

ÍNDICE

<i>Presentación</i>	17
Tema 1. CONTENIDOS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	29
Introducción	30
Objetivos	31
Esquema	32
1. Introducción	33
2. Concepto de dirección	34
3. Concepto y tipos de organización	35
4. Las organizaciones y los recursos humanos	38
5. La sociedad y las organizaciones	39
6. Eficacia, eficiencia y productividad	40
7. El absentismo.....	41
8. Objetivos de la dirección de recursos humanos	42
8.1. Tipos de objetivos	42
8.2. La relación entre los objetivos de la DRRHH y sus actividades	43
9. Organización de la DRRHH	45
10. El Departamento de Recursos Humanos	47
10.1. El Departamento de Recursos Humanos y el tamaño de la empresa	47
10.2. El Departamento de Recursos Humanos como departamento de prestación de servicios	48
11. Contenido de la DRRHH	50
11.1. La DRRHH como sistema	50
11.2. Las actividades que contiene la DRRHH	50
11.3. Las actividades de la DRRHH como subsistemas	52
12. Evolución del contenido de la DRRHH	54
12.1. La evolución del pensamiento sobre los recursos humanos.	55

12.2. La evolución de la sociedad y del entorno económico	58
12.3. La evolución de la función de DRRHH.....	61
13. De la Gestión de Personal a la Dirección de Recursos Humanos	64
Resumen	65
Bibliografía complementaria	66
Pruebas de autoevaluación	67
Soluciones de las pruebas de autoevaluación	68
Glosario de términos	70
<i>Tema 2. PLANIFICACIÓN Y SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</i>	73
Introducción	74
Objetivos	75
Esquema	76
1. Concepto	77
2. El inventario de personal	78
3. Planificación formal e informal	79
4. Los perfiles de los puestos y la planificación	81
5. El enfoque de diagnóstico	82
6. La planificación y la efectividad del Departamento de Recursos Humanos	85
7. Implantación de un sistema de información	88
7.1. Concepto	88
7.2. Elementos del sistema de información	89
7.3. Modelos de SIRRHH	90
7.4. Características de un SIRRHH	91
7.5. Cualidades de la información de un SIRRHH	92
7.6. Ventajas del SIRRHH informatizado	93
Resumen	96
Bibliografía complementaria	97
Pruebas de autoevaluación	98
Soluciones de las pruebas de autoevaluación	99
Glosario de términos	101

Tema 3. ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO	103
Introducción	104
Objetivos	105
Esquema	106
1. Análisis de puestos	109
1.1. Concepto	109
1.2. Elementos del análisis de puestos	111
2. Diseño de puestos de trabajo	115
2.1. Concepto	115
2.2. Características del diseño de puestos	116
2.3. Factores que afectan al diseño	117
3. Rediseño de puestos de trabajo	125
4. Análisis y diseño	126
Resumen	127
Bibliografía complementaria	128
Pruebas de autoevaluación	129
Soluciones de las pruebas de autoevaluación	130
Glosario de términos	132
Tema 4. BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE PERSONAL	133
Introducción	134
Objetivos	135
Esquema	136
1. Búsqueda de personal	137
1.1. Introducción	137
1.2. Criterios generales	139
1.3. El formulario de solicitud	143
1.4. Búsqueda interna	148
1.5. Búsqueda externa	153
1.6. Solicitantes espontáneos	159
2. Selección de personal	159
2.1. Introducción	159
2.2. Técnicas de selección	162
2.3. Las entrevistas de selección	169

2.4. Contratación	176
2.5. Validez y confiabilidad de las pruebas	179
Resumen	183
Bibliografía complementaria	184
Pruebas de autoevaluación	185
Soluciones de las pruebas de autoevaluación	186
Glosario de términos	188
<i>Tema 5. ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN</i>	191
Introducción	192
Objetivos	193
Esquema	194
1. Introducción	195
2. La autoeficacia	196
3. Orientación y productividad	198
4. Orientación y socialización	198
5. Los programas de orientación	199
6. Contenido del programa de orientación	202
7. Posibles errores en la orientación	203
8. Ventajas de los programas de orientación	205
9. Seguimiento posterior al programa de orientación	205
10. La ubicación	206
11. La promoción	207
12. El cambio de destino y la degradación	209
13. Las bolsas de trabajo	211
14. El final de la relación laboral	212
14.1. Por razones que no dependen de la voluntad de la empresa ...	212
14.2. Por voluntad de la empresa	213
15. El <i>outplacement</i>	214
16. La prevención de la pérdida de recursos humanos	218
Resumen	218
Bibliografía complementaria	219
Pruebas de autoevaluación	220
Soluciones de las pruebas de autoevaluación	221
Glosario de términos	223

Tema 6. FORMACIÓN, DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN DE CARRERAS	225
Introducción	226
Objetivos	227
Esquema	228
1. Conceptos	229
2. Ventajas de la formación	231
3. El proceso de formación	233
3.1. Evaluación de las necesidades	233
3.2. Objetivos de formación y desarrollo	236
3.3. Contenido del programa	237
3.4. Principios de aprendizaje	238
4. Tipos de programas de formación y desarrollo	239
4.1. La formación en el puesto de trabajo	240
4.2. La formación en aprendizaje	240
4.3. La rotación de puestos de trabajo	241
4.4. Las conferencias, cintas de vídeos, películas y audiovisuales ...	241
4.5. El estudio de casos	242
4.6. Las representaciones (sociodramas)	242
4.7. La simulación	242
4.8. Las lecturas, el estudio personal y la enseñanza programada ...	242
4.9. La formación en talleres de sensibilización	243
5. El directivo como maestro	244
6. El desarrollo de los recursos humanos	244
7. El <i>coaching</i>	245
8. El desarrollo mediante el <i>mentoring</i>	246
9. Evaluación del programa de formación	247
10. La autoeficacia en el aprendizaje	249
11. Algunos conceptos relativos a la planificación de carreras	250
12. La planificación de carreras y las necesidades individuales y orga- nizativas	252
13. El departamento de RRHH y la planificación de las carreras	254
14. El desarrollo del plan	257
Resumen	259
Bibliografía complementaria	260
Pruebas de autoevaluación	261
Soluciones de las pruebas de autoevaluación	262
Glosario de términos	264

Tema 7. EVALUACIÓN DEL MÉRITO Y DEL DESEMPEÑO	265
Introducción	266
Objetivos	267
Esquema	268
1. Concepto y objetivos	269
2. El papel del superior inmediato y del departamento de RRHH en la evaluación	271
3. Actividades previas a la evaluación	273
4. Métodos de evaluación basados en el desempeño alcanzado en el pasado	277
5. Métodos de evaluación orientados al futuro	285
6. Requisitos del proceso de evaluación	289
7. La importancia de la evaluación informal.....	292
Resumen	295
Bibliografía complementaria	296
Pruebas de autoevaluación	297
Soluciones de las pruebas de autoevaluación	298
Glosario de términos	299
Tema 8. POLÍTICA DE COMPENSACIÓN	301
Introducción	302
Objetivos	303
Esquema	304
1. Objetivos de la política de compensación	305
2. Requisitos de la política de remuneración	306
3. Dificultades en el diseño de la política de compensación	309
4. Determinación de las remuneraciones	312
4.1. Evolución histórica	312
4.2. Tipos de remuneraciones	314
5. Salario basado en el puesto de trabajo	315
5.1. Sistemas de valoración de puestos	318
5.2. Procedimiento para el cálculo del salario basado en la valoración del puesto	324
6. Salario basado en el desempeño	327
7. Prestaciones extrasalariales	334

Resumen	335
Bibliografía complementaria	335
Pruebas de autoevaluación	336
Soluciones de las pruebas de autoevaluación	337
Glosario de términos	339
<i>Tema 9. LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE LA DRRHH</i>	341
Introducción	342
Objetivos	343
Esquema	344
1. La comunicación y la información	347
2. Proceso y elementos de la comunicación	348
2.1. El proceso de la comunicación	348
2.2. Los elementos de la comunicación	349
2.3. Fuentes de ruido	352
3. Comunicación interpersonal	356
3.1. Diferencias de percepción	356
3.2. Diferencias de estilo en la comunicación	358
4. La comunicación en la empresa	359
4.1. Comunicación descendente	360
4.2. Comunicación ascendente	363
4.3. Otras formas de comunicación	366
5. Por una mejora de la comunicación en la empresa	367
5.1. Técnicas para mejorar la comunicación	367
5.2. Plan de comunicación interna (PCI)	368
5.3. Programa de asesoría al personal	370
Resumen	372
Bibliografía complementaria	373
Pruebas de autoevaluación	374
Soluciones de las pruebas de autoevaluación	375
Glosario de términos	378
<i>Tema 10. MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN</i>	379
Introducción	380
Objetivos	381
Esquema	382

1. Conceptos	383
2. El proceso de la motivación	384
3. Teorías sobre la motivación	384
3.1. Teorías de contenido	385
3.2. Teorías de proceso	393
4. Modelo de Porter y Lawler	403
5. La motivación en la práctica	404
5.1. Enriquecimiento del trabajo	405
5.2. Motivación a través del sueldo	407
Resumen	408
Bibliografía complementaria	409
Pruebas de autoevaluación	410
Soluciones de las pruebas de autoevaluación	411
Glosario de términos	413

**Tema 11. EL USO DEL PODER PARA MEJORAR LAS RELACIONES LABORALES
Y EL AMBIENTE DE TRABAJO**

Introducción	415
Objetivos	417
Esquema	418
1. El poder en la organización	419
1.1. Poder y autoridad	419
1.2. El enfoque político del poder	422
1.3. El enfoque de recursos humanos	423
1.4. El poder de abajo hacia arriba	426
1.5. El poder de los departamentos	427
2. Las relaciones en la organización	429
2.1. Las relaciones interpersonales	430
2.2. Las relaciones colectivas	433
3. Relaciones laborales y calidad de vida en el trabajo	450
3.1. La disciplina	451
3.2. Diálogo y colaboración con los sindicatos	455
3.3. El convenio colectivo	459
3.4. Calidad del ambiente laboral	460

Resumen	463
Bibliografía complementaria	464
Pruebas de autoevaluación	465
Soluciones de las pruebas de autoevaluación	466
Glosario de términos	468
<i>Tema 12, AUDITORÍA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS</i>	469
Introducción	470
Objetivos	471
Esquema	472
1. Concepto y tipos de auditoría	475
2. Concepto de Auditoría de la Dirección de Recursos Humanos	478
3. Objetivo de la auditoría de la DRRHH	478
4. Justificación de la ADRRHH	479
5. Ámbito de aplicación	483
6. Metodología y herramientas	484
7. Sistema de referencia	489
8. Conclusión de la auditoría: el informe de auditoría	490
Resumen	491
Bibliografía complementaria	493
Pruebas de autoevaluación	494
Soluciones de las pruebas de autoevaluación	495
Glosario de términos	498
<i>Bibliografía</i>	499

Tema 1

Contenidos de la Dirección de Recursos Humanos

Introducción.

Objetivos.

Esquema.

1. Introducción.
2. Concepto de dirección.
3. Concepto y tipos de organización.
4. Las organizaciones y los Recursos Humanos.
5. La sociedad y las organizaciones.
6. Eficacia, eficiencia y productividad.
7. El absentismo.
8. Objetivos de la Dirección de Recursos Humanos.
9. Organización de la DRRHH.
10. El Departamento de Recursos Humanos.
11. Contenido de la DRRHH.
12. Evolución del contenido de la DRRHH.
13. De la Gestión de Personal a la Dirección de Recursos Humanos.

Resumen.

Bibliografía complementaria.

Pruebas de autoevaluación.

Soluciones de las pruebas de autoevaluación.

Glosario de términos.

INTRODUCCIÓN

En este tema se trata sobre el concepto de la **Dirección de Recursos Humanos**, los objetivos que persigue, las actividades que comporta, los responsables de su desarrollo, y su evolución, la cual se encuentra muy vinculada a su contexto económico, social y laboral.

La Dirección de Recursos Humanos ha evolucionado a medida que ha ido cambiando la concepción sobre el papel del hombre dentro de la empresa y el contexto real en el que se desarrollan las unidades productivas. Tanto sus objetivos, como las actividades que comporta, y hasta la ubicación del Departamento de Recursos Humanos en el organigrama de la empresa, van modificándose a medida que evolucionan las ideas sobre la organización y el entorno en el que se desenvuelve. Para comprobarlo, en este tema se incluye un apartado referente a la evolución que ha experimentado la Dirección de Recursos Humanos.

OBJETIVOS

Tras el estudio de este tema, el alumno y la alumna, entre otras cuestiones:

1. Conocerán en qué consiste la Dirección de Recursos Humanos.
2. Comprenderán los objetivos de la Dirección de Recursos Humanos.
3. Tendrán una idea inicial de las distintas actividades que comporta.
4. Sabrán que una parte muy importante de la Dirección de Recursos Humanos les corresponde a los directivos de línea, y que el Departamento de Recursos Humanos tiende a situarse en *staff*.
5. Entenderán la evolución que ha experimentado la Dirección de Recursos Humanos en el doble contexto de la evolución del pensamiento sobre el papel del hombre en la organización, y de los cambios sociales y del entorno económico.

ESQUEMA

Conceptos	<ul style="list-style-type: none">• Dirección en general• DRRHH
Influencia mutua	<ul style="list-style-type: none">• Sociedad• Organizaciones• Recursos humanos
Medidas	<ul style="list-style-type: none">• Eficacia• Eficiencia• Productividad• Absentismo
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Sociales• Organizativos• Funcionales• Personales
Contenido	<ul style="list-style-type: none">• Evolución• Situación actual<ul style="list-style-type: none">– Planificación y selección– Formación, desarrollo y evaluación– Compensación y protección– Relaciones laborales

1. INTRODUCCIÓN

Muchas de las cuestiones que se tratan en esta Unidad Didáctica son útiles en muchas organizaciones al margen del mundo empresarial. Estamos seguros, incluso, de que, al finalizarla, el alumno habrá encontrado cuestiones aplicables a su vida privada. No obstante, la mejor forma de entender la problemática de los recursos humanos es enfocarla desde el punto de vista de la empresa, pues en ella se plantean todos los tipos de cuestiones, y es en su seno donde se ha desarrollado la moderna Dirección de Recursos Humanos.

La realidad de la empresa es muy compleja. En ella se plantean problemas tecnológicos, sociales, psicológicos, económicos y de la más diversa índole. Algunos factores que intervienen en su resolución son racionales y otros son irracionales; algunos son objetivos y otros tienen carácter subjetivo. En esta Unidad Didáctica se realiza una revisión introductoria del aspecto humano de esta compleja realidad que denominamos empresa.

El activo más importante que tiene una empresa está formado por las personas que trabajan en ella. La selección del personal, su formación, la evaluación de sus resultados y su remuneración son cuestiones que se engloban en la DRRHH. Todas ellas tienen una importancia capital en el éxito o el fracaso de cualquier empresa, e, incluso, de cualquier organización sin ánimo de lucro.

La DRRHH en la empresa ha de encuadrarse dentro de su dirección general y coordinarse con otras perspectivas de la actividad empresarial.

Importa subrayar también que los principios de una buena dirección (y, por consiguiente, también los de una buena Dirección de Recursos Humanos) son aplicables tanto a empresas con fines de lucro como a

La Dirección de Recursos Humanos se define como el proceso de selección, formación, desarrollo y consecución de las personas cualificadas necesarias para conseguir los objetivos de la organización; se incluyen también en ese proceso las actividades precisas para conseguir la máxima satisfacción y eficiencia de los trabajadores.

fundaciones, ayuntamientos, hospitales, y otras entidades no lucrativas, como otros organismos públicos, museos y grupos de teatro.

Existe una cierta confusión entre los términos «dirección», «administración» y «gestión». En realidad, el problema carece de transcendencia, pues una vez que se ha definido lo que se quiere expresar con cada palabra, tal problema desaparece. No obstante, debe saberse que a lo que aquí se ha denominado «dirección» algunos autores lo llaman «administración» y otros «gestión», y que a lo que aquí se ha denominado «gestión», o «dirección en sentido restringido», algunos autores lo llaman «dirección». Quien señala el lugar al que ha de ir un automóvil y lo conduce a ese lugar, lo «dirige». Por ello, se prefirió denominar «dirección» a todo el proceso y reservar el de «gestión» para una de sus fases: la de hacer que las decisiones se ejecuten.

2. CONCEPTO DE DIRECCIÓN

El trabajo del directivo es combinar los recursos humanos y técnicos lo mejor posible para conseguir los objetivos; ha de dirigir los esfuerzos de otras personas hacia los objetivos de la empresa. El factor directivo es crítico en cualquier empresa.

Los diversos **niveles directivos** forman una pirámide jerárquica dividida en tres partes: la alta dirección, la dirección intermedia, y la dirección operativa (figura 1.1).

Dirigir consiste en conseguir los objetivos de la empresa mediante la aplicación de los factores disponibles desarrollando las funciones de planificación, organización, gestión y control.

1. La **alta dirección** ocupa el nivel más elevado de la pirámide. Está integrada por el presidente y otros directivos clave que se ocupan de desarrollar los planes a largo plazo de la empresa. Toman decisiones de nivel tan elevado como las relativas a la elaboración de nuevos productos, la compra de otras empresas o la realización de operaciones internacionales. Además, supervisan el funcionamiento general de la empresa.
2. En la **dirección intermedia** se incluyen ejecutivos como los directores de fábricas o los jefes de divisiones. Los directivos intermedios se ocupan más que la alta dirección de cuestiones específicas. Son responsables de desarrollar planes y procedimientos detallados para lle-

var a la práctica los planes generales de la alta dirección. Se ocupan, por ejemplo, de determinar el número de vendedores que ha de operar en un cierto territorio, seleccionar un equipo de producción o determinar cómo se ha de evaluar el trabajo y la productividad de los empleados. Además, supervisa a la dirección operativa.

3. La **dirección operativa**, también llamada **dirección de supervisión o dirección de primera línea**, incluye a todos aquellos que son responsables directamente de asignar trabajadores a trabajos específicos y evaluar sus resultados diariamente, e, incluso, hora a hora. Se encarga de poner en acción los planes desarrollados por los directivos intermedios, y se encuentra en contacto directo con los trabajadores.

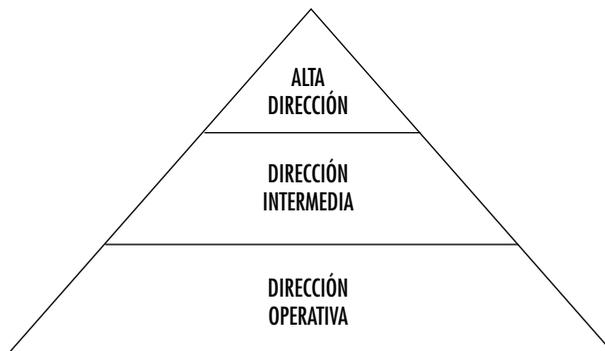


Figura 1.1. Pirámide jerárquica de los niveles directivos

En cualquiera de los niveles, los ejecutivos han de poseer ciertas cualidades para tener éxito, como la facilidad para trabajar en equipo, la capacidad para diseñar y llevar a cabo planes a largo plazo, el valor de asumir riesgos, o el saber desarrollar y mantener buenas relaciones humanas.

3. CONCEPTO Y TIPOS DE ORGANIZACIÓN

El término organización tiene **dos sentidos**. El primero hace referencia a la función de ordenación y coordinación de los medios de los que se dispone para alcanzar un objetivo. El segundo se refiere a la entidad que resulta de esa actividad:

1. En la primera vertiente, la organización es una **función** consistente en ordenar, coordinar y disponer los elementos humanos y materiales (medios financieros, físicos, tecnológicos y de otro tipo) disponibles y las actividades necesarias para alcanzar el objetivo que se persigue.

Se habla de organización como función y como sistema.

2. En el segundo sentido, la organización es un **sistema** formado por un conjunto de elementos personales y materiales que actúan y se interrelacionan para alcanzar un objetivo.

En este segundo sentido, coexisten distintos **tipos de organizaciones** según los diversos puntos de vista desde los que se pueden clasificar. Existen tres criterios de clasificación que tienen cierta utilidad para observar la amplitud de sistemas que se engloban bajo el término «organización». Son los siguientes:

1. Según su objetivo, se distingue entre las organizaciones que tienen **ánimo de lucro** y aquellas que carecen de él. Son organizaciones con ánimo de lucro las empresas que persiguen objetivos económicos como maximizar su beneficio. Son organizaciones sin ánimo de lucro las organizaciones públicas y privadas que tienen objetivos sociales, asistenciales, o de caridad.

No por obvio es menos cierto que incluso los organismos sin ánimo de lucro necesitan estar bien organizados. En un hospital sin ánimo de lucro una mala organización puede hacer peligrar la vida de sus pacientes. Alcanzar objetivos no lucrativos también requiere la definición y acatamiento de unos buenos principios de organización y dirección. Difícilmente una entidad mal dirigida puede alcanzar objetivo alguno, aunque sea no lucrativo.

2. Según el nivel de explicitud de sus relaciones, se distingue entre las organizaciones **formales** y las **informales**. En las primeras, las estructuras, con sus líneas de autoridad y responsabilidad y sus relaciones de comunicación y control, se encuentran definidas explícitamente. En ellas, existen unidades organizativas, como los departamentos, establecidas formalmente, como también lo está la capacidad de decisión que existe en ellas, sus jefaturas, sus relaciones de subordinación, y todas las funciones de coordinación y con-

trol. En sentido formal, la función de organización consiste en dividir el trabajo entre las personas y los grupos, y coordinar sus actividades.

Las organizaciones informales surgen de modo natural de la propia naturaleza de las personas y de sus relaciones sociales, que hacen que surjan líderes respetados con cierta autoridad y canales de comunicación no previstos formalmente, sino fruto de vínculos de amistad, así como roles que se desempeñan por la propia idiosincrasia de los intervinientes.

3. Según el nivel de delegación de autoridad, se diferencia entre las organizaciones **centralizadas** y las **descentralizadas**. Cuando la mayor parte de las decisiones corresponden a pocas personas, se dice que la organización se encuentra muy concentrada. Si, además, esa concentración de la capacidad de decisión se produce en la cúspide, se denomina centralización. Por consiguiente, las organizaciones centralizadas son aquellas en las que la mayor parte de las decisiones importantes se toman en los niveles directivos más elevados.

Es frecuente tender a pensar que la centralización es propia de las organizaciones lucrativas y formales y que las no lucrativas son más informales y se encuentran menos centralizadas. En realidad, por una parte, en todas las organizaciones, sean lucrativas o no, conviven, junto a las relaciones formales, estructuras organizativas informales que tienen sus propios objetivos personales y sociales. Además, los estudios empíricos demuestran que en las organizaciones informales pueden encontrarse líderes naturales cuya capacidad de decisión es tan elevada que centralizan la mayor parte de las decisiones, y que, al mismo tiempo, hay organizaciones formales en las que se busca conscientemente la delegación de autoridad (por ejemplo, en las unidades de los diferentes territorios en los que operan), lo que da lugar a una descentralización de las decisiones.

La policía, el ejército y otras entidades públicas son ejemplos evidentes de organizaciones sin fines de lucro muy formales y centralizadas. Pero tampoco es difícil pensar en organizaciones, como algunas órdenes religiosas, que no han tenido ánimo de lucro, que se desarrollaron con un nivel de formalización muy elevado, y cuyo nivel de delegación de autoridad ha sido muy reducido, por lo que han sido muy centralizadas.

4. LAS ORGANIZACIONES Y LOS RECURSOS HUMANOS

La **organización empresarial** constituye un sistema sociotécnico que se relaciona con su entorno, y en la que se realizan funciones de producción, inversión, financiación y marketing.

Unas empresas, como las fabricantes de muebles, elaboran bienes, en tanto que otras, como las entidades deportivas, producen servicios.

Unas empresas se financian sólo con capital privado, y otras reciben subvenciones de organismos públicos.

Algunas, como las navieras, necesitan realizar grandes inversiones, en tanto que otras, como las que proporcionan servicios de asesoría profesional, pueden tener éxito sin apenas invertir en otro activo que no sea la formación de sus expertos.

Aunque unas empresas son muy diferentes de otras, todas tienen una característica en común: su éxito depende casi exclusivamente de sus recursos humanos.

Hay empresas que precisan grandes campañas mercadotécnicas para vender productos de consumo masivo, mientras que otras pueden limitarse a ser conocidas en la reducida zona en la que operan.

Pero todas ellas necesitan buenos recursos humanos. El éxito de cualquier empresa radica en contar con unos buenos recursos humanos bien dirigidos.

Frecuentemente se argumenta que los recursos humanos son más importantes en las empresas de servicios que en las de producción de bienes. Se señala que el éxito de estas últimas depende más de la capacidad de su maquinaria, de su tecnología, de la calidad de sus materias primas, etc., que de sus recursos humanos.

No es cierto. Una empresa es una organización, y lo más importante para el éxito de cualquier organización son las personas que la integran. Si esas personas han sido bien seleccionadas, bien formadas, bien integradas en los grupos de trabajo, y se encuentran identificadas con los objetivos de la organización, ésta tendrá éxito.

Si una empresa industrial cuenta con unos equipos de producción excelentes, con una tecnología puntera, y con unos magníficos materiales, que le permitirían producir con calidad y con bajos costes, pero no tiene unos buenos recursos humanos, está abocada al fracaso.

En realidad, una empresa que no cuenta con unos recursos humanos adecuados, normalmente no tendrá unos buenos recursos de cualquier otro tipo, pues son las personas quienes seleccionan los equipos de producción, quienes crean y eligen la tecnología, quienes innovan, quienes seleccionan los materiales, etc.

Aunque esta perspectiva no ha sido común a todos los enfoques de la dirección y administración de empresas, no se debe olvidar que los recursos humanos son personas.

Todas las organizaciones cuentan con personas. Cuando se las contempla desde el punto de vista de la organización, las personas son recursos. No son recursos inanimados como la tierra o el capital: son recursos humanos.

Ahora bien, no basta con que cada una de las personas de la organización sea excelente. El éxito depende también de la forma en que interactúan las personas y de su relación con la organización. Por ello, **es importante que las personas se encuentren bien dirigidas.**

Aunque los recursos humanos no figuran en los balances contables de las empresas, son su activo más importante y el más rentable de todos.

Las personas dependen de las organizaciones en las que tienen su trabajo. Las organizaciones existen gracias a los esfuerzos cooperantes de sus personas. **Las organizaciones y las personas dependen unas de otras.**

5. LA SOCIEDAD Y LAS ORGANIZACIONES

El éxito de las organizaciones depende del entorno en el que desarrollan su actividad. Por ejemplo, para que nazcan y crezcan empresas privadas, el Estado ha de proveer un medio ambiente estable; un contexto donde se cumplan los contratos, se minimicen los delitos contra las personas y sus bienes, el éxito se vea acompañado por el beneficio, etc.

Pero, a su vez, **el progreso y el bienestar de la sociedad dependen del éxito de las organizaciones.** Sólo ellas pueden aliviar la pobreza, encontrar nuevas formas de energía, encontrar la curación para antiguas y nuevas enfermedades, desarrollar nuevas tecnologías en la informática y la comunicación, y, en general, hacer frente a los cambios que hacen posible el progreso y el bienestar social.