

# El Guardian de las Personas

## Un viaje a través de la historia de las relaciones laborales

---

**CONFERENCIAS SUN PARTY**

Madrid, a 13 de septiembre de 2023

Álvaro Delgado

# Agenda

---

Quien soy

---

Introducción

---

Desde la Prehistoria hasta el siglo  
XX

---

Donde estamos hoy

# Quien soy

---

- Soy un experimentado ejecutivo en el área de Capital Humano, Personas, Talento y Cultura Corporativa. He desarrollado su carrera en los sectores industrial y de la energía y desde el año 2000 ha sido participe en la transformación de Iberdrola como líder mundial en el sector energético. Apasionado de las personas y de su diversidad, he tenido la suerte de trabajar en numerosos países de Europa, en Estados Unidos, en Brasil, en México, en Australia, Japón, Vietnam, Corea del Sur, Taiwán y Singapur, en entornos complejos, con constantes procesos de crecimiento y de redimensionamiento. Licenciado en Derecho por la Universidad de Salamanca, Experto en Recursos Humanos por la Deusto Business School, participé en el Global Leadership Program de la suiza IMD Business School y otros programas en el Instituto de Empresa y ESADE.



# Introducción

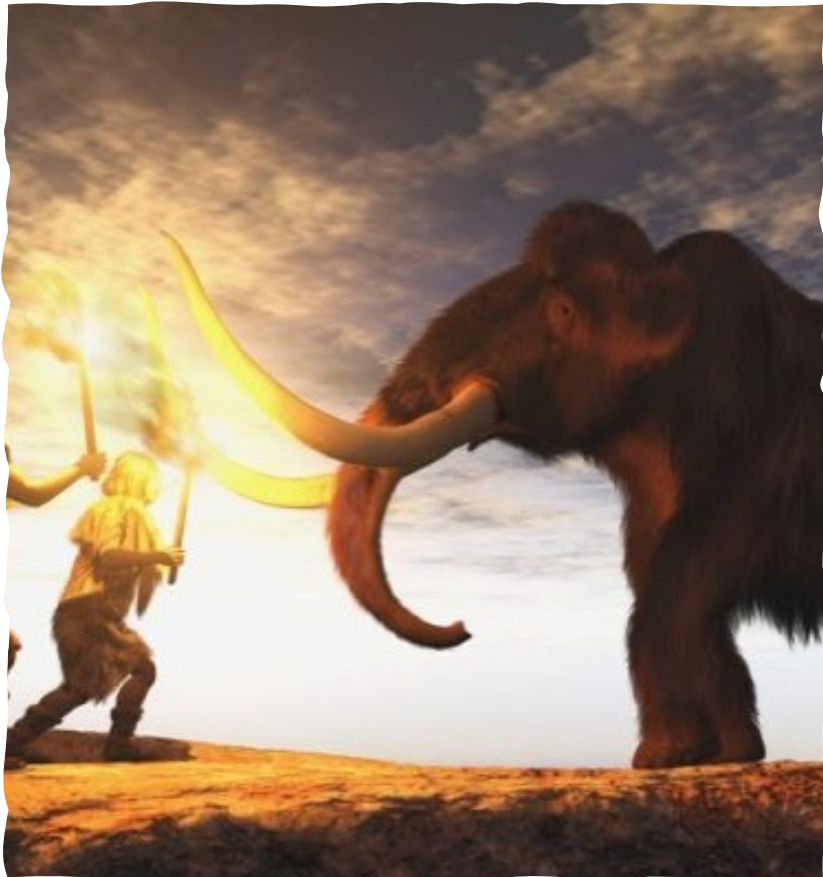
---



- Desde los inicios de la vida en comunidad del hombre, cuando por su propia incapacidad el hombre aislado se vio obligado a asociarse con otras personas con sus mismas limitaciones, para aprovecharse de los beneficios de la colaboración y de la ayuda mutua, se iniciaron las relaciones que darán lugar, a través de su desarrollo en el tiempo, a las de carácter laboral que han sido la base del desarrollo de nuestra sociedad.
- Las diversas concepciones sociales, económicas, políticas producidas como características genuinas de cada momento histórico han cristalizado en sistemas y modalidades que han otorgado especiales matices a la relación laboral, a la forma de trabajar, a la manera en la que se han evaluado los esfuerzos ....
- La historia de las relaciones laborales es, pues, tan antigua como el origen del hombre,

# La Prehistoria

---



- Iniciamos nuestro viaje en la Prehistoria, que es el periodo más amplio de la historia del hombre pues abarca más del 90% del tiempo y que va desde la aparición de los primeros homínidos hasta la aparición de la escritura en Mesopotamia allá por el 3.300 a.C.
- Si hay certeza en algunos hechos, por ejemplo: la generalización del uso del fuego hace unos 800mil años, la aparición del homo sapiens, la invención de la agricultura y la ganadería, la dominación de los metales la aparición de la escritura en la baja Mesopotamia.
- Durante esta época hay algo, desgraciadamente para nosotros muy consustancial al hombre, **las guerras** .... Las guerras producían esclavos y los esclavos eran herramientas, no personas, eran cosas, razón por la que cuantos más esclavos tenías más tierra podías cultivar ... y en definitiva más riqueza acumulabas .... **Avaricia y la envidia** .
- Y ojo que este concepto económico era básico en las doctrinas de los filósofos, primero griegos y luego romanos, para los que el trabajo era una actividad propia de esclavos.

# Roma



- Recordar que a la condición de esclavo se llegaba por las guerras, por sanciones penales y por nacimiento.
- Sin embargo, uno de los grandes legados de la sociedad romana fue su cuerpo jurídico, el impresionante Derecho Romano, dentro del que estaba establecida la figura de la manumisión, a través de la que el “dominus” daba al esclavo un nuevo estatus social otorgándole la condición de liberto, es decir, dejaba de ser una cosa para ser sujeto de derechos.
- El Derecho Romano y su amplia concepción jurídica es muy relevante contemplando tres tipos de relaciones de arrendamiento “la locatio”, y que perduran en nuestros días,:
- El arrendamiento de servicios o “locatio operarum”, que no es otra cosa que el trabajo por cuenta ajena, el arrendamiento de obra o “locatio operum”, por el cual una persona se compromete a ejecutar una obra en plazo de tiempo y por un precio cierto y el arrendamiento de cosas “locatio rei” dentro del que se encontraban las tierras y bienes inmuebles y también los esclavos.
- Por último, en Roma, a través de los “Collegia” aparecen las primeras manifestaciones corporativas, que reúnen en su seno a los practicantes de determinadas actividades mercantiles y/o profesiones y esto es el germen de los potentes gremios que veremos a continuación ...

# Feudalismo

---

- Durante esta época se gesta el feudalismo como régimen político y sistema económico y también social (Marx definió el modo de producción feudal como el estadio intermedio entre el esclavista y el capitalista).
- Seguro que os acordáis de los estamentos (Nobles y guerreros, Clérigos y pueblo llano).
- El señor feudal tiene en sus manos una fuerte concentración de poderes, tanto públicos como privados, y además, disponía de dos tipos de instituciones: por un lado el vasallaje, reservado a nobles guerreros y mediante el que se producía un intercambio de apoyos y fidelidades mutuas (dotación de cargos, honores y tierras por el señor al vasallo y compromiso de auxilium et consilium —auxilio o apoyo militar y consejo o apoyo político—) y por otro el feudo como unidad económica y de relaciones sociales de producción, entre el señor del feudo y sus siervos, no un contrato igualitario, sino una imposición violenta justificada ideológicamente como un do ut des de protección a cambio de trabajo y sumisión.



# Los gremios

---

- Esta época, la baja Edad Media, por su puesto tiene su dinamismo, su crecimiento económico, intelectual (universidades), tecnológico (el molino de viento y la revolución agrícola) y social.
- Es la época del esplendor de Florencia, Roma y Venecia, es la época, de Erasmo de Rotterdam, es la época del EL HUMANISMO es decir la época del despertar frente al extremado dogmatismo de la Iglesia, donde se restaura la fe en el hombre contemporáneo y la razón adquiere un valor superior, situándose en un plano distinto al de la fe.
- Como consecuencia del desarrollo de grandes núcleos de población y el comercio a través de ferias y mercados, los oficios desarrollan a trabajadores libres fuera de del entorno rural del señor feudal y esto da lugar a la aparición de los gremios. Los gremios, entidades de adscripción obligatoria, se estructuran jerárquicamente en base a tres categorías, aprendices, oficiales y maestros, regulando el trabajo de sus miembros y la defensa de sus intereses monopolísticos frente a intrusos y terceros. Inicialmente, el ascenso a maestro solo dependía de la habilidad profesional del oficial artesano, sin embargo, un excesivo número de aspirantes a maestro originó como contramedida, por parte de los maestros ya existentes, la aparición de numerosas trabas, un inalcanzable nivel de exigencia, un aumento de tasas y como no, la aparición de una vieja conocida por todos nosotros .... la endogamia .... En cualquier como institución laboral es de ordeno y mando, el inferior no participa en nada
- A pesar de su notable aportación los gremios fueron incapaces de adaptarse a las nuevas corrientes sociales e ideológicas del siglo XVIII. La desaparición de los gremios se produce por impulsada por el célebre edicto Turgot de 1776 que acaba con los privilegios de los gremios.





# El liberalismo y los derechos del hombre

---



- Estamos en el siglo las Luces, donde ilustrados y liberales marcarán la tendencia ideológica, social y económica. Esta es una época trepidante, en 1776 se produce la primera proclamación de los derechos del hombre en los USA, aunque será la Declaración de Derechos del Hombre y del Ciudadano francesa de 1789 la que sirva de base e inspiración a todas las declaraciones tanto del siglo XIX como del siglo XX. 1789 año en el que el 14 de julio el pueblo llano de París asalta la fortaleza de la Bastilla. Es la época de Montesquieu, Diderot, JJ Rousseau, de Descartes, de Newton, de Kant, de Locke, de Adam Smith. Es la época del liberalismo, basado en la libertad individual y en el consentimiento, como eje ideológico frente al feudalismo y al absolutismo.
- Hay que tener en cuenta que son los descubrimientos técnicos y científicos los que producirán tremendos cambios en las estructuras económicas. Por ejemplo, la máquina de vapor de James Watt patentada en 1769. Durante esa década los historiadores datan la revolución industrial y la sitúan en Inglaterra sobre el año 1760, tras la aparición de los centros mineros y las fábricas textiles, es la era del maquinismo, de la producción de maquinaria y del éxodo en masa de la población rural hacia los grandes centros fabriles y mineros y donde las condiciones de vida parecían ser superiores a las de las zonas agrícolas; en esta época es la ley de la oferta y la demanda la que inspira la relación laboral, totalmente jerarquizada, y, desde luego, no es algo de lo que podamos estar muy orgullosos, toda vez que las condiciones laborales eran deplorables, como, por ejemplo, jornadas de más de catorce horas, explotación infantil, salarios miserables, ausencia de cualquier condición de seguridad o de higiene en los lugares de trabajo.
- La hipertrofia del liberalismo generó una situación decadente y de miserables condiciones de vida en la clase social más baja, clase a la que algunos, ya a primeros del siglo XIX, comienzan a denominar proletariado, término originario de la Roma Imperial en la que los proletarii eran los ciudadanos de la clase más baja, los Capite censi, que no tenían propiedades y solamente podían aportar prole (hijos) para engrosar los ejércitos del imperio.

# El siglo XIX

---

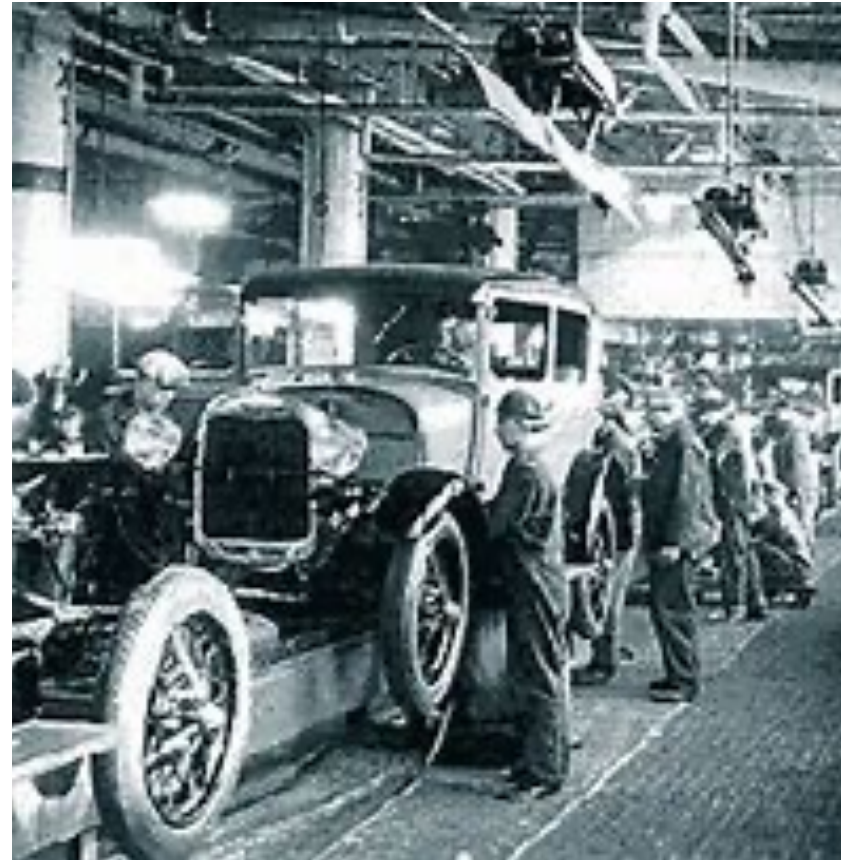


- En esta época el término se utiliza para designar a los que carecen de capital, y se ve en la necesidad de arrendar su fuerza de trabajo a cambio de un salario.
- Ante esta situación, los trabajadores inician los primeros movimientos conjuntos y agrupados y el primer sindicato del que tenemos noticias es el fundado por John Doherty en 1829, la Gran Unión de los hiladores y tejedores a destajo de UK. Este Doherty, que nació en Irlanda en 1798, católico e hiladero de algodón emigró a Manchester en 1816 y en 1818 fue uno de los protagonistas de la huelga de Hilanderos y le encarcelaron dos años lo que provocó, obviamente esto provocó su mayor implicación en el movimiento obrero y en 1830 funda la Asociación Nacional para la protección del Trabajo que agrupaba a 150 sindicatos y unos 100.000 trabajadores.
- Durante esta primera mitad del siglo XIX se produce una corriente generalizada de solidaridad e incluso intervencionismo de los Estados.
- Marx y Engels viajan a Manchester y claman horrorizados por las ínfimas y miserables condiciones laborales y de vida de los trabajadores mineros y fabriles. Esta situación afectará a las corrientes ideológicas de la época Saint Simon en Francia desarrolla el socialismo, un poco más tarde, el también francés Fourier concibe el falansterio como célula de vida, donde no hay lucha de clases y basados en una comunidad de bienes los intereses individuales se supeditan a los colectivos. Mas tarde Proudhon (junto a Bakunin y Malatesta) como padre del anarquismo. Y hasta la Iglesia toma partido con la mítica encíclica Rerum Novarum de Leon XIII. Y en 1847 aparece el "Manifiesto Comunista" a través del que Marx desarrolla sus teorías sobre la sociedad y la economía, basadas en la lucha de clases y en la aparición del proletariado como la nueva clase gobernante.

# El siglo XIX

---

- En esta época también se producen los primeros intentos de estructura de una manera racional las tareas y se empieza a establecer la relación entre el salario y los tiempos dedicados a tareas concretas y comienzan a producirse mejoras en la salud y la seguridad en el trabajo.
- Entre finales del siglo XIX y comienzos del XX, Winslow Taylor, padre del Taylorismo comienza a estudiar de manera técnica el trabajo, por ejemplo, diseñando herramientas diferentes que mejoraran el rendimiento en el trabajo. Taylor fue el primero en llamar la atención sobre el potencial de eficacia que no se utilizaba en el trabajador, sin embargo, esta tendencia condujo a excesos que dieron lugar a dos enfermedades laborales bien conocidas por todos: La Monotonía y La Fatiga Industrial.
- En la misma línea, el turco Fayol, ingeniero de la escuela de minas de Saint Etienne y padre de la organización administrativa, empieza a trabajar en la necesidad de dotar de formación a las personas y de establecer procesos de trabajo.
- En 1863 nace en el estado de Michigan el padre de las cadenas de producción y del utilitarismo, el empresario Henry Ford quien diseñó durante los años treinta del siglo XX la fabricación de un gran número de automóviles, a bajo coste, mediante la producción en cadena a través de maquinaria especializada y trabajadores cualificados y remunerados adecuadamente.



# El Siglo XX

---

- A comienzos del siglo XX se produce un avance muy interesante en la psicología industrial sobre la base de que las características individuales y de personalidad de los individuos están íntimamente relacionadas con los resultados obtenidos y con la adecuación a su puesto de trabajo. Es decir, aquellos trabajadores que mejor rendimiento tenían eran los que trabajaban más contentos, de lo que se deducía la conveniencia de situar en cada puesto de trabajo a los empleados que mejor se adaptasen al mismo. En 1913 el alemán Hugo Munsterberg, padre de la Psicología aplicada y de la Psicología Industrial, publica su obra “Psicología y Eficacia Industrial” en la que desarrolla la teoría de la adaptación del hombre al puesto. En esta línea y tras la Gran Guerra en Inglaterra se crea el Instituto Nacional de Psicología Industrial con el fin de profundizar en la investigación de la integración de las personas en el trabajo, la seguridad laboral, el absentismo, la fatiga ... etc.
- Ciudades como Bruselas o Barcelona acogen Instituciones para desarrollar el estudio de la conducta humana en relación con el trabajo en la industria y su rentabilidad.
- En el periodo entre guerras se produce un fenómeno muy curioso y digno de mención; en la época de los años 20 las personas que ocupan los puestos de jefes de personal son en innumerables ocasiones comerciales, esto es generalizado en el mundo occidental pero donde más se produce es en EEUU. Personas expertas en las relaciones con clientes, capaces de ser agradables, cordiales y afectuosas, llamar a los trabajadores por su nombre y darles palmadas en la espalda y a quienes conseguían persuadir de sus ideas y proyectos mediante su experiencia en las técnicas de venta. Esto unido al paternalismo practicado por los empresarios generó un estilo único de entender las relaciones laborales y que en algunos casos perduró hasta la crisis del petróleo del 73 y la guerra del Yon Kipur árabe israelí.



# El Siglo XX

---

- Tras la segunda guerra mundial y la reconstrucción de Europa, las relaciones laborales se orientan para entender y satisfacer las necesidades de los trabajadores en relación con su tarea, pues la remuneración no es la única necesidad, ya que durante la guerra las distintas instituciones encargadas del reclutamiento para dotar de trabajadores a las fábricas pusieron de manifiesto que la necesidad de confianza y de una información de calidad eran dos requisitos primarios para conseguir un rendimiento más efectivo.
- En 1943 Abraham Maslow publicó su obra "Una teoría sobre la motivación humana" (A Theory of Human Motivation). Obtuvo una importante notoriedad, no solo en el campo de la psicología sino en el ámbito empresarial, del marketing y la publicidad. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).
- Las necesidades afectivas individuales eran ya de sobra conocidas pero la deshumanización de la relación entre patrono y obrero, la falta de trato humano o la dignidad personal, la estabilidad y la posibilidad de mejorar aparecen como elementos básicos, junto con el salario, de la relación laboral.



# El Siglo XX

---

- A medida que avanza la 2ª mitad del siglo XX, aparecen corrientes como la dirección por persuasión, la meritocracia o las relaciones industriales; es decir las relaciones humanas pasan a un 2º plano toda vez que han sido utilizadas como un sistema para inducir a trabajar más sin compensaciones adecuadas. Desde finales de los 70 se generaliza la preponderancia de las Relaciones Industriales a través del dialogo con los sindicatos puesto que una buena relación entre empresa y trabajadores es como la salud, solamente aprecias lo que realmente vale cuando la pierdes.



# Donde estamos hoy

---

- Hoy en día, la dirección de personas **desempeña un papel central para reforzar un crecimiento rentable y sostenible a largo plazo en cada una de nuestras empresas.** Esto quiere decir que, los procesos más relevantes de la dirección de recursos humanos impactan directamente en las personas, y es a través de las personas cómo las empresas consiguen sus objetivos estratégicos tanto los económicos como los no financieros.
- La Dirección de recursos humanos tiene asignadas responsabilidades directas sobre las siguientes funciones:
- Administración de Recursos Humanos, Relaciones Laborales, Reclutamiento y Selección, Desarrollo de Recursos Humanos, Fidelización de Recursos Humanos y Compensación y Beneficios



# Donde estamos hoy

---

- Y sobre estas seis dimensiones pivotan el resto de las actividades asociadas a la dirección de recursos humanos, En la práctica totalidad de los casos todas estas funciones y demás actividades se entrelazan, se necesitan unas a otras y se complementan.
- Actualmente, en 2023, han cambiado muchas cosas en el mundo de la relación laboral y los recursos humanos, y probablemente muchas de estas transformaciones se han acelerado como consecuencia de la pandemia producida por la Covid 19 a finales de 2019.
- El impacto del avance tecnológico está ayudando a las direcciones de recursos humanos a replantearse la burocracia de sus procesos, a dotarlos de una mayor agilidad y a hacerlos más accesibles y a eliminar el papel facilitando un uso mucho más amable para los usuarios.
- Los periodos de confinamientos durante la pandemia han puesto de manifiesto que no es necesario estar en la oficina para desempeñar de manera excelente nuestro trabajo dando lugar a nuevas formas de trabajo, pudiendo trabajar gracias a los dispositivos móviles en cualquier parte del mundo, y a una utilización más racional de los espacios en nuestras oficinas.
- La convivencia generacional es un punto clave en las actuales políticas de recursos humanos toda vez que en un equipo de trabajo pueden convivir babyboomers, X, Y y Z, y para cada una de estas generaciones los enfoques y las soluciones propuestas para resolver problemas de calado en nuestras empresas son diferentes y en algunos casos opuestos.
- Y ha sido a raíz de estos últimos hechos cuando las direcciones de recursos humanos han reaccionado dando una positiva respuesta a estos desafíos, generando un alto impacto en el compromiso de los empleados





Muchas gracias por vuestra  
atención

**Muchas gracias por vuestra atención**