneficios.⁷ Esto podría ser utilizado principalmente por las pequeñas y medianas empresas que lograrían reducir sus costes de agencia al acudir al mercado para conseguir ciertos servicios. Al tener estas grandes empresas una mayor división del trabajo conseguirían una mayor especialización y por consiguiente, una reducción de este tipo de costes.

Resumiendo, podemos decir que la función del departamento de personal, ya en nuestros días ente autónomo dentro de la empresa, va incrementando su importancia en las últimas décadas; siendo las principales causas que han contribuido a ello

- 1.- El movimiento de las ideas sociales a través de los años, teniendo una gran importancia la aparición y fortalecimiento de los sindicatos.
- 2.- El incremento del papel que ha jugado el Estado en los últimos tiempos.
- 3.- La necesidad del incremento de la productividad debido a un aumento de la competencia, ha hecho que en la empresa se viera la necesidad de desarrollar métodos de gestión de personal realmente sofisticados.

2.- ORGANIZACION Y ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RRHH

La organización, así como las estructuras organizativas del departamento de recursos humanos está en íntima relación con la organización general de la empresa.

El departamento de recursos humanos tiene, entre otras, como misión la de crear una estructura organizativa adecuada en la empresa para conseguir los objetivos propuestos en el proceso de planificación. Pero además, este departamento tiene que combinar y ordenar sus propios elementos materiales, así como los flujos inmateriales para ayudar a conseguir, tanto los objetivos genéricos de la empresa, como sus propios objetivos y poder conseguir el óptimo aprovechamiento del esfuerzo.

Es decir, el departamento de recursos humanos a parte de definir la organización de la empresa, tiene también para el propio departamento que:

- Definir claramente las líneas de comunicación descendentes (autoridad), las ascendentes (información); así como las horizontales entre el propio departamento y sobre todo con el resto de departamentos. Quiero hacer hincapié en esta última línea de comunicación (relaciones del departamento de personal con el resto de departamentos), que aunque ese intercambio de información es importante en el resto de departamentos, es especialmente en el departamento de personal. Esto es así debido a que tiene que trabajar con un tipo de activo que se encuentra repartido por toda la empresa: el personal. Es decir, el jefe de personal tiene que diseñar unos perfectos canales de comunicación entre su departamento y el resto, puesto que para desarrollar bien sus políticas (motivación, política salarial, formación...), debe tener un conocimiento exhaustivo de las personas que trabajan en la organización, sean del departamento que sea, así como de las relaciones que se producen entre ellos.

- Definición del grado de responsabilidad así como las funciones de cada individuo del departamento de personal.

⁵ Es interesante el enfoque que da sobre este tema el doctor Requena Rodríguez, José M^º: Homogeneización de magnitudes en la ciencia de la contabilidad. Ed ICE Madrid 1979

⁶ Según Edmond Marqués deben considerarse como inversión, y no, como consumo los gastos de: reclutamiento, formación, integración, organizativos...

⁷ Esto lo hace por ejemplo BP en Alemania.

- Definir el nivel de delegación que debe existir en cada puesto de trabajo.
- Definir los elementos necesarios para coordinar el departamento entre sí y a su vez coordinarlo con el resto de la empresa....

Ya he comentado que entre todos los subsistemas que forman la empresa debe existir una relación, una interacción; pero esta relación debe ser, quizás, más intensa para el departamento de personal. Las relaciones que pienso son más apropiadas entre el departamento de personal y las diversas partes de la estructura industrial son:

- **De staff:** cuando el departamento de personal tiene este tipo de relación con el resto de departamentos la misión suya sería la de asesorar, estructurar, aconsejar, prestando ayuda especializada y técnica donde sea preciso. Estaría fuera de la línea jerárquica.

- **Funcional:** este otro tipo de relación sería más adecuado para desarrollar correctamente las funciones de este departamento. Las relaciones funcionales permiten a una determinada persona proyectarse sobre otras partes de la estructura o sobre sus miembros que no están bajo su dependencia jerárquica. Así, por ejemplo, con este tipo de relación recomendaría a un mando que seleccione y forme a un segundo; o se lo ordena. El departamento de personal puede dictar reglas a la línea sobre materias como salarios, quejas, formación....

El inconveniente de estas relaciones funcionales es la doble autoridad que se produce; pudiendo ser fácilmente salvada esta dificultad en una organización madura.

En el presente trabajo abogo por una posición del departamento de personal, dentro de la estructura organizativa general de la empresa, cercano al poder, con autoridad para poder desarrollar sus políticas. Por eso pienso que quizás el tipo de relación más adecuada para este departamento sea un híbrido entre la relación staff y la funcional. La proyección de este departamento sobre los demás es necesaria para llevar a cabo acciones de reclutamiento de nuevos empleados, planificación de plantillas, acciones de control... No obstante, este departamento también debe actuar como staff para asesorar a la dirección general y a los jefes (cercano al poder) a cerca de las políticas que tengan relación con el aspecto humano de la empresa.

Por otra parte dentro del propio departamento de personal debe de existir una estructura jerárquica, pues el jefe de personal cuenta con una serie de colaboradores y auxiliares sobre los que tiene autoridad jerárquica.

Según lo dicho hasta el momento, es obvio, que el departamento de personal debe estar en primera línea, directamente relacionado con la gerencia o la Dirección General. Esto, por suerte, ocurre en la mayoría de las grandes empresas como veremos en la segunda parte del trabajo. Pero aún existe, principalmente en las medianas y grandes empresas, personas con funciones de personal que compaginan ésta con otras de carácter administrativo o contable en segunda línea, dependiendo del director administrativo.

En cuanto a la estructura más adecuada, como ya se comentó al principio, el departamento de personal precisa disponer de una estructura modelada en función de las características de la empresa y de las líneas políticas generales y de personal que ésta se plantea para conseguir los propios objetivos del departamento y ayudar a conseguir los generales de la empresa.

Una de las variables que más influyen en el grado de especialización horizontal en el departamento de personal, es el número de empleados que tiene la empresa. Así, a mayor número de empleados mayor cantidad de subdivisiones podrán efectuarse en el departamento objeto de estudio. Por ejemplo una gran empresa podría estar dividida en los siguientes subdepartamentos:

- **Subdirección administrativa:** Encargada de la función de salarios, nóminas, seguros

sociales...

- Subdirección de psicología laboral: Aquí podría tratarse en diferentes subdepartamentos temas de reclutamiento, selección, formación, motivación, valoración de puestos, comunicación...

- Subdirección sanitaria: Se incluirán aspectos como los servicios médicos, función preventiva de seguridad e higiene...

- Subdirección de asuntos laborales: Tendríamos aquí la función normativa: interpretar y aplicar los reglamentos, negociar convenios...

- Subdirección Social: Establecer normas que fomenten el bienestar de los empleados y así incrementar su moral de trabajo. Cuidar que existan unos servicios e instalaciones, no industriales, adecuados...

En la actualidad parece ser que existe una tendencia a separar algunas de las funciones anteriormente citadas del departamento de personal. Así, por ejemplo, son ya varias las empresas que separan los temas de nóminas, pago de salarios, seguridad social... haciéndolas depender directamente del departamento administrativo.

Por otra parte, los temas de seguridad e higiene pasan a los departamentos de producción, pues tiene que tratar temas demasiado técnicos que escapan al control del departamento de personal

3.- PERSPECTIVAS EN EL ESTUDIO DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS. MODELO CONTINGENTE

El presente trabajo está basado en el modelo contingente de las estructuras organizativas. Siguiendo esta teoría para el departamento de personal, se supone que, no existe un modo óptimo de organizar. La mejor manera de organizar, la que nos va a dar una mayor eficiencia va a depender de una serie de variables de ambiente, tanto del exterior de la empresa como de la propia empresa.

Así no podemos diseñar una misma estructura organizativa del departamento de personal para una empresa de 200 personas que para otra de 10.000; como también será completamente diferente el departamento de personal de una empresa industrial y el departamento de personal de una empresa de servicios...

Esto no significa que no se sepa nada sobre estructuras organizativas, o que el diseño de estas estructuras haya que dejarlo al azar o a la costumbre. El aprovechamiento de las ventajas de la organización sobre el mercado, no se realiza de forma espontánea, es necesario diseñar una correcta estructura, para que no se incurra en elevados costes de transacción.

Los pasos siguientes serían:

- Identificar que elementos influyen directamente en la estructura del departamento de personal.
- Encontrar las relaciones entre estos elementos y las características del diseño de la estructura.

Finalmente, el departamento de personal escogerá aquel diseño de la estructura organizativa que le proporcione unos menores costes de transacción. Y si el mercado le da estos mismos servicios por un menor coste (ejemplo, las consultorías) existiría una tendencia a irse hacia ellos; siempre que exista una perfecta información.

4.- PARTE EMPIRICA

Objetivos iniciales

Vamos a comenzar el presente trabajo por describir, mediante un análisis univariante, las características de la empresa en la provincia de Burgos.

Comenzaremos describiendo las características de carácter más general de las empresas burgalesas: tipos de empresas, edad...

A continuación, se estudiará los aspectos estructurales básicos de los departamentos de personal: grado de formalización, centralización....

Terminaremos por hacer un repaso de las principales políticas de personal que se están empleando actualmente en Burgos: planificación de plantillas, formación...

Muestra elegida

Se ha decidido incluir en la muestra, exclusivamente, aquellas empresas de la provincia de Burgos con más de 200 trabajadores. Concretamente, a 1 de enero de 1994, son 35⁸. Esto es debido principalmente a dos factores:

1.- En el presente trabajo se pretende estudiar los departamentos de recursos humanos y aquellas empresas con menos de estos trabajadores éste es prácticamente inexistente.

2.- Aunque en un principio la muestra puede parecer mínima (el 0,66% de las sociedades de Burgos⁹) es bastante significativa puesto que está representando el 57,96% de la población que trabaja en el sector industrial burgales. Podemos darnos cuenta, con esto, de lo atomizada que se encuentra la empresa en la provincia de Burgos¹⁰

La encuesta se remitió a las empresas, previa llamada telefónica a los responsables de personal, en el mes de mayo de 1994.

Encuesta

Las respuestas útiles han sido 20 que representan el 57,14% del total de empresas encuestadas.

⁸ Datos extraídos del libro publicado por la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Burgos " Principales empresas de la provincia de Burgos "

⁹ Según datos de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Burgos las sociedades existentes al 1 de enero de 1994 eran las siguientes:

Anónimas (S.A.)	1.370
Limitadas (S.L.)	1.923
Regular colectiva (S.R.C.) ...	2
Comunidad de bienes	358
Cooperativas	209
Civiles (S.C.)	1.428

TOTAL 5.290

¹⁰ Según datos de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Burgos a 1 de enero de 1994 el 90,68% de las sociedades en la provincia de Burgos posee menos de 20 trabajadores

El cuestionario consta de 67 preguntas agrupadas en 3 grandes conjuntos:

- Una primera parte, compuesta por 25 cuestiones, referida a las características ambientales que rodean a la empresa; características que van a influir en el diseño de la estructura organizativa de la empresa y por supuesto del departamento de personal. A su vez, dividimos esta parte en cuatro aspectos:

Identidad: Son las características generales de la empresa. Aquí nos interesamos por datos como la edad de la empresa, su forma jurídica...

El tamaño: Se ha intentado recoger información sobre el tamaño de la empresa principalmente mediante dos medidas: el volumen de ventas y el número de empleados.

Sistema tecnológico: Es complicado medir el nivel de tecnología que existe en una determinada empresa; por ello se ha acudido a preguntas de tipo subjetivo en la que el director de personal nos daba su opinión sobre cual le parecía el grado tecnológico de la empresa.

Entorno: Son todos aquellos elementos exteriores a la empresa y que la influyen directamente. En esta encuesta hemos hecho especial hincapié en el estudio del sector industrial en el que está inmersa la empresa.

- Otro de los apartados intenta estudiar las características estructurales de los departamentos de personal de las empresas encuestadas; así como las políticas y directrices de éstos. Mediante 33 preguntas intentaremos indagar en variables que van a definir la estructura del departamento objeto de estudio; estas son:

La especialización: el mayor o menor grado en que el departamento se encuentra dividido en tareas especializadas. Aquí se estudiará tanto el grado de especialización horizontal como vertical.

La estandarización y la formalización: Grado de definición de las actividades organizativas. Son métodos de coordinación que establecen normas y procedimientos de comportamiento que garantizan la regularidad en el funcionamiento de la organización. Mientras que la estandarización analiza los procedimientos y las reglas en el departamento para la realización de las actividades, la formalización se fija más en el carácter escrito de dichas reglas.

Centralización: Grado en el que las decisiones son tomadas o bien en los niveles más altos de la estructura por unos pocos o por el contrario esta toma de decisiones es realizada en los niveles bajos o medios

Configuración: Resulta de la combinación de los anteriores factores anatómicos analizados. Nos dice como va a ser el "esqueleto" del departamento

Políticas y directrices: Por medio de estas preguntas se analizará cuales son las políticas y directrices que siguen los departamentos de personal de las empresas burgalesas; políticas que influirán también en la configuración de la estructura organizativa del departamento.

- Por último, mediante 9 variables, se intentará analizar el grado de eficiencia y de los departamentos de personal de las empresas encuestadas. Eficiencia tanto económica como social, como organizativa.

Tendremos, así, un conjunto de 19 individuos y 67 variables.

Análisis Univariante

Vamos a comenzar, primeramente, analizando y describiendo las características generales de las empresas encuestadas, que como ya se ha dicho supone una amplia muestra del sector industrial burgalés.

- La clasificación de la encuesta por números de empleados son:

< de 150 empleados	5 %
De 150-300 empleados	35 %
De 300-500 empleados	30 %
De 500-700 empleados	15 %
> de 700 empleados	15 %

- La gran mayoría de las empresas son relativamente jóvenes. concretamente el 60 % se instalaron en la provincia de Burgos entre 1964 y 1974; coincidiendo con el primer plan de desarrollo industrial a nivel nacional (1964-1975) que hizo se creara en Burgos un polo industrial.

- Como era de esperar, pues la muestran la componen las grandes empresas, la forma jurídica que predomina es la sociedad anónima.

- El 60 % de las empresa son filiales de otras, cuya matriz esta fuera de Burgos. Esto es debido a que, en la actualidad, para la ubicación de la dirección de una empresa es importante que esté cerca de un gran centro económico-financiero, con las infraestructuras (gabinetes contables-laborales, bancos, consultorias...) adecuadas. Posiblemente en este aspecto el desarrollo futuro de la Universidad de Burgos juegue un importante papel.

- Al igual que a nivel nacional, la mayoría del capital de las empresas es de origen foráneo (el 55 %), principalmente europeo; aunque existen empresas japonesas (1) y de E.E.U.U. (2).

- La distribución de las empresas por sectores es fiel reflejo de lo que ocurre a nivel de la comunidad castellano-leonesa. El 61 % de las empresas se concentran en tres sectores: el de transformados metálicos, el químico y el alimenticio. Si ha esto unimos que la gran mayoría (aproximadamente el 20%) están relacionadas con el sector del automóvil o de sus componentes, tenemos un tipo de industria en Burgos muy polarizada sectorialmente, lo cual trae como consecuencia la escasa capacidad de diversificación hacia nuevas actividades generadoras de riqueza y empleo.

- Por ser las empresas encuestadas medianas o grandes, la dirección es efectuada por profesionales no propietarios (en un 80%).

En cuanto al análisis descriptivo, de las estructuras organizativas de los departamentos de recursos humanos, de las empresas encuestadas, así como sus políticas y directrices se han conseguido los siguientes datos:

- Los jefes de los departamentos de personal consideran en un 40% que el poder de decisión de este departamento es alto y en un 25% consideran que es medio. En este punto (la importancia de este departamento dentro de la empresa) se ha avanzado bastante. Así, la inmensa mayoría (el 95%) de las empresas que hemos encuestado tienen un departamento específico que trata los temas de recursos humanos a un primer nivel, directamente dependiendo de la dirección general.

- El grado en que las tareas del departamento de personal están previamente definidas, es decir el grado de estandarización, es medio, según la opinión de los encargados de los recursos humanos. Así, el 60 % considera que existe un grado medio de repetitividad de las tareas en este departamento.

- En la línea del apartado anterior, el 50 % de las empresas encuestadas consideran que sólo en algunas funciones existen documentos escritos que describen el puesto; mientras que el 30 % tienen todas las funciones en documentos escritos. El grado de difusión de estos documentos escritos es muy elevado

- En estos momentos existe un bajo grado de centralización en los departamentos de recursos humanos (el 45% considera que es bajo y el 25 % muy bajo); siendo , en esta línea, el grado de delegación de responsabilidades alto. La tendencia es a una estabilización (45 %) o incluso a una mayor descentralización (45 %)

- La gran mayoría de las empresas poseen una configuración semejante:

El jefe de personal en un primer nivel, directamente relacionado con el director general de la empresa con uno dos o tres auxiliares por debajo de él. Aparte, y dependiendo directamente del jefe de personal, suelen estar los servicios médicos y la vigilancia de la empresa. No ha habido prácticamente cambios en la estructura organizativa en los departamentos de personal (en un 79 % de los casos) y los pocos cambios que ha habido ha sido en la forma de distribuir las responsabilidades. La tendencia parece que sigue siendo la misma; que no existan cambios significativos (en el 100% de los casos no ha variado el número de niveles jerárquicos).

Por último se va a realizar un análisis descriptivo de las diferentes políticas de personal que realizan las empresas burgalesas.

- Políticas y directrices: Las principales políticas que realizan los departamentos de personal de las empresas encuestadas por orden de importancia son los siguientes:

POLITICAS	%
Función normativa (contratos, convenios...)	100 %
Reclutamiento y selección	95 %
Función formativa	85 %
Planificación de plantillas	85 %
Política de salarios	80 %
Función sanitaria	80 %
Valoración de personal	70 %
Valoración de puestos de trabajo	70 %
Función preventiva de seguridad	70 %
Función social (economatos...)	60 %
Organización de la empresa	40 %

Quisiera comentar la poca aceptación que tiene entre las empresas burgalesas la función de organizar la empresa, la de crear las estructuras organizativas convenientes. Mucho más arraigado está la planificación de la producción; y en definitiva, son los hombre los que mueven las máquinas, aplican los sistemas o utilizan las herramientas. Tan malo es desde el punto de vista económico que exista un exceso o un defecto de mano de, por ejemplo, materias primas, como de mano de obra.

- Planificación: El 85 % de las empresas encuestadas sí realizan planificación de recursos humanos (generalmente con un horizonte temporal entre 1 y 3 años); estando esta planificación perfectamente integrada en la planificación estratégica de la empresa. Se suelen

basar para realizar la planificación en la producción y las ventas previstas.

- **Reclutamiento y Selección:** Las empresas suelen preferir el reclutamiento interno para ocupar un puesto de trabajo (66,67 %). En un 22,22 % prefieren obtenerlo del exterior.

Los métodos de reclutamiento más importantes que utilizan las grandes empresas de Burgos, por orden de importancia, son:

<u>Lugar de recl.</u>	<u>Para direc.</u>	<u>Para no direc.</u>
Gabinetes de selección	90 %	20 %
I.N.E.M.	5 %	80 %
Anuncios en prensa	70 %	40 %
Colegios profesionales	25 %	10 %
Bolsas de trab de univ	30 %	40 %
Candidatos espontaneos	10 %	60 %
Hijos de trabajadores	10 %	45 %
Practicas de estudiantes	10 %	35 %
Amistades y recomend.	15 %	10 %
Agencias de colocación	5 %	5%

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas

Es de destacar las diferencias de utilización de las fuentes de reclutamiento externo si el futuro candidato es para un puesto directivo o no directivo. Me gustaría, también hacer especial mención de lo poco utilizado que son las agencias de colocación como fuente de reclutamiento. Esto puede ser, posiblemente, por su novedad en la legislación española.

En cuanto a la selección de un futuro trabajador los métodos que utilizan las empresas encuestadas son muy semejantes para puestos directivos o no directivos, exceptuando el examen profesional que se suele utilizar con bastante frecuencia sólo en los puestos no directivos (lo utilizan el 60% de las empresas encuestadas). Otros métodos muy empleados son los análisis de curriculums (95 % de los casos) y la entrevista (95 a 90 % de los casos).

En este punto, el departamento de personal tiene una importante influencia en la selección final, principalmente para puestos no directivos; puesto que para los puesto directivos aunque el departamento de personal interviene en un 88% de los casos en la selección final es ayudado por el departamento correspondiente al que va a ir dirigido el futuro trabajador y en algunos casos por la gerencia.

- **Promoción:** El único criterio que utiliza la empresa para promocionar a sus trabajadores de encargados a directivos es el potencial y desempeño de éstos. La antigüedad, aunque cada es menor su peso, todavía influye para la promoción de obrero a encargado.

- **Formación:** Sí existe planes de formación en las empresas burgalesas (sistemáticamente en un 75 % y esporádicamente en un 25 %). El presupuesto que se destina a formación oscila entre menos del 0,5% (un 38,89 % de las empresas) y el 3 % (el 5% de las empresas) del presupuesto de personal. Esta formación tiene una incidencia fuerte en la promoción.

Las empresas prefieren contratar personalmente sus propios planes de promoción privados, antes que el trabajador vaya a

formarse realizando una carrera universitaria. Esto parece deducirse del dato que un 69 % de las empresas no reembolsa nada al trabajador de los gastos de enseñanza universitaria.

-Contratación: El grado de contratos fijo es realmente muy elevado en las empresas de Burgos como se observa en la tabla adjunta

% de contratos fijos	% de empresas
De 8 - 18%	5,26 %
De 18 - 28 %	0,00 %
De 28 - 39 %	0,00 %
De 39 - 49 %	5,26 %
De 49 - 59 %	5,26 %
De 59 - 69 %	5,26 %
De 69 - 80 %	10,53 %
De 80 - 90 %	15,79 %
De 90 - 100	52,63 %

Podemos observar que la media de contratos fijos en las empresas encuestadas es del 81,4 %

-Retribución: En el 100 % de las empresas encuestadas tienen en sus salarios una parte de retribución fija; sin embargo retribución variable sólo la tienen del 70 al 80% de las empresas encuestadas aunque la tendencia parece ser que es a aumentar esta retribución variable sobre la total (es la opinión del 68,42 % de las empresas encuestadas). otro tipo de elementos que integran la retribución en las empresas es la antigüedad en un 100 % de los casos para puestos no directivos y en 75 % de los casos para puestos directivos. Otro tipo de prestaciones extrasalariales como pensiones de jubilación, seguros de vida... también entran a formar parte de la remuneración (en un 65% para directivos y un 55 % para no directivos)

5.- CONCLUSION

A parte de las exigencia históricas y sociales de esta nueva era de la cultura empresarial, España se encuentra frente a un reto de competitividad. Ya no valen proteccionismos políticos de las empresas, de los mercados, de los profesionales. En adelante la mejor forma de protegerse es mediante una producción de calidad total de productos a menores costes. Para asegurar esa producción y esos productos de calidad total como ventaja estratégica de competitividad, hacen falta tecnologías avanzadas, pero también, y sobre todo, recursos humanos cualificados. Es necesario que los ejecutivos de empresa entiendan que el mensaje más importante de los 90 es que el desafío más significativo lo presenta la gente, el personal y no la tecnología.

Aunque se ha avanzado mucho en el presente siglo en esta materia, todavía que mucho camino que recorrer; es el departamento de personal el gestor de una de los inputs, de uno de los recursos más importantes de la empresa: el personal.

En la actualidad se podría afirmar que es el recurso humano la principal fuente de ventaja competitiva para una empresa

Y esta importancia no afecta solamente al ente empresarial, como tal, sino también a la dimensión social y política, ya que una mala asignación de los recursos a nivel empresarial

y una inadecuada capacidad empresarial para la gestión de los recursos humanos, no solo incide en la cuenta de resultados de la empresa, sino también en el conjunto económico y social de un país.

Me gustaría terminar este trabajo con un párrafo del libro de Thomas Peters publicado en 1983: "Traten a las personas como adultos. Trátenlos como asociados. Trátenlos con respeto. Considérenlos, a ellos (y no a los inversores, ni a la mecanización), como el recurso primordial de productividad.

6.- BIBLIOGRAFIA

- CUERVO GARCIA, A.(1993)."*Introducción a la administración de empresas*".Madrid:Civitas.
- FUENTE SABATE, J. M. de la.(1988)."*La estructura organizativa de las empresas en Castilla y León*".Junta de Castilla y León.Valladolid
- PEÑA BAZTAN, M.(1990)."*Dirección de Personal. Organización y Técnicas*".Barcelona. Hispano Europea.
- TENA MILLAN, J.(1992)."*Organización de la empresa:Teoría y aplicaciones*".Barcelona.Eada Gestion