



INFORME CRANFIELD-ESADE: MÁS ACCIÓN QUE DECISIÓN EN LOS DEPARTAMENTOS DE RR.HH.

En su sexta edición, el Informe Cranfield ESADE no da lugar a concesiones, proponiendo, cuando menos, una reflexión sobre el valor estratégico de los departamentos de RR.HH. Desmitificando tendencias, más mediáticas que reales, descubre que las medidas de flexibilidad laboral y de conciliación ni son tantas, ni mucho menos prioritarias; aclara la supuesta feminización del departamento restringiéndola a segundos niveles, y reconoce el poder relativo de los directores de RR.HH., que siguen participando más en la implementación de las decisiones estratégicas que en su decisión.

Instituto de Estudios Laborales de ESADE.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Estructura del departamento

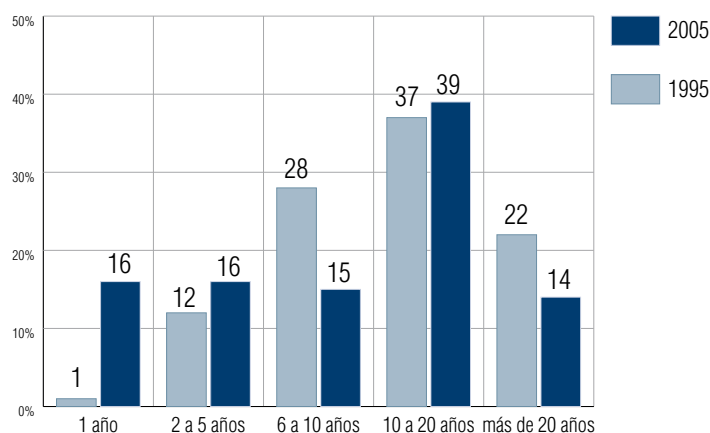
El papel de los departamentos de RR.HH. ha sido objeto de polémica en la última década. La incorporación masiva de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación, junto con el crecimiento de empresas que a nivel local o global ofrecen servicios especializados, ha propiciado la externalización de funciones, vaciando de contenido muchas de las tareas administrativas que se realizaban. Si éstas, aproximadamente un 70 por ciento de la actividad, pueden ser objeto de externalización ¿qué papel le queda a los departamentos de RR.HH.? Este informe no entra en polémicas y sí aporta datos tanto sobre la función estratégica del área como sobre el perfil de sus profesionales.

Comenzando por el perfil, y partiendo de la constatación de que uno de los cambios sociológicos más significativos del siglo XX ha sido el de la incorporación de la mujer al trabajo asalariado, nos encontramos con que ese cambio se ha hecho notar con intensidad en la composición de los departamentos de RR.HH. Así, el crecimiento de la población femenina empleada en RR.HH. ha sido de un 8 por ciento en el período 1995-2005, aunque, por el contrario, llegando a superar en 2 puntos la presencia masculina, esta mayoría no se traduce en un porcentaje similar de mujeres máximas responsables del departamento (15 por ciento).

La feminización de la función la explica Linda Wirth argumentando que en las empresas las mujeres tienen mayor presencia directiva en departamentos con poca influencia estratégica y poca movilidad ascendente a puestos de alta responsabilidad. Para Linda Wirth este sería el caso de los departamentos de RR.HH.

En cuanto a la movilidad entre los profesionales del área, el gráfico 1 muestra un crecimiento significativo de los profesionales que llevan entre 1 y 5 años trabajando en el departamento –mayoritariamente mujeres– y un descenso de la franja de entre 6 y 10 años. Se mantienen los mismos o parecidos porcentajes en los que llevan entre 10 y 20 años, lo que no es sino un reflejo de la poca movilidad lateral de los profesionales de RR.HH.

1. ANTIGÜEDAD DE LOS PROFESIONALES EN EL DEPARTAMENTO



2. FUENTE DE RECLUTAMIENTO DEL DIRECTOR DE RR.HH.



Fuente: Informe Cranfield ESADE, 2006.

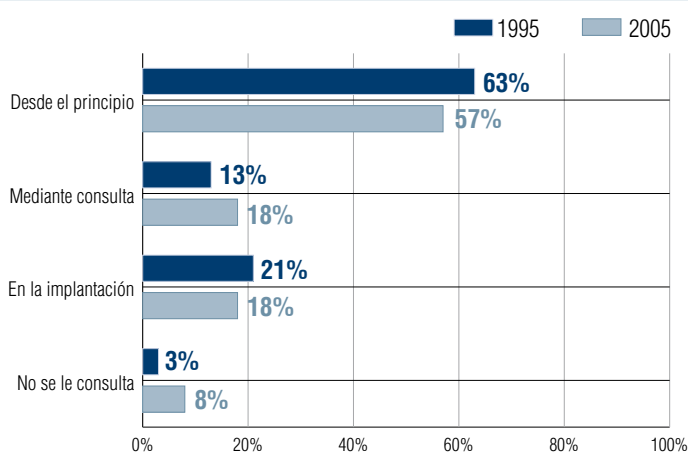
Se aprecia un claro retroceso en la influencia relativa de los sindicatos como organismos de intermediación con la empresa, a pesar de que se mantiene muy alto el porcentaje de organizaciones que cuentan con comité de empresa)

Nota: El Informe Cranfield Esade sobre Gestión Estratégica de Recursos Humanos ha sido elaborado por Carlos Obeso, profesor del Departamento de RR.HH. de ESADE y Director del IEL-ESADE, y ha sido patrocinado por Randstad y Deloitte.

TABLA 1. RANKING DE MODALIDADES DE FLEXIBILIDAD UTILIZADAS POR LAS EMPRESAS

MODALIDAD DE FLEXIBILIDAD	%	DATO DE APLICACIÓN MÁS RELEVANTE
TORNOS DE TRABAJO	86	En un 40,5% de las empresas más de 50% de la plantilla están afectadas por la medida.
CONTRATO TEMPORAL	85	Hasta un 27,3% lo aplica a un 11% o más de la plantilla. Un 33,1% lo aplica a entre 0-5% de la plantilla.
HORAS EXTRA	80	Hasta un 31,5% de las empresas lo aplica a un 11% o más de la plantilla. El mayor porcentaje de empresas, un 33,1% lo aplica a entre un 0-5% de la plantilla.
TRABAJO A TIEMPO PARCIAL	75	Un 44% de las empresas lo aplica a un entre 0-5% de la plantilla.
POR OBRA O SERVICIO	72	Un 38,8% lo aplica entre 0-5% de la plantilla.
TRABAJO FIN DE SEMANA	55	Hasta un 25,9% a un entre 0-5% de la plantilla. Un 9% de las empresas lo aplica a >50% de la plantilla.
HORARIO FLEXIBLE	46	Un 12,6% lo aplican a entre el 0-5% de la plantilla y un 12,6% lo aplican a más del 50% de la plantilla.
CONTRATO ANUAL POR HORAS	34	Un 21% lo aplica a >50% de la plantilla.
PUESTO DE TRABAJO COMPARTIDO	18	Un 9,4% lo aplica entre 0-5% de la plantilla.
TELETRABAJO	12	Un 8,5% lo aplica a entre 0-5% de la plantilla.
SEMANA REDUCIDA	8	Un 7% lo aplica a entre 0-5% de la plantilla.

3. ETAPA DE IMPLICACIÓN EN LA ESTRATEGIA CORPORATIVA



Fuente: Informe Cranfield ESADE, 2006.

El porcentaje de personas ocupadas en el departamento de RR.HH. en relación al total de la plantilla es de una por cada 108 personas empleadas a tiempo completo, o lo que es lo mismo, un ratio de 9,2 ocupados en RR.HH. por cada 1000 trabajadores (ratio que se aproxima a la media de 9,7 en grandes corporaciones multinacionales recogida por el *Corporate Leadership Council*).

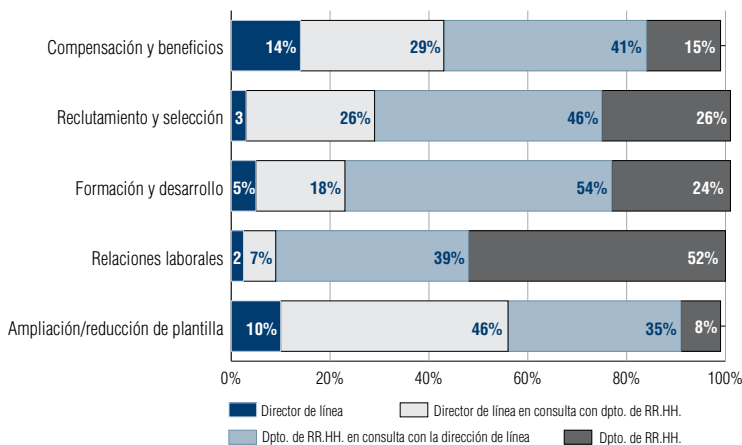
Estrategia y Recursos Humanos

Si bien un 77 por ciento de las empresas encuestadas dice que el responsable de RR.HH. forma parte del Comité de Dirección, una mirada a las fuentes de reclutamiento, ya sean internas o externas, nos revela que al menos un 39 por ciento de sus responsables proviene de otras áreas funcionales. Si a ello añadimos que sólo un 49 por ciento dice ser el director de RR.HH., es probable que la presencia en el Comité de Dirección lo sea por ejercer otra función. Si aceptamos esa interpretación, la presencia de los directores de RR.HH. puros en los Comités de Dirección bajaría al 36 por ciento, una cifra probablemente más cercana a la realidad y que refleja el poder relativo de estos profesionales en las decisiones estratégicas, más centrada en la implementación que en la decisión (gráfico 2).

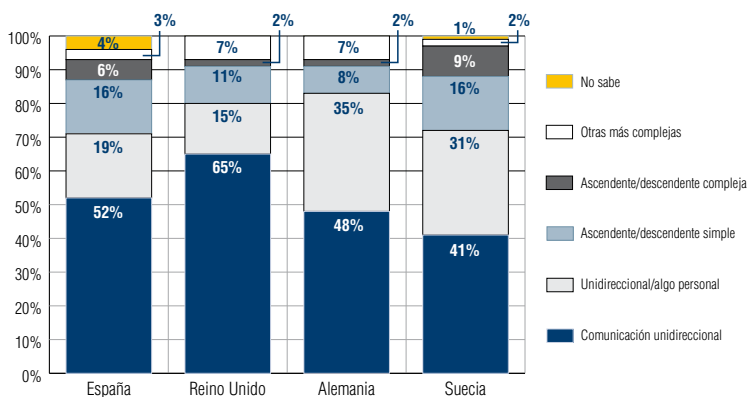
Esta importancia estratégica menor se confirma con los datos del gráfico 3, según el cual ha habido un descenso en la implicación estratégica del responsable de RR.HH., tanto en las primeras etapas de definición de la estrategia como en la de su implementación. Y, finalmente, la evidencia de esta menor importancia estratégica del departamento del RR.HH. se contrasta tam-



4. RESPONSABLE PRINCIPAL DE LAS POLÍTICAS



5. E-RRHH Y COMUNICACIÓN EMPRESA-EMPLEADOS



bién en el gráfico 4, que refleja una influencia pequeña en la “ampliación y reducción de plantillas” y en las “políticas de compensación y beneficios”, áreas de clara importancia estratégica. Sigue jugando un papel central en las Relaciones Laborales y ganando protagonismo en el área de formación y desarrollo, una situación coherente con los perfiles de los profesionales de RR.HH. que, en su gran mayoría, proceden del Derecho o de las Ciencias del Comportamiento.

Esos mismos datos constatan que se está produciendo una regresión en el papel que juegan las direcciones de línea en las políticas de RR.HH., especialmente en las políticas de reclutamiento y selección y en las de formación y desarrollo. Una explicación a esta situación puede buscarse en las importantes reducciones de plantillas que se han vivido en la última década y que mayormente han afectado a personas mayores de 40 años, produciéndose una pérdida de capacidad de gestión en las líneas intermedias.

La naturaleza nacional o multinacional de las organizaciones explica en buena parte las conclusiones aportadas hasta el momento. Cuando la empresa encuestada pertenece a un grupo corporativo (un 64 por ciento de la muestra), las políticas que en mayor porcentaje se centralizan en la sede central son las de retribuciones y recompensas, ampliación y reducción de plantillas y desarrollo directivo, áreas donde, como ya se ha comentado, el papel del departamento de RR.HH. es menos relevante. En cambio, la implicación de la central corporativa es irrelevante en las relaciones laborales, reclutamiento y selección y formación. La internacionalización de la economía española, con una presencia destacada de un gran número de grupos corporativos internacionales (la mayoría no españoles), resta importancia a los departamentos de RR.HH. ubicados en el país, en la medida en que las decisiones estratégicas tienden a centralizarse en las sedes corporativas.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y RR.HH.

España es el país donde menos empresas dicen no tener sistemas de este tipo (entre un 10 y un 18 por ciento) y, junto con Francia y Alemania, presenta el porcentaje más alto de empresas con uno integrado en otro más amplio. El grado de satisfacción con los mismos es moderadamente alto en todos los países, aunque ello no es un indicador de excelencia en su utilización.

Fuente: Informe Cranfield ESADE, 2006.

Así, si entendemos que su utilización sigue un espectro que va desde la comunicación unidireccional de la dirección hasta la comunicación ascendente/descendente compleja (con alto grado de autogestión del sistema por parte de los empleados), los resultados que se obtienen indican que queda un camino a recorrer y descubrir en la utilización de los sistemas de información (gráfico 5).

En cualquier caso, lo que los datos indican es que lo que Davenport define como “modelos de información monárquicos” muy centralizados son los predominantes reflejando la realidad política de un gran número de organizaciones, contradiciendo, en cierta manera, los discursos recurrentes sobre la descentralización, el *empowerment*, etc.

En cuanto a los campos de aplicación, tampoco parecen estar muy desarrollados, predominando la gestión de nóminas y el control de presencia (gráfico 6).

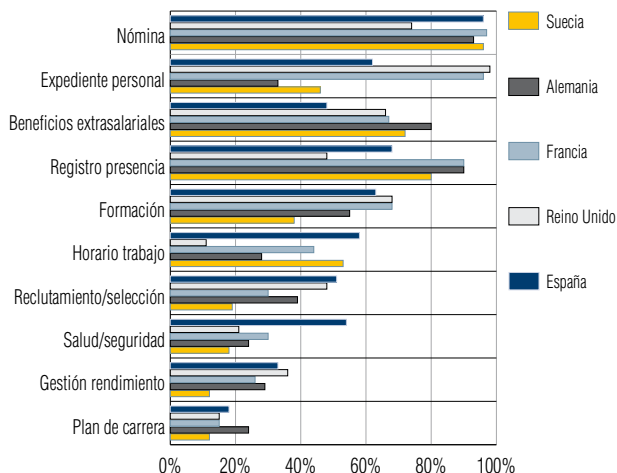
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El actual ambiente expansivo y de internacionalización afecta y explica las políticas de reclutamiento y selección, y su tendencia a realizarse con carácter externo. El gráfico 7 recoge los diferentes métodos de reclutamiento por categorías profesionales, resaltando que para los puestos directivos el reclutamiento externo a través de empresas especializadas alcanza un 54 por ciento (un 59 por ciento si añadimos anuncios en prensa), frente a un 34 por ciento de reclutamiento interno. Por el contrario, la variación del reclutamiento interno es claramente regresiva.

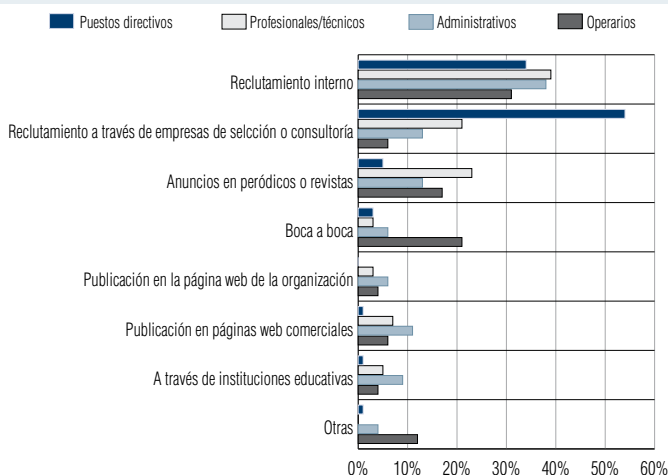
Pero, por otro lado, la gestión del talento directivo y su consecuente conversión en política es muy reciente en España. La consecuencia es que un número importante de empresas no han desarrollado el suficiente talento gestor para hacer frente a una economía en expansión, una razón adicional para acudir al reclutamiento externo.

Para el resto de categorías domina el reclutamiento interno, aunque no deje de ser significativa la importancia del reclutamiento externo en los profesionales. De hecho, si sumamos el reclutamiento hecho por empresas externas y los anuncios en periódicos y revistas el resul-

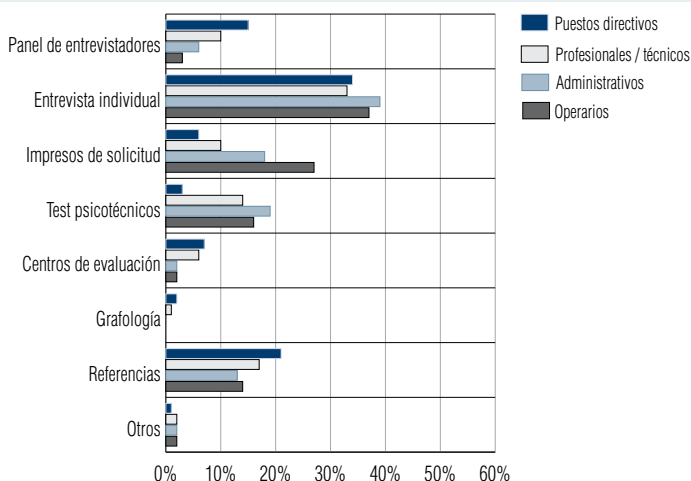
6. CAMPO DE APLICACIÓN DE E-RRHH



7. SISTEMAS PARA CUBRIR VACANTES

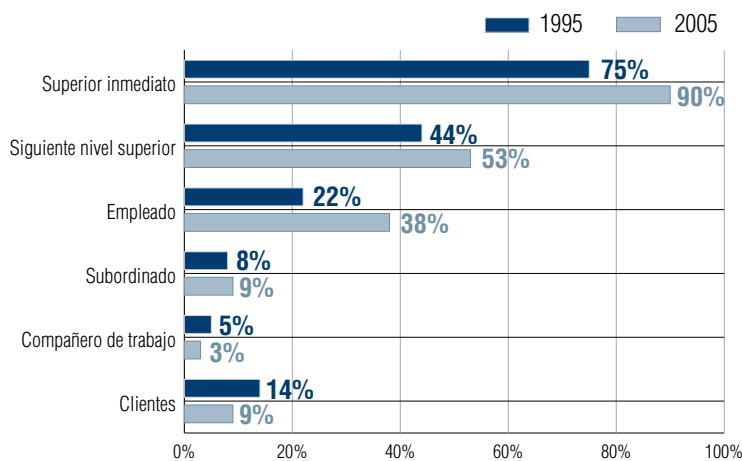


8. MÉTODOS DE SELECCIÓN UTILIZADOS

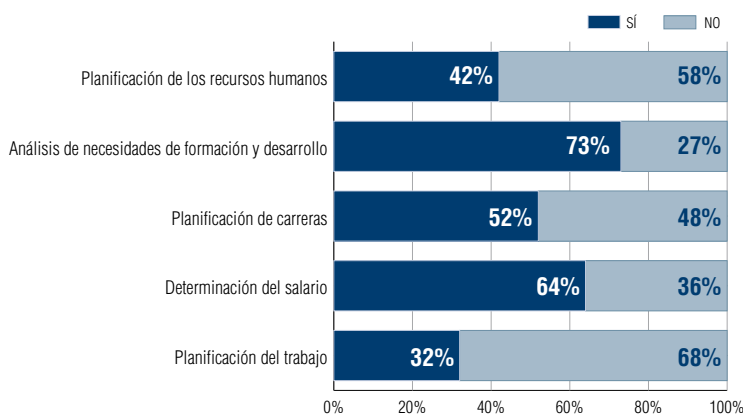


Fuente: Informe Cranfield ESADE, 2006.

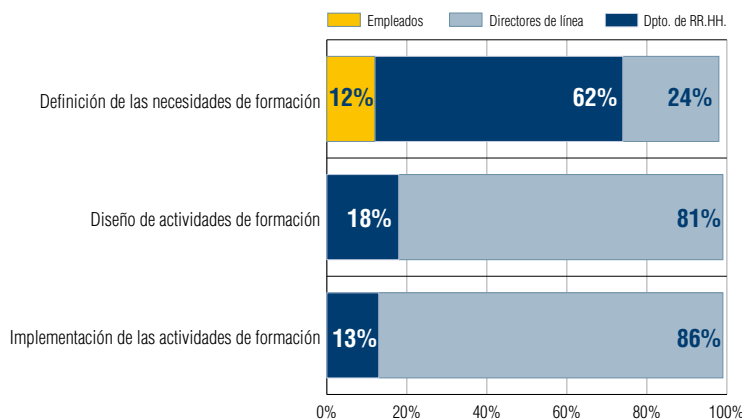
9. EVOLUCIÓN SEGÚN QUIÉN ES EL RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN



10. UTILIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO



11. QUIÉN EJERCE MAYOR INFLUENCIA EN LOS SIGUIENTES TEMAS



Fuente: Informe Cranfield ESADE, 2006.

tado es de 44 por ciento, frente al 39 por ciento del reclutamiento interno. Una vez más la expansión puede explicar este dato, aunque en los profesionales quepa añadir las dificultades de las empresas en desarrollar un conocimiento técnico idiosincrásico frente a la evolución cada vez más acelerada de las tecnologías, por no hablar de la inadecuación o simple inexistencia de calificaciones profesionales de grado medio en nuestro país que obliga a la búsqueda de esos profesionales en el exterior.

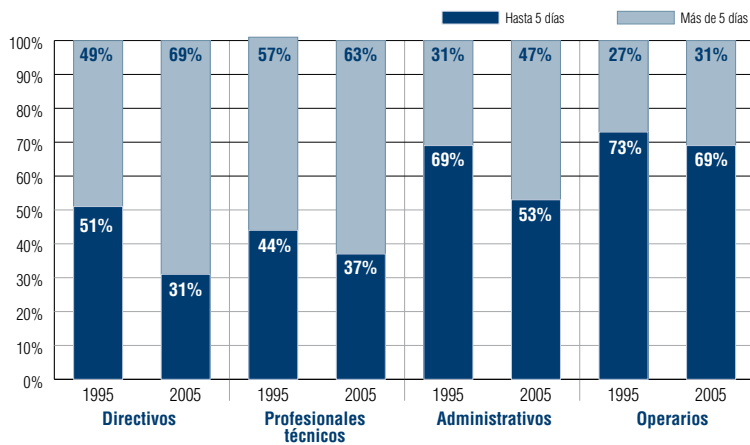
Respecto a los procesos de selección, siguen primando la entrevista individual, las referencias –en especial para los directivos y profesionales–, la menor importancia de los impresos de solicitud, el mantenimiento en posición intermedia de los test psicotécnicos, junto a la creciente utilización, aunque todavía a nivel bajo, de los centros de evaluación. El cambio que se detecta como más importante es el de la importancia creciente de los métodos centrados en lo que el candidato “hace” (entrevistas focalizadas, referencias y *assessment centers*), más que en lo que “es” (impresos de solicitud), una tendencia que refleja la asimilación por las empresas de la filosofía de la gestión por competencias (gráfico 8).

MODALIDADES DE FLEXIBILIDAD EN EL TRABAJO

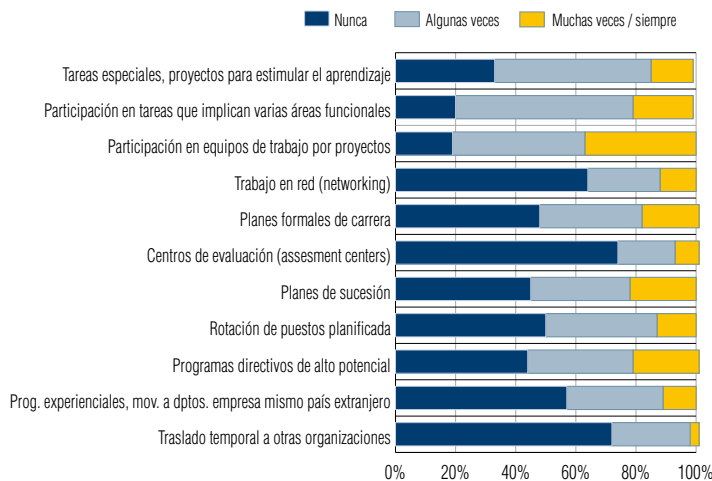
Además de los turnos de trabajo, la empresa española sigue utilizando la temporalidad y las horas extras como mecanismos más usuales de flexibilidad. El trabajo de fin de semana, el horario de trabajo flexible y el contrato anual por horas, cuando se utilizan, afectan a un número importante de trabajadores. Este hecho indica que lo más probable es que se pacte por convenio. Pasa lo contrario con las modalidades menos utilizadas: puesto de trabajo compartido, tele-trabajo, semana reducida y trabajo a domicilio, que cuando se aplican afectan a muy pocos trabajadores. Por otro lado, las medidas que ayudan a la conciliación como el horario flexible o el teletrabajo tienen una utilización baja (tabla 1).

Los Convenios Colectivos en España están regulando con mayor asiduidad las diversas modalidades de flexibilidad. En un análisis de convenios sectoriales y de empresa realizado por el Instituto de Estudios Laborales de ESADE se constata cómo la regulación de días festivos aparece en un 33 por ciento de los convenios sectoriales, de los que un 8 por ciento re-

12. DÍAS ANUALES DEDICADOS A FORMACIÓN



13. MÉTODOS UTILIZADOS EN EL DESARROLLO DE CARRERAS DIRECTIVAS



14. ESQUEMAS DE RETRIBUCIÓN VARIABLE UTILIZADOS POR LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Informe Cranfield ESADE, 2006.

gulan estrictamente el trabajo de fin de semana, mientras que a nivel de empresa lo hace un 55 por ciento.

Los sectores que más regulan por convenio los días festivos son el sector industrial (50 por ciento) y el sector servicios (50 por ciento). El trabajo a turnos se recoge en un 50 por ciento de los convenios sectoriales. De ese 50 por ciento, un 33 por ciento regula los tres turnos y un 16,6 por ciento, los cinco turnos. A nivel de empresas, un 52 por ciento de los convenios regula los turnos, con un 3,84 por ciento regulando el quinto turno. Las horas extras aparecen reguladas en un 75 por ciento de los convenios sectoriales y en un 78 por ciento de empresa. Por su parte, un 25 por ciento de los convenios sectoriales y un 38 por ciento de los de empresa marcan como objetivo la eliminación o disminución de las horas extraordinarias y hasta un 44 por ciento de los sectoriales y un 94,87 por ciento de los de empresa fijan un límite a las horas realizables, que como promedio se fijan en 80 horas anuales.

La anualización no está en general muy extendida en Europa y, sin embargo, en España hasta un 62 por ciento de los convenios de empresa regula la jornada máxima en cómputo anual, que como promedio queda fijada en 1.729,56 horas para 2006.

DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS

Procesos de Evaluación

En el último quinquenio no se observa crecimiento alguno en la aplicación de sistemas de evaluación a la plantilla, sino más bien un retroceso para las categorías de profesionales técnicos, administrativos y operarios; sólo la de directivos marca una ligera tendencia al alza.

Contrasta esta situación de relativo estancamiento con la importancia que se viene dando a políticas como, por ejemplo, la gestión del conocimiento, la gestión por competencias o la gestión del talento; cualquiera de ellas, si se quieren gestionar correctamente, exigen de algún proceso de evaluación.

Por otro lado, la evaluación es fundamentalmente un proceso vertical superior-subordinado con poca implicación de otros agentes, aunque en el gráfico 9 se empieza a advertir una mayor implicación del evaluado en su propia auto-

evaluación. En cualquier caso, los enfoques 360° son una minoría en los procesos de evaluación de nuestras empresas.

¿Qué objetivos persigue la evaluación del rendimiento? El gráfico 10 ofrece una imagen dual: la evaluación sirve para determinar el salario, para planificar el desarrollo profesional y, en menor medida, para la planificación de carreras.

Formación y Desarrollo

En España, la formación en las empresas está ganando en importancia; no sólo se incrementa el presupuesto que se le destina, sino que, además, se vuelve selectiva, invirtiendo más en determinadas categorías de la plantilla y tendiendo a una formación idiosincrática y específica, más que generalista. No obstante, todavía estamos lejos de una buena parte de los países de la UE-15.

La dirección de línea es la que determina las necesidades de formación, y la dirección de RR.HH. es la que diseña y gestiona la formación, división lógica que responde a los desafíos de la sociedad del conocimiento (gráfico 11).

Las empresas que invierten menos del 1 por ciento del coste bruto de la nómina baja del 35 por ciento al 21 por ciento, mientras que las que invierten más del 3 por ciento pasan de un 16 por ciento a un 25 por ciento. Al mismo tiempo, y en todas las categorías profesionales, se incrementan los días dedicados a la formación. Y en cuanto al porcentaje de personas por categorías profesionales que han dedicado más de 10 días de formación al año, el crecimiento ha sido espectacular en todas, salvo en la de operarios (gráfico 12).

Desarrollo de Carreras Directivas

La generalidad de las empresas de la muestra dedica poco esfuerzo adicional, más allá de las políticas clásicas (participación en equipos de trabajo o en tareas con varias áreas funcionales), en los programas de desarrollo directivo. Los proyectos especiales para estimular el aprendizaje, los programas de alto potencial, el trabajo en red, los centros de evaluación, los movimientos controlados dentro de la empresa (en el mismo país o en otro), el traslado temporal a otras

RETOS DE FUTURO PARA LOS DEPARTAMENTOS DE RR.HH.

Congruente con la tipología de Departamento de RR.HH. que se dibuja en el informe, la formación aparece como el primer reto y como segundo, la alineación estratégica de la cultura, un reto que refleja la preocupación creciente en las empresas por adaptar la cultura interna a los cambios de un entorno cada vez más competitivo y demandante. El tercer bloque de clima laboral-motivación-productividad está también íntimamente relacionado con el cambio de entorno. En cuarto lugar aparece el reclutamiento y la selección, un reflejo de la necesidad cada vez más acuciante de captar talento directivo y profesional. Si entendemos que como reclutamiento y selección se sobreentiende “de talentos” y lo sumamos a los que explícitamente lo citan como tal, nos encontraremos con una cifra del 24%, prácticamente igual a las que han obtenido mayor puntuación.

Cabe destacar, por otro lado, los ítems que reciben menos atención y que, sin embargo, suelen ser objeto de mucha publicidad en los medios tanto especializados como no. La conciliación de la vida laboral-familiar no aparece ni de lejos como un reto de futuro reflejando en realidad el relativo interés de un buen número de organizaciones en desarrollar esas políticas más allá de lo que marca la ley. Si pensamos que las políticas de conciliación se orientan sobre todo a la retención de la mujer en el mundo laboral, el poco interés que reflejan las respuestas parece indicar que hoy por hoy esa retención no es un problema prioritario.

Otro tema poco citado es el de la flexibilidad. La razón de este teórico no interés tiene que ver con que en la práctica y en sus múltiples variantes la flexibilidad, pactada o no, está bastante extendida en las empresas. Como comentaba un grupo en uno de los talleres, en nuestras empresas hoy la flexibilidad se entiende como una adaptación de la persona a las necesidades de la organización y no de la organización a las necesidades de las personas, comentando concretamente que: *“En cuanto a las posibilidades contractuales que el legislador nos ofrece para compatibilizar la vida laboral con la vida familiar, que aunque han sido diseñadas con el espíritu de ser utilizadas para un mejor balance vida laboral-vida personal, se utilizan en su mayoría para dotar de mayor flexibilidad a las empresas”.*)

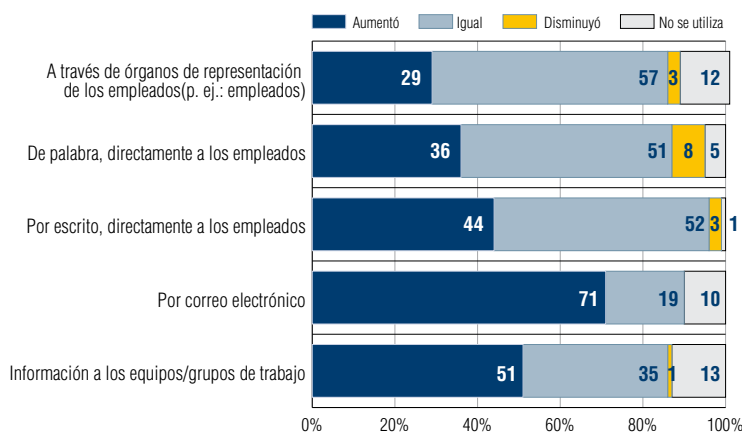
PRINCIPALES RETOS EN LA GESTIÓN DE RR.HH.



Fuente: Informe Cranfield ESADE, 2006.



15. MÉTODOS DE COMUNICACIÓN CON LOS EMPLEADOS



Fuente: Informe Cranfield ESADE, 2006.

organizaciones o la rotación planificadas se dan en casos limitados. En general, el peso de las políticas de desarrollo directivo parece centrarse en políticas que son parte de la cotidianidad del trabajo directivo (gráfico 13).

RETRIBUCIONES Y BENEFICIOS

Política Salarial

En relación a la fijación del salario base, y con énfasis diferente, el nivel de negociación individual gana terreno (en administrativos y operarios con crecimiento en el nivel siguiente más cercano como es el centro de trabajo); también lo hace el convenio provincial y lo pierde, de forma importante, el del nivel de compañía/división.

Retribución Variable

Si la tendencia a la individualización en el salario base parece ir en aumento, en la retribución variable la realidad es más variada. Ésta se utiliza fundamentalmente para equipos directivos y, en un porcentaje importante para los profesionales y técnicos, mientras que pierde importancia en los niveles de administrativos y operarios (gráfico 14).

Los resultados de la compañía se utilizan de forma mayoritaria en los directivos y en casi la mitad de los técnicos, mientras que los resultados individuales son los mayoritarios de los técnicos y ocupan un porcentaje importante de los directivos. Los resultados del equipo o departamento ocupan un cercano tercer lugar. Sin embargo, lo interesante es la evolución de estos conceptos: en la última década, la retribución variable individual sólo ha crecido a nivel directivo, ha permanecido igual en los profesionales y ha descendido en los otros dos niveles. En cambio, la retribución variable en función de los resultados del equipo o departamento crece en todos los casos.

RELACIONES Y COMUNICACIÓN CON LOS EMPLEADOS

Se aprecia un claro retroceso en la influencia relativa de los sindicatos como organismos de intermediación con la empresa, a pesar de que se mantiene muy alto el porcentaje de organizaciones que cuentan con comité de empresa (90 por ciento). El gráfico 15 evidencia que el papel de los representantes sindicales se centra más en la negociación colectiva y menos en la intermediación con la dirección, y resalta el que sea la comunicación a través de la representación colectiva la que permanece sin cambios y la que menos crece en los últimos tres años, y el que, al mismo tiempo, crezca de forma muy importante la comunicación por correo electrónico o grupos de trabajo, es decir, por vía de la supervisión directa.

Lo que se comunica y a quién se comunica varía por grupos profesionales, de tal manera que mientras que la estrategia de empresa se comunica preferentemente a nivel directivo y a los técnicos/profesionales, la información financiera empieza a incluir, no sólo a directivos y profesionales, sino también, de forma relativamente importante, a administradores y operarios.)