

# El mercado de trabajo desde las políticas de recursos humanos\*

por Juan Andrés Gründel

Sólo en fechas<sup>1</sup> muy recientes se puede hablar de una auténtica gestión de los recursos humanos, y ello es en parte consecuencia de la interdependencia que se pone de manifiesto entre ambos conceptos (gestión y recursos humanos) y del desarrollo de las ciencias de la administración y del comportamiento. Esto ha permitido que la gestión

de los recursos humanos sea más sensible a las necesidades y aspiraciones del personal, pero esté también más integrada a la dirección de la empresa, por lo que ha llegado a adquirir una posición estratégica.

Bosquet señala cuatro fases por las que ha pasado la gestión de los recursos humanos: la fase *administrativa*, la *de gestión*, la *de desarrollo* y la fase actual, que denomina *gestión estratégica*. Los rasgos que caracterizan la etapa estratégica de la gestión de los recursos humanos son:

- la orientación proactiva en la gestión y concepción del recurso humano como un recurso por optimizar;
- el diagnóstico de las amenazas y oportunidades del ambiente externo, así como de las fortalezas y debilidades de la organización;
- la formulación de objetivos y estrategias sociales congruentes con los diagnósticos realizados;

## El autor

Licenciado en Dirección de Empresas (énfasis en Recursos Humanos), Universidad Católica del Uruguay.

\* Este artículo toma como base la memoria de grado que el autor presentó en 1999.  
<sup>1</sup> R. Valle Cabrera: *La gestión estratégica de los recursos humanos*.

- la implantación de las estrategias formuladas mediante el desarrollo de *políticas de personal*, y
- la concepción del recurso humano como un factor determinante en la mejora de la posición competitiva de la empresa.

Las cuatro etapas por las que ha pasado la gestión de los recursos humanos y que han desembocado en la actual orientación estratégica han sido fruto de la evolución sufrida por diversos factores: tecnología, legislación, gestión y ciencia, sindicatos y evolución de los mercados.

Los directivos muestran un interés cada vez mayor por los temas laborales, y una buena parte de las decisiones que toman tiene relación con temas referidos al personal. Son conscientes de que la eficiencia de la empresa depende de unas buenas relaciones laborales y es necesaria la cooperación de los empleados; por tanto, sitúan en un lugar preferente aspectos tales como la implicación y la participación de los recursos humanos. Por otra parte, los responsables funcionales son también sabedores de su discrecionalidad en la aplicación de ciertas *políticas de personal*. Todos estos aspectos los han llevado a reconocer la importancia de involucrarse en la función social de la organización y de su papel en ella.

En esas condiciones, la gestión de recursos humanos es una responsabilidad de línea —de cada jefe— y una función de *staff* (asesoría que el organismo de recursos humanos ofrece a cada jefe). El organismo de *staff* de recursos humanos asesora en el desarrollo de directrices para la solución de problemas específicos de personal, el suministro de datos que posibilitan la toma de decisiones al jefe de línea y la prestación de servicios especializados cuando éstos son debidamente solicitados.

En un sentido restrictivo, se considera al personal como un recurso en el que se invierte en adiestramiento (entrenamiento, capacitación) y desarrollo para atraerlo y retenerlo; en un sentido amplio, se hace referencia al conjunto de iniciativas encaminadas a incrementar la flexible utilización de los componentes de la organización. Las variaciones en los contenidos del trabajo como actividad han conducido a una mayor individualización y flexibilidad en su ejecución. Se ha ampliado su ámbito: se necesita una menor supervisión y un mayor autocontrol, lo cual se traduce en necesidades continuas de formación y adiestramiento.

Hoy la gestión de recursos humanos presenta una orientación en la cual se conjugan lo colectivo y lo individualizado. Por una parte, se busca una mayor identificación y reconocimiento de las diferencias individuales (mediante los sistemas de recompensas, promociones y otros) que conduzcan a una mayor flexibilidad en el uso de los comportamientos, lo cual es un requisito para una correcta gestión de la organización. Y por otra parte, se trata de potenciar formas de trabajo en grupo que produzcan las sinergias deseadas.

## Definición de políticas de recursos humanos

Las políticas de recursos humanos surgen de acuerdo con la racionalidad,<sup>2</sup> la filosofía y la cultura organizacionales. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen según los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas. Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que se presentan con frecuencia y que llevan a los subordinados a acudir sin necesidad ante los supervisores para que éstos les solucionen cada caso.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. Son parte esencial de los procesos de gestión de recursos humanos:

- políticas de afectación de personal;
- políticas de aplicación de recursos humanos;
- políticas de compensación de recursos humanos;
- políticas de desarrollo de recursos humanos;
- políticas de negociación y resolución de conflictos;
- políticas de control de recursos humanos.

Las *políticas*<sup>3</sup> establecen el código de valores éticos de la organización y le permiten dirigir las relaciones con sus empleados, accionistas, consumidores, proveedores, etcétera. A partir de las políticas pueden definirse los *procedimientos* que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización. Los procedimientos constituyen una especie de plan permanente que ayuda a que las personas se orienten en la ejecución de sus tareas en la organización. Básicamente, guían a las personas para la consecución de los objetivos, buscan dar coherencia a la realización de las actividades y garantizar un trato equitativo para todos los miembros y tratamiento uniforme en todas las situaciones.

---

<sup>2</sup> I. Chiavenato: *Administración de recursos humanos*.

<sup>3</sup> *Ibidem*.

## Investigación desde dos sectores de la economía uruguaya

La *Gerencia de Recursos Humanos* en sí misma constituyó, desde el inicio del trabajo, el punto central de la investigación. Hacia ella se dirigirían nuestras inquietudes y cuestionamientos necesarios para abarcar el problema planteado o seleccionado. Paralelamente, nos interrogamos acerca de la posible evolución de este departamento en nuestro medio, sabiendo que varía con cada organización e inclusive es desconocido en muchas de las de tamaño pequeño.

La necesidad de establecer límites que acotaran la investigación eran evidentes, ya que no se podía abarcar todo tipo de empresa, de diferentes niveles de actividad, diversos tamaños y ubicadas en distintos puntos del país.

En este marco se optó por estudiar dos sectores diferentes, representativos en cierta medida de la actividad en el área. Se eligió en primer lugar uno en los servicios, que es un sector de gran crecimiento en el Uruguay y en el mundo entero. Éste fue el de la salud y, dentro de él, el *mutualismo*.

Con una vida e historia propias en la sociedad uruguaya, este sistema de asistencia colectiva está siendo objeto de cambios profundos, tanto en su estructura interna como en su imagen, por una simple razón de supervivencia. En este proceso, departamentos como Recursos Humanos y Marketing tienen nueva inserción o encuentran terrenos aptos para desarrollarse. Este tipo de asistencia se ve hoy afectado por la aparición de alternativas que compiten directamente. Tratándose de un servicio, son las propias personas quienes lo brindan directamente al consumidor, por lo que todo el proceso de cambio actúa principalmente sobre los recursos humanos.

Por el contrario, la *actividad industrial* comenzó desde hace algunas décadas un importante decrecimiento medido en términos de producto bruto. En nuestro país esta situación no es ajena a la tendencia, pero este sector tiene, por sí solo, una importante significación en cualquier economía. No se podría emprender un estudio sin incluirla, y menos cuando las gerencias y departamentos surgen en la propia realidad industrial. Los diversos fenómenos de sindicalización, rotación del personal, capacitación, tecnificación, etcétera, ante otros más recientes como los de calidad o globalización de los mercados, y la forma como las diferentes gerencias los enfrentan y les dan respuesta, resultan elementos de gran importancia. Dentro de la industria, y volviendo a limitar el campo de acción, la *manufactura* —como amplio dominador del área— fue otro campo seleccionado.

Además de la limitación geográfica que se adoptó (departamento de *Montevideo*), se decidió restringir la investigación al *sector privado*. Tanto el

sector industrial como el de la salud tienen sus particularidades cuando se habla de empresas estatales. Creímos oportuno realizar esta distinción para trabajar con una muestra más homogénea en temas variados sobre el personal y las decisiones que lo afectan en las organizaciones. Las realidades de estructura organizacional, toma de decisiones, sindicalidad —negociación colectiva—, relaciones laborales, entre otras, proporcionan a las empresas públicas elementos propios que las diferencian claramente de las privadas.

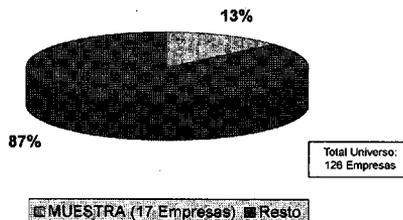
En total se realizaron 27 entrevistas, 17 en la industria manufacturera y 10 en el mutualismo. La muestra seleccionada de empresas industriales abarcó empresas de diferentes sectores de actividad; por su parte, la muestra de la salud se componía de las 10 mutualistas más grandes (con mayor cantidad de socios y funcionarios).

**Representatividad de la muestra en la industria manufacturera:**

**PERSONAL OCUPADO EN LAS INDUSTRIAS**

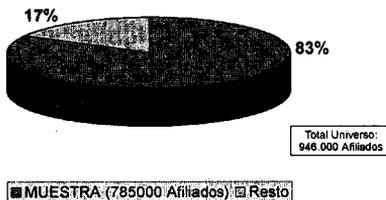


**NUMERO DE INDUSTRIAS**

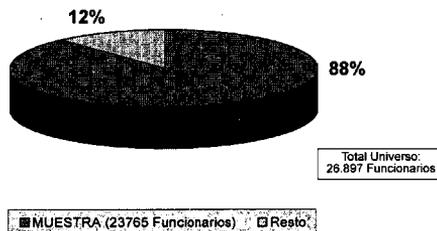


## Representatividad de la muestra en el sector salud – mutualismo:

### CANTIDAD DE AFILIADOS MUTUALISTAS



### CANTIDAD DE PERSONAL EMPLEADO



## Las empresas y su organización

### Mutualismo

Existe un organigrama “tipo”, que es perfectamente ubicable en la totalidad de las empresas de salud visitadas. En los dos o tres primeros niveles encon-

tramos en todos los casos al *directorio*, el *gerente general* y dos áreas por debajo de las cuales se divide el resto de la organización: la *administrativa/financiero-contable* y la *técnica*. Lo que sí varía es la ubicación del departamento de *recursos humanos* o *personal*. De la investigación surge que, más allá de que existan gerencias, existen departamentos de personal arraigados fundamentalmente al área administrativa. En muy pocas organizaciones se observa una posición diferente, que otorgue al gerente de recursos humanos otra función, en un nivel que abarque a todos los trabajadores de la mutualista y no solamente a los administrativos y paratécnicos.

La estructura interna de los departamentos de personal en este sector de actividad se caracteriza por el volumen de las tareas administrativas que se desempeñan y la cantidad de funcionarios en el área, que varía según el tamaño de las empresas. En este nivel organizacional se presentan diversas situaciones y funciones dependientes en la estructura general, pero que no se diferencian mucho entre las diez organizaciones estudiadas.

La tarea central de *liquidación de sueldos* obliga a distinguir entre aquellas instituciones que la mantienen como dependiente del área y aquellas que no lo hacen. Por tratarse de una tarea voluminosa —teniendo en cuenta la cantidad de funcionarios en este tipo de organizaciones—, se observa una fuerte orientación del departamento hacia ella, cuando forma parte de un conjunto de actividades. Sin embargo, que dicha tarea esté o no dentro del sector no marca diferencia alguna en cuanto al número de funcionarios en el área; esta diferencia depende de otros factores estructurales y no tanto del tipo de tarea administrativa. La liquidación de sueldos (en toda su dimensión) se observa como responsabilidad del departamento en seis organizaciones. Las otras cuatro interrumpen en algún momento determinado la tarea, que pasa a formar parte de la administración general de la empresa.

## Industria

	Multinacional /Nacional	Multinacional	100% capitales uruguayos	Total
Exportadora /mercado local				
Exportan más del 50% de producción		1	3	4 (23,6%)
Exportan menos del 50% de producción		6	4	10 (58,8%)
Mercado local únicamente		2	1	3 (17,6%)
Total		9 (53%)	8 (47%)	17 (100%)

Casi las dos terceras partes de las empresas industriales exportan parte de su producción. En su gran mayoría se destacan por emprendimientos recién-

tes; los mercados más buscados son los regionales (Argentina y el sur de Brasil) principalmente, y en menor medida otros países americanos y del mundo.

La tendencia general que se observó en cuanto a la distribución de los empleados en la industria fue la de una progresiva disminución de los mandos medios, jefes y supervisores. En algunos casos se comentó sobre la desaparición total de más de un nivel en el organigrama de la empresa —después de importantes reestructuras— dentro de las categorías mencionadas: “De ocho niveles jerárquicos se pasó a tres. Hubo una reducción de casi la mitad del personal debido a reestructura en un proceso de menos de tres años”. “*La buena ubicación de los individuos determina buena motivación*, buen conocimiento de los procesos. Antes era imposible pensar que un operario supiera acerca de la satisfacción del cliente. Hoy los datos están disponibles y cercanos a ellos”.

La industria manufacturera, como la mayoría de las empresas en distintos sectores de la actividad económica, no escapa a la tradicional estructura jerárquica piramidal. Encontramos, por tanto, los departamentos o gerencias clásicas: comercial, financiera/contable, técnica/industrial/producción, recursos humanos/personal.

La gerencia de recursos humanos, de creciente desarrollo en todos los sectores, no alcanza a ocupar el mismo sitio que otras, como la comercial o la financiero-contable. Varía su relevancia como departamento formal en la estructura, así como su denominación en cada empresa. Catorce de las diecisiete industrias contaban con una gerencia directamente dependiente de la gerencia general. Consideramos importante este número por dos razones: primero, simplemente por la comparación con el otro sector estudiado, y segundo, por entender su desarrollo y trascendencia de reciente avance, sobre todo en nuestro país.

Las actividades que dependen del departamento de recursos humanos en la industria son variadas. Aquí señalamos solamente aquéllas que conforman un sector separado (subdepartamento) pero que dependen directamente de la gerencia. Éstas, a su vez, se pueden dividir en las que se relacionan directamente con la gestión del área —capacitación y desarrollo, relaciones industriales, seguridad industrial y médico, comunicaciones— y aquéllas que no lo hacen —vigilancia, comedor, limpieza, cadetes y telefonistas.

# Principales políticas en los procesos de gestión de recursos humanos

## Sector salud - Mutualismo

– El reclutamiento es realizado en un 100% del proceso por parte de la empresa y con activa participación del directorio en la presentación de referidos. La utilización de consultoras especializadas para colaborar en este proceso es esporádica y se limita a muy pocos cargos en muy pocas mutualistas. Algunos de los procedimientos son objeto de estudio y fuertemente criticados hasta por los mismos responsables de recursos humanos, sobre todo en el caso de las referencias de los directivos, que se implementan desde los orígenes de las instituciones.

– Existe muy poca participación del departamento de personal o recursos humanos en la descripción de cargos y del perfil requerido ante una vacante. La categorización de cargos establecida por la Federación Uruguaya de la Salud y la gran influencia de cada una de las jefaturas no otorgan a la descripción de cargos importancia como “instrumento facilitador” para desarrollar otros procesos de la gerencia.

– La entrevista se utiliza como única técnica válida en la selección. Intervienen en ellas tanto las jefaturas como los directores de área y directivos. La aplicación de *tests* psicológicos se presentó como herramienta empleada en tres empresas, diversos *tests* psicotécnicos se utilizaban en dos, y la realización de pruebas técnicas en cuatro.

– La decisión final para el ingreso de personal corresponde al directorio.

– La evaluación de desempeño queda restringida a sectores independientes (como enfermería), pero no se aplica con alcance general en la institución. En este aspecto se destaca la informalidad: la evaluación se realiza a través de las jefaturas, sin conexión con el área de personal.

– Los beneficios e incentivos a funcionarios se ven influidos por la situación económica actual. Se limitan básicamente a aquéllos que tienen poca incidencia en los costos totales. Como el ausentismo se convierte en un problema importante en las empresas de este ramo, el premio por presentismo se observa como beneficio de intensa utilización.

– En el proceso de formación predominan los cursos internos. Es un proceso también muy influido por la situación económica. La capacitación permanente se da sólo en algunos sectores, como enfermería, y los temas que se presentan como “de actualidad” son los relacionados con la mejor atención al

cliente o socio de las mutualistas y algunos cursos puntuales de formación técnica.

- Se realizan actividades o procesos de entrenamiento no presupuestados. Éstos se enmarcan en una libre ejecución de los cursos (sin planificación), según las necesidades y los costos asociados. Si la iniciativa de formación parte del propio trabajador, la aprobación final se establece de acuerdo con un estudio previo, en el cual se indica la relación con la tarea que desempeña y la posibilidad económica de la institución para aceptarla.

- Se constata informalidad en las relaciones laborales, en las que la gerencia de recursos humanos participa en buena medida, pero siempre acompañando la presencia del directorio. La conflictividad en el momento de la investigación no era elevada, aunque la propia opinión de los entrevistados destacó una relación con las agremiaciones caracterizada de "normal" a "conflictiva".

- No existe una "misión" o enunciado explícito del área de recursos humanos, e incluso tampoco de la institución.

## **Sector industria manufacturera**

- La empresa tiene una participación importante en el proceso de reclutamiento. Se observa poca aceptación de la intervención de consultoras, aunque es visiblemente mayor que en el sector anterior, sobre todo en cargos gerenciales o de niveles superiores.

- La base de promoción es interna; existe mucha estabilidad, poca rotación y, por lo tanto, pocos ingresos de personal.

- Se utiliza en forma generalizada la herramienta de descripción de cargos y perfiles requeridos a la selección. Es mayor la participación de la línea que la de recursos humanos, aunque en varias empresas se realiza de forma conjunta.

- Se realizan entrevistas con la línea y recursos humanos como técnica predominante en el proceso de selección. Éstas pueden no limitarse a una sola sección de la empresa. Como existe mayor participación de consultoras en este proceso, se destaca la utilización de otras técnicas, como los *tests* psicológicos.

- La decisión final de selección es conjunta, entre la línea y recursos humanos. En este tipo de empresas es de mayor trascendencia el papel de la gerencia de recursos humanos en el proceso de selección, lo que favorece la jerarquización de dicha área.

- No hay tendencia marcada a la evaluación de desempeño. Un 50% la aplica formalmente con utilidad de sus resultados en otros procesos y un 50% no lo hace. Igualmente queda demostrada como un instrumento de poca utilización, y toda evaluación deriva en la participación de los superiores, jefes o

niveles medios, a los cuales se les asigna dicho cometido. Sin embargo, tanto aquellas empresas que la implementan como otras que no lo hacen, encuentran medios alternativos (diversos índices, por ejemplo) para ligar el desempeño individual y colectivo a premios o reconocimientos, que generalmente son anuales.

- Se ofrece una cartera importante de beneficios sociales a los empleados, entre los cuales se destacan los comedores subsidiados y los servicios asistenciales complementarios, debido a que algunas de las empresas están desvinculadas de DISSE. Se observa con más frecuencia la vigencia y utilización de convenios en el ámbito de la empresa. El incentivo económico directo no se visualiza en muchos ejemplos investigados.

- Predominan los cursos internos de capacitación. Se destacan los temas relacionados con los procesos de calidad; salud, higiene y medio ambiente, y seguridad industrial.

- La actividad de formación y desarrollo personal se presupuesta y planifica a un año como mínimo; en el proceso participa activamente (muchas veces como tarea primordial) la gerencia de recursos humanos. La política de capacitación se resume —sobre la base de las respuestas obtenidas— como la intención de las gerencias de recursos humanos de ofrecer apoyo incondicional al desarrollo individual de los trabajadores dentro de las organizaciones, inserta en la política general que respalda los planes de carrera. En un proceso formal de entrenamiento se pueden ubicar las siguientes etapas: presupuesto, detección de necesidades, programación tentativa, planificación anual y seguimiento.

- Las empresas estimulan la formación, en muchos casos haciéndose cargo de cursos externos, y a veces hasta en aquellos que tienen poca relación con la tarea que desempeña la persona.

- La gerencia de recursos humanos tiene una participación activa, con diálogo fluido, en las relaciones laborales. Es caracterizada como de "normal" a "satisfactoria". La existencia de órganos formales de negociación bipartita es mínima, lo que otorga a esta gestión un carácter de informalidad. Más que "políticas del área", en este proceso encontramos "políticas organizacionales" o "direcciones institucionales". La presencia del especialista en relaciones laborales o del propio gerente de recursos humanos se limita a cumplir una función mediadora o instrumentadora de líneas de acción ya definidas y poco consultadas.

- Se realiza la presentación de "misiones", "filosofía", "principios" o "camino" en los departamentos de recursos humanos y otros de carácter organizacional. Éstos se identifican de forma clara, precisa y abierta a todo el personal, y se observan tanto en empresas nacionales como en las extranjeras. Difícilmente encontremos misiones definidas del departamento de recursos huma-

nos sin una planificación que las sustente o involucre en su formulación. El propio concepto de *planificación estratégica* parte en su teoría de una definición precisa de la *visión - misión de la organización - departamento*, aunque no sea necesario plantear este tipo de marco para desarrollar un enunciado que especifique el cometido de la gerencia de recursos humanos. En pocas circunstancias se da uno sin el otro.

Así como entrevistamos a muchos gerentes de área, sobre todo identificados en la industria manufacturera, también dialogamos con muchos jefes de personal, ubicados principalmente en el sector de la salud. Todas estas consideraciones (que no es posible asignar exclusivamente a uno u otro sector) demuestran —más allá de la evolución de la gerencia— el desarrollo actual de los temas relativos al personal en cada una y dónde se encuentran los centros de decisión sobre la conducción de los recursos humanos.

Es claro el involucramiento del gerente de recursos humanos en la definición —junto con la dirección— de las metas y objetivos perseguidos en la gestión del personal, aunque no en todos los casos. Como contrapartida, es elocuente la poca participación de los jefes de personal o similares, quienes aplican los lineamientos definidos por las juntas directivas, operativizando sus decisiones.

El papel de la gerencia de recursos humanos como asesora (en todos los niveles) de la organización, en lo concerniente al desarrollo del personal (laboral, individual y motivacionalmente hablando) fue observado en solo dos empresas industriales del medio; ambas son de marcado perfil internacional. En otro conjunto —en el que se incluyen empresas nacionales— la función no alcanza ese nivel, aunque su actividad en la organización mantiene una clara tendencia hacia él. Las gerencias de recursos humanos en este grupo se componen de diversos subdepartamentos, abarcan tareas o procesos de gestión diferentes y convierten toda el área en un servicio permanente a la actividad principal de la empresa y de cada una de las reparticiones que la integran. El gerente de recursos humanos en este tipo de empresas desempeña un papel protagónico; supervisa todas las áreas de su departamento y las integra a la planificación estratégica, que generalmente tiene amplio desarrollo. En cambio, en el caso anterior, el “asesor” tiene un perfil netamente coordinador, de propulsor y conductor de las políticas de recursos humanos, y es la última referencia en cuanto al desarrollo organizacional.

La opinión de los dos entrevistados cuya función se aproximaba a la asesora o *staff* es positiva, y no dudan en indicar que ése es el futuro papel de los gerentes de recursos humanos: “Los departamentos de recursos humanos tienden a dejar de existir, para dar paso a los asesores especializados en la materia. Este proceso lo ha seguido con éxito la empresa. El rol del asesor: desarrollar gerentes que se encarguen de los recursos humanos. Tradicionalmente

se han centralizado en ellos todos los aspectos de administración de recursos humanos. Hoy la tarea es la de asesorar, orientar y guiar para que las acciones se encaucen dentro de las políticas”.

Los temas vinculados a las *comunicaciones* y a la *toma de decisiones* dentro de las organizaciones ya habían despertado nuestro interés al desarrollar el marco teórico del presente trabajo. Con referencia a la investigación, y particularmente a estos temas, se destaca la manifestación de uno de los gerentes del área de personal (de una de las mutualistas visitadas, que tiene más de cinco mil funcionarios), quien indicó que los problemas de comunicación no impiden el normal desarrollo de la función y que ellos no aumentan con el crecimiento de la organización. Si bien reconoce la existencia de la *comunicación informal*, la importancia es otorgada a la formal. A su favor se presenta la centralización de los servicios que presta esta institución, concentrada prácticamente en un solo lugar físico. Uno de los aspectos que más resalta esta persona es la *división* interna de las *tareas* y la *delegación*, como modos de llegar a todo el personal y establecer canales adecuados por donde transite la información.

Con este ejemplo se establece claramente una opinión contradictoria con la de quienes piensan en los problemas de comunicación derivados del crecimiento y tamaño de las organizaciones. Sin embargo, dos aspectos vinculados a la institución de referencia influyen —para nosotros directamente— en la opinión brindada por este gerente. Uno se refiere a la centralización, ya mencionada, y otro se relaciona con el perfil del entrevistado. Es una persona cuya vida laboral ha transcurrido casi toda en la organización y que está en ese cargo jerárquico desde hace más de una década. Por ese motivo, y observando que muchas empresas de ese mismo sector resaltaron las dificultades aparejadas por la descentralización de los servicios, podemos afirmar que los problemas originados por la comunicación interna son un común denominador en el sector de la salud, y existen muy pocas organizaciones que, contando con una plantilla de trabajadores tan numerosa, no tengan inconvenientes en ese sentido.

La *informalidad* en los medios de comunicación (a niveles extremos, pero también como se la percibe en muchas de las instituciones investigadas) fue catalogada como *desventaja* en prácticamente todas las organizaciones de asistencia médica. Situaciones como el reclutamiento de personal con vínculos estrechos de parentesco han propiciado —y lo siguen haciendo— el desarrollo de dificultades en el relacionamiento interno. Y por más que hoy se vuelquen los esfuerzos a reorganizar la institución a través de nuevas medidas de selección o reclutamiento, las dificultades no dejan de ser visibles, reconocidas, y continúan causando serios problemas de desempeño en el personal.

En la industria, si bien la mayoría de los entrevistados también descalifican

a la informalidad, esta es menos apreciable en el desempeño de las funciones en la organización. En empresas de servicio es más visible que en las empresas de producción. Asimismo, más de un gerente industrial manifestó la importancia de una moderada comunicación informal y la inconveniencia de utilizar solamente canales formales, los cuales hacen perder otros componentes de la comunicación interna de las organizaciones.

El desarrollo reciente de la computación como medio de comunicación es claramente apreciable en uno de los dos sectores: la industria. Allí nos encontramos con empresas que utilizan sofisticados programas y establecen vínculos formales de comunicación, pero también con alcances limitados. Toda el área administrativa puede quedar conectada con el uso del correo electrónico, pero buena parte de la planta de producción queda generalmente desconectada. Se han observado empresas divididas en dos sectores por este inconveniente, donde algunas personas, como los supervisores o jefes de planta, adquieren mayor importancia en su función debido a que sólo a través de ellos se establece el nexo con la otra parte.

En tres empresas industriales se nos indicó un método eficaz y calificado de "muy positivo" para evitar todo tipo de rumores y malentendidos, sobre todo en los escalafones inferiores de la organización. Consiste en un discurso periódico del gerente general a todos los empleados, sobre distintos temas de interés. Lo esencial allí es que se comparta la mayor cantidad de información y que ésta sea verdadera, aunque no sea de respuestas positivas. De esa forma no existirá ningún otro intermediario en la transmisión de información que produzca una disminución en la fidelidad del mensaje enviado.

La mutualidad uruguaya se presenta con estructuras fuertemente centralizadas —con relación a la toma de decisiones— en las máximas jerarquías que se desempeñan en cada institución y que componen los consejos directivos. Este fenómeno se advierte en el 90% de las organizaciones incluidas en la muestra; todas ellas tienen diversos procedimientos y procesos internos en el área, pero mantienen a la dirección como privilegiado y prácticamente único lugar donde se resuelven los principales temas de interés de todos los sectores. Desde allí, los demás directores de áreas o jefes de sección se convierten en meros instrumentadores de decisiones ya adoptadas.

Las jefaturas, inmersas en las tareas administrativas y de atención, toman decisiones sobre aspectos muy puntuales y de poco alcance. No es posible, ni observable aquí, el establecimiento de políticas u otras medidas de mayor amplitud organizacional.

El proceso que en general se ha observado dentro de las mutualistas con respecto a la toma de decisiones, se presenta de la siguiente manera:

**Junta directiva / Secretaría general / Área de personal**

En muchas oportunidades el área de personal recibe las decisiones toma-

das por la junta directiva en el mismo instante que todo el resto del personal. Por eso no es necesaria su transmisión por parte de esta jefatura. En algunas instituciones la jefatura sí es responsable de la comunicación, la cual se hace generalmente a través de carteleras o el recibo de sueldo, pero en su mayor parte esta comunicación no se aparta de temas netamente administrativos o de interés general.

La industria manufacturera presenta una realidad distinta en este aspecto. Los gerentes de recursos humanos se encuentran en una posición de mayor cercanía a la gerencia general y por tanto participan a menudo de las decisiones políticas de la organización. Los órganos principales aquí pueden ser, entonces, las reuniones gerenciales junto al gerente general o las reuniones individuales de éste con el gerente de recursos humanos. Allí se definen las *principales políticas, objetivos, metas o estrategias* y a su vez se *evalúan* los resultados obtenidos luego de cada ejercicio. De todos modos, cada organización funciona en este sentido con variables independientes que hacen “particular” el procedimiento de ejecución de la toma de decisiones y la convierten muchas veces en única, en comparación con otras empresas del mismo sector económico.

Los dos ejemplos —destacados en su oportunidad— en que la gerencia de recursos humanos ocupa un papel más extremo de asesoría en los procesos de gestión, fueron los que mejor se identificaron con una posición más *autónoma* de los gerentes del área en la toma de decisiones. Ellos tienen la responsabilidad final y son el canal por excelencia por donde fluye todo tipo de información, procedimientos, técnicas y métodos vinculados a los procesos de gestión del desarrollo del personal.

A fin de señalar un proceso que podamos identificar de “común” a los dos sectores investigados, en la implementación directa de las políticas de recursos humanos, arribamos a las siguientes conclusiones finales:

- *Definición de políticas* claras y compartidas a todo el personal, en cada uno de los procesos de gestión de los recursos humanos, que, más allá de un “enunciado”, “misión” o similar presentado en el nivel organizacional o gerencial, sea una *referencia o punto de partida* para la futura gestión y, sobre todo, para su evaluación periódica.

- Proceso de *planificación estratégica* de toda la organización, pero con una incidencia importante en la gestión de los recursos humanos. Se presenta como el modelo por excelencia para el buen desempeño organizacional, tanto para programar la actividad futura como para evaluar la pasada. Se percibe una distinción importante entre las empresas que aplican un modelo de esa naturaleza y las que no lo hacen.

- *Status del gerente, jefe o asesor de recursos humanos*, que le permita *autonomía* en su función, *decidir* sobre aspectos particulares de su gestión y

*compartir* junto a la gerencia general o el directorio (y junto con los demás gerentes funcionales) la *toma de decisiones* sobre políticas y procedimientos a implantar en el seno de la organización.

– Utilización de *medios de comunicación eficaces* hacia todos los niveles de la pirámide organizacional, que permitan *fluidez* en la transmisión de información y aseguren al responsable de los recursos humanos ser transmisores fieles de las medidas que se adoptan en su gestión. Estudio, acondicionamiento y revisión periódica de los medios utilizados y a utilizar, así como la formación, en el mismo sentido, de los destinatarios y posibles usuarios de esos mismos medios.

– No es posible la instrumentación de medidas, políticas o decisiones desde una perspectiva interna agobiada o saturada por la resolución de temas administrativos de orden cotidiano. Por ello, adquiere singular importancia la ubicación un poco más distante de esa operativa —que no se relaciona con una posición distante del personal en general y de las inquietudes y problemas para ellos trascendentes—. En ese sentido, es fundamental el desarrollo de *técnicas de gestión o de administración general*, vinculadas a la *delegación*, la *división de tareas* y la *toma de decisiones efectiva*, entre algunas otras.

– *Posición en común, cercanía y apoyo de la gerencia general* o de la dirección en su totalidad, en la gestión final de cada uno de los procesos de recursos humanos. En las empresas del medio es claramente apreciable el gerente de recursos humanos o jefe de personal como luchador solitario en muchos temas de su gestión. Pocas veces se lo visualiza compartiendo con la dirección las políticas y la difícil gestión del desarrollo del personal, así como también las evaluaciones y la reformulación de políticas y objetivos, a fin de favorecer los mejores resultados organizacionales y el mayor desarrollo personal de los individuos.

## **Algunas reflexiones finales**

Si bien la investigación estuvo enmarcada por los datos obtenidos en los dos sectores indicados, puede afirmarse que lo observado y descrito acerca de la gestión de los recursos humanos, y más específicamente en cuanto a las políticas que hoy se implementan, no escapa a la realidad de la empresa fuera de la muestra seleccionada u otras de los distintos sectores de actividad. Se crean dificultades en investigaciones relativas a la aplicación de políticas de recursos humanos cuando éstas apenas están en procesos de formulación y sus definiciones no son claramente apreciables en las propias empresas del medio. Sin embargo, somos conscientes del reciente avance de la materia en estudio, sobre todo en las organizaciones de nuestro entorno, y las dificulta-

des que encuentra concretamente la gestión estratégica de recursos humanos para ser pensada, estudiada y aplicada en forma sistemática.

Las *políticas* en sí mismas y la confrontación de ellas efectuada entre la salud y la industria constituyen un punto central en el estudio realizado. La descripción presentada y su clasificación en los distintos procesos de gestión de recursos humanos resumen una situación particular que se vive en la salud, donde la gestión estratégica en el área es prácticamente desconocida. En consecuencia, muchas políticas que se instrumentan desde los orígenes de las instituciones están encontrando barreras organizacionales en su aplicación, por la propia evolución del mercado o de las mismas instituciones; y los problemas derivados de la comunicación y la toma de decisiones, o los más cercanos a los procesos de recursos humanos, como la selección, el reclutamiento y la negociación, encuentran buena cabida en ellas.

Pero la "vida interior" de estas organizaciones o la evolución que particularmente presenten, tanto individualmente como en forma sectorial, puede tener una incidencia más o menos importante hacia fuera, según dónde se encuentren los puntos de contacto con el resto de la sociedad. Lo que nos importa en este caso es ubicarnos en el mercado de trabajo, y desde allí observar, por ejemplo, que en las políticas de reclutamiento o selección existen barreras fuertes para el ingreso a este tipo de instituciones. Los "referidos, conocidos, compromisos...", así como la participación activa del directorio, no dejan paso —ni lo harán por algún tiempo— a los enfoques más recientes en estos procesos de gestión de recursos humanos. Desde este ángulo, el propio desarrollo de un departamento o gerencia de recursos humanos queda limitado, pero sobre todo retrasado en su proceso evolutivo.

Es también desde el propio mercado que podemos observar la falta de apoyo al rubro de capacitación-formación (hoy también influido de manera significativa por la situación económica que las propias empresas atraviesan) y los incentivos que se reducen prácticamente a los premios por presentismo.

La industria muestra signos más claros de avance en los temas propios de la gestión de recursos humanos. Sin embargo, no podemos generalizar dicha apertura en esta materia; ni siquiera adjudicarla a una rama particular de empresas, como las multinacionales, las que exportan parte de su producción, las más numerosas en cantidad de personal, las de mayor actividad, etcétera. Los factores que más contribuyen al desarrollo en este tema —cuyo análisis fue presentado unos párrafos atrás— no pudieron ser identificados solamente con un tipo de empresas industriales. En todas las ramas de actividad es posible encontrar con relativa facilidad empresas con claros indicadores de lentitud en la instrumentación precisa de muchas de las políticas de recursos humanos. Podemos asegurar que mucho de lo expuesto en materia de políticas del

sector, queda allí... solamente en las políticas... solamente en palabras escritas.

Sin duda, la presentación de enunciados, misiones o las propias políticas en los procesos de gestión de recursos humanos es un paso trascendente, así como también el desarrollo de modelos actuales como el de planificación estratégica. Pero las dificultades que conlleva la aplicación de estos modelos en forma sistemática, exigen una atención permanente de las gerencias, a fin de superar cada uno de los inconvenientes que se van sucediendo. Ese trabajo continuo es precisamente lo que poco se aprecia en varias de las organizaciones.

Los motivos están directamente ligados a la posición que adoptan las gerencias generales o la dirección, y a la autonomía que otorgan a la gerencia de recursos humanos y particularmente a los que comandan en la organización los principales *procesos de desarrollo del personal*. Cuando hablamos de posición en común, cercanía y apoyo de la gerencia general no estamos excluyendo lo anterior; por el contrario, la autonomía requiere de dicho factor. Por sí solos, la buena voluntad y los múltiples esfuerzos de los responsables de las áreas de recursos humanos no llegan a dar los mínimos resultados esperados cuando jerárquicamente no encuentran personas o mecanismos que faciliten la ejecución de las políticas ya definidas, poder evaluarlas periódicamente y volver a implementarlas o reformularlas, en procesos que actualmente adquieren un dinamismo impresionante y exigen cambios cada vez con mayor frecuencia.

En definitiva, por diversos factores que se desplazan de uno a otro sector de actividad, el área de recursos humanos, y más precisamente las políticas que desde ella surgen y se instrumentan, tienen mucho para ofrecernos en cuanto a su desarrollo y evolución desde el seno de las organizaciones. Las diferentes realidades observadas ponen de manifiesto carencias importantes, incluso desde la formulación de las propias políticas, impiden visualizar con transparencia muchos procesos de gestión y preocupan a quienes desde el otro lado del mercado miran incesantemente lo que las empresas pueden ofrecer en materia laboral.

## Resumen

*El artículo sintetiza los resultados de una investigación sobre la figura de la gerencia de Recursos Humanos y su evolución en el medio empresarial uruguayo, centrándose en el estudio de dos sectores que podrían considerarse representativos de la actividad en el área: dentro del sector servicios, el de la salud, y en particular el mutualismo; y dentro de la industria, la manufactura. El autor analiza*

*las diversas etapas por las que ha pasado la relación entre gestión y recursos humanos dentro de las empresas hasta llegar a la actual, llamada de gestión estratégica, así como también la evolución de la organización de las empresas y las principales políticas en los procesos de gestión de recursos humanos.*