

# Tema 3. La función de gestionar Recursos Humanos



Universidad  
Carlos III de Madrid  
[www.uc3m.es](http://www.uc3m.es)

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS, E  
INFRAESTRUCTURA**

**Ana R. Pacios Lozano**

## ÍNDICE

- 3.1. Evolución y tendencias actuales. La gestión por competencias
- 3.2. Funciones y actividades en la gestión de los Recursos Humanos

## El coste de los RR.HH en las bibliotecas

- GASTOS BIBLIOTECA, ejemplo uc3m 2010:
- Inversiones: 1.426.000 € (colección)
- Gastos corrientes: 668.403 €
- Personal: 3.634.951 €

## 3.1. La función de gestionar Recursos Humanos. Evolución (1)

- Departamento de RRHH - años 80
- Razones de su aparición:
  - crecimiento empresas
  - creciente normativa laboral
  - acción sindical
  - humanización del trabajo
  - complejidad de los procesos de selección
  - retribución

## Evolución (2)

- Distintas consideraciones del trabajador (recurso hombre) a lo largo del tiempo:
  - *coste*
  - *recurso*
  - *factor estratégico*, cuatro de los cinco factores considerados como estratégicos en la sociedad de la comunicación y de la información, según Naisbitt –la realización personal, las ideas, el conocimiento, la energía mental- están en la cabeza de las personas
  - *fuentes de ventaja competitiva* (habilidad, competencia distintiva, difícil de copiar y de adquirir)

## Evolución (3)

- La década de los 90 marcó cambios significativos en los departamentos de RH que acentuaron su importancia
  - Aumento de la competencia (calidad)
  - Coste de los RRHH
  - Mayor diversidad de la fuerza laboral (aumento presencia de la mujer)
  - Equilibrio entre la vida laboral y familiar
  - Síntomas en el lugar de trabajo

## Variaciones en las denominaciones del actual Departamento de RR.HH

- Dirección de Administración de Personal
- Dirección de Relaciones Sociales o Industriales
- Dirección de Relaciones Humanas
- Dirección de Personal
- Dirección de Desarrollo Social
- Dirección de Recursos Humanos

## Evolución (4)

### ■ Tendencias siglo XXI:

- La gestión de los RRHH tendrá un papel más importante en las organizaciones
- Aumento de la participación estratégica (responsables de RRHH – directores)
- Orientación hacia temas estratégicos y aumento de la importancia de las cuestiones relacionadas con la eficiencia en el trabajo (formación y perfeccionamiento reforzarán su importancia)

---

# La función de RRHH hoy.

## Algunas tendencias (1)

- La globalización no ha llevado al establecimiento de un modelo de gestión de personas común a nivel internacional
  - Convergencia internacional en métodos de reclutamiento
  - Criterios de selección imprimados por los valores locales
  - Las prácticas foráneas se adaptan o reinterpretan al ámbito local
  - Las diferentes “buenas prácticas” son de diferentes nacionalidades, no es necesariamente sinónimo de “estadounidense”
  - No hay modelos regionales de dirección de personas
- Ser “empleadores de prestigio”
- Convertirse en centro de beneficios
- Facilitar el cambio organizativo
- Externalización de la función de RRHH

## La función de RRHH hoy. Algunas tendencias (2)

- Gestión del clima laboral
- Facilitar el equilibrio entre la vida profesional y privada
- Facilitar la comunicación
- Incrementar el gasto en formación
- Proporcionar información acerca de la compañía
- Uso de incentivos

# La gestión por competencias

- ¿qué es una competencia?
- El catálogo de competencias
  - Definición
  - Indicadores de comportamiento
  - Niveles de desarrollo
- El perfil de competencias
- La gestión por competencias
- UGALDE, L.S. Perfils professionals i gestió por competencies a les biblioteques publiques. *Biblioteconomia i Documentacio*, desembre 2003, n. 11  
([http://www2.ub.es/bid/consulta\\_articulos.php?fichero=11salvad.htm](http://www2.ub.es/bid/consulta_articulos.php?fichero=11salvad.htm))

## 3.2. Principales procesos que se desarrollan en los departamentos de RR.HH

- La planificación
- Análisis de los puestos de trabajo (qué se hace, cómo se hace y por qué se hace)
- La cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización (reclutar, seleccionar, orientar y asignar)
- El aumento del potencia y desarrollo del individuo (formación y perfeccionamiento)
- Evaluación de la actuación de los empleados (implicaciones en formación, retribución, traslados, ascensos, etc.)
- La retribución y motivación (capacidad de atracción y retención)
- Gestión estratégica e internacional de los RRHH

---

# Condicionantes externos e internos a la Gestión de los RRHH:

## ■ Influencias internas:

- Apoyo alta gerencia
- Estrategia
- Cultura
- Tecnología y estructura
- Tamaño

## ■ Influencias externas:

- Economía
- Competencia internacional

# Objetivos de la gestión de los RR.HH

## ■ Objetivos explícitos:

- Atraer candidatos potencialmente cualificados
- Retener a los empleados deseables
- Motivar a los empleados
- Ayudarles a crecer y desarrollarse dentro de la organización

## ■ Objetivos implícitos:

- Mejora de la productividad
- Mejora de la calidad de vida en el trabajo
- Cumplimiento de la normativa

## ■ Objetivos a largo plazo:

- Rentabilidad y competitividad
- Supervivencia y capacidad de hacer más con menos recursos

## ¿Quién es el responsable de la gestión de los RRHH?

- “Cada empleado en la organización, no sólo los que ocupan puestos de supervisión, debería ser responsable de la gestión de los RRHH”
- Gerentes y supervisores – Director biblioteca, responsables de servicios
- Empleados
- Departamento RRHH
- Función compartida