# *Desafíos actuales de la dirección de RRHH. Un análisis atrevido y desde fuera (y II)*

**Enrique Claver Cortés,**
**José Luis Gascó Gascó**
**y**
**Juan Llopis Taverner**
**Catedrático y Profesores Titulares de Organización de Empresa, Universidad de Alicante.**

## II PARTE

De todos es conocido que la empresa necesita reaccionar para adaptarse a los deseos de los clientes y aprovechar las ventajas que le ofrece el entorno, pero, como los competidores de la misma también están de acuerdo con lo anterior, se reduce el margen temporal de maniobra. No basta con que nuestros directivos reaccionen, es preciso, además, que lo hagan con rapidez, llegando antes que los demás. Los anteriores planteamientos nos obligan a orientar la dirección del factor humano en términos de innovación y flexibilidad; de modo que se posibilite la introducción a tiempo de las políticas necesarias para ir por delante de la competencia.

No se trata, por tanto, de conseguir una adaptación sin más; sino de una adaptación en clave de eficacia que es la que provoca que cada decisión de adaptación se eleve a la categoría de innovación. Es decir, no consiste sólo en una mera sincronización, es necesario, además, crear nuevos sistemas de valores y perspectivas.

Uno de los grandes problemas a los que se enfrentan nuestras organizaciones es el del incrementalismo: el continuar haciendo lo que hemos hecho antes, pero mejor. En una situación como la actual, en la que el cambio es la única certeza, la innovación representa nuestra mejor y, probablemente, única solución para adaptarse a ese entorno en constante evolución. Por tanto, el directivo de recursos humanos que tendrá éxito en los próximos años será aquél que sepa cohabitar con la incertidumbre y la incorpore dentro de su proceso de toma de decisiones.

Los aspectos en los que se tiene que basar una dirección de recursos humanos que pretenda conseguir la innovación y flexibilidad anteriormente comentadas son la previsionalidad y la rapidez en la adaptación. El proceso de adaptación, con el que nuestras empresas han de comprometerse, sólo podrá hacerse eficaz a través de un proceso de movilización de todos sus recursos humanos disponibles; exigiendo al personal de las mismas una especial predisposición a la aceptación del cambio. Por otro lado, será necesaria la activación de todo el potencial de innovación y de mejora que almacenen sus capacidades (1). Para conseguir lo anterior, la gestión que se desarrolle en relación con el personal, habrá de tener en cuenta los puntos que a continuación pasamos a detallar.

### *La correcta planificación de las necesidades previsibles*

El asegurar un adecuado suministro de talento humano, a todos los niveles, no es una tarea fácil, especialmente cuando la organización está sujeta a rápidos

cambios de estrategia. La clave consiste en mantener un sistema de planificación que haga acertados pronósticos de las necesidades y de los recursos capaces de poseer tales cualidades.

Los directivos de recursos humanos tienen que conseguir un sistema de planificación que logre dotar a la organización de una estructura humana potente, capaz, flexible e integrada en el proyecto empresarial; todo esto unido al múltiple objetivo empresarial de:

- Posibilitar la razón de ser del negocio y la orientación estratégica de la organización.
- Desarrollar la estructura organizativa en función de esa orientación estratégica.
- Integrar las personas en el proyecto empresarial.
- Satisfacer los intereses humanos y profesionales de las personas.

Este sistema tiene que lograr la flexibilidad y polivalencia de la plantilla; es decir, mantener flexible en todo momento la organización, eludiendo el anquilosamiento de las personas en los puestos de trabajo, su obsolescencia profesional, así como planteamientos nocivos sobre la propiedad del puesto (efecto cortijo); evitando la inadecuación de las personas a los puestos, los sentimientos de frustración humana y profesional y la pérdida de capacidad técnica de la empresa [2].

Sin embargo, para realizar todas estas actividades se requiere información. La planificación requiere más información, y de más diversa clase, que otras decisiones empresariales. Por tanto, es lógico, que si la información que se posee es inadecuada, rápidamente, la calidad de lo planificado se deteriorará. Se hace necesario un sistema que suministre la información necesaria, de forma oportuna y económica, para la toma de decisiones relativas al factor humano.

Es imposible tener rapidez de respuesta sino se tiene una base adecuada sobre la que fundamentar las decisiones. Ahora bien, las características del sistema de información de recursos humanos (SIRH) necesario serán diferentes según se dirija hacia el enfoque tradicional de la función, Administración de Personal, o hacia la concepción renovada, *Dirección de Recursos Humanos.*

Como sostiene GARCÍA ECHEVARRÍA [3], *«si se busca un SIRH para dar respuesta a una estructura administrativa, lo que se tiene que diseñar es un sistema de información que permita administrar y controlar los recursos humanos... Situación diferente es cuando se trata de orientar a la empresa mediante una dirección estratégica... Aquí se trata de un sistema de información para la Dirección de Recursos Humanos; lo que se busca es la adaptación «excelente» en esas situaciones concretas de los entornos y de sus propias estructuras internas... Si lo que se trata es de un sistema de información para dirigir los aspectos administrativos de los recursos humanos, el sistema de información no constituye un factor económico, de comportamiento relevante, sino que constituye un instrumento que le permite conocer las consecuencias de los procesos administrativos de asignación de los recursos humanos disponibles, se trata de sistemas de información de carácter formalizado y orientados al pasado».*

La situación cambia cuando la organización necesita conocer cuáles son los potenciales que tienen los recursos humanos, así como sus posibilidades de desarrollo; entonces, en esa situación, un SIRH se convierte en un elemento clave de la dirección.

Desgraciadamente, en muchas de nuestras organizaciones, el SIRH no se utiliza para lo que en un principio tendría que servir, es decir, como ayuda real para la toma de decisiones por parte de los directivos. Existe algo que impide producir información de calidad para la dirección de recursos humanos. Uno de los factores que pueden justificar esta afirmación es la poca credibilidad que parecen conceder los directivos a la información referente a recursos humanos y, por otra parte, la falta de comprensión de qué es lo que constituye una información de calidad.

Bajo el enfoque tradicional de la función, *la Administración de Personal,* las decisiones que se toman son estructuradas, es decir, se pueden programar. Una empresa puede preparar una regla o un procedimiento de decisión, ya que estas decisiones pueden ser especificadas con mucha antelación y manejadas por personal de bajo nivel. Sin embargo, con un enfoque como el de la *Dirección de Recursos Humanos,* la mayoría de decisiones no son estructuradas, no tienen un proceso de decisión preestablecido; ya sea porque la decisión es poco frecuente para justificar a la organización el coste de preparar el procedimiento de decisión, o porque el proceso es demasiado oscilante para establecerlo con antelación.

La dificultad con la que se tienen que enfrentar los directivos de recursos humanos está en que las posibilidades de cuantificación en esta área son más reducidas que en otras funciones. El problema que tienen que superar es el de la integración de lo cuantificable dentro de una perspectiva más amplia, basada en el juicio cualitativo.

## *La formación para el cambio*

Tradicionalmente, la formación en la empresa se ha utilizado como una panacea para todos los males. Si preguntásemos en muchas de nuestras empresas qué es lo que se pretende con ella y qué resultados se están obteniendo de la misma, las respuestas serían vagas y dispersas.

Hoy en día, nadie duda de la necesidad de invertir en los trabajadores y en la cualificación del personal; aunque el concepto que se tiene sobre la misma evoca la idea del sujeto al que se le «pasa por un molde» para recibir, pasivamente, la huella de una adquisición definitiva.

En los orígenes de la sociedad industrial, el personal cualificado podía trabajar durante gran parte de su vida profesional, en muchas ocasiones toda, con los conocimientos adquiridos con anterioridad. Actualmente, quizás la más deseable cualidad de los empleados sea su capacidad para adaptarse a las nuevas condiciones. La gente, cada vez más, tendrá que adaptar sus trabajos y carreras en varios momentos de su vida. Los tiempos de un solo empleo, en la misma profesión y, además, en la misma carrera, son ya lejanos [4]. El desafío que se plantea a estos directivos no se soluciona reemplazando a los trabajadores obsoletos por otros más preparados, puesto que las habilidades de estos últimos pronto quedarían desfasadas, más bien tendrán que construir una fuerza de trabajo que sea capaz de cambiar muchas veces y no sólo una [5]. En este sentido pues, el concepto de profesionalidad se transforma; pasando de un concepto estático a otro dinámico y evolutivo. Actualmente la profesionalidad hay que entenderla como un concepto dinámico y evolutivo, las profesiones estáticas cada vez tendrán menos cabida.

En este contexto, los directivos de recursos humanos deben apostar por un nuevo concepto de formación: la formación dirigida hacia el cambio. Una formación que adapte el elemento humano a los cambios organizacionales, así como a las nuevas exigencias tecnológicas; provocando, además, la eliminación de los hábitos y procesos desfasados [6]. La finalidad de ésta no será la de aportar conocimientos, sino conseguir adaptar las personas (sus comportamientos, sus actitudes, sus sentimientos) de acuerdo con las mutaciones organizacionales; aportando entrenamiento para las nuevas funciones, ayuda en los procesos de cambio, etc.[7].

El reto de modificar actitudes no es fácil. Para incidir en ellas se necesita una dedicación y una especialización, que, muchas veces no se tiene, ya que, ni se posee el tiempo necesario, ni nuestras empresas cuentan con las personas idóneas para llevarlo a cabo. Aún siendo el directivo muy persuasivo, es posible que no tenga suficientes argumentos para convencer a los empleados, para poder cambiar sus sentimientos, su visión de las cosas.

Tras sucesivos énfasis en la tecnología, la innovación y el diseño, para los que siempre contó la formación del personal, ahora esta última se revela como su fundamento esencial, el mecanismo que las hace posibles. Sin formación es difícil innovar, y no menos complicado, la corrección final del diseño, el crecimiento empresarial o la calidad de los servicios [8]. En este sentido, la formación se convierte en un instrumento de dirección, pero, siempre y cuando, se la considere como un instrumento que desarrolla y mejora las capacidades, potenciales y actitudes de los individuos. Por ello, el campo de acción de la formación debe moverse más allá de aislados intentos de enseñar a la gente habilidades específicas, adentrándose hacia el diseño de sistemas de formación estratégicos que pretendan ofrecer soluciones a los problemas críticos de las organizaciones [9].

Antes de llegar a tener esta consideración, la formación ha tenido que pasar por una primera fase en la que no estaba vinculada a los objetivos organizativos, observándose con desconfianza por su reducida trascendencia; y por otra, en la que estaba muy centrada en la adquisición de conocimientos específicos para la aplicación inmediata de los mismos. En la actualidad, por desgracia, el enfoque que existe en muchas de nuestras organizaciones no es la de un instrumento estratégico, y quizás, no se la ha considerado como un instrumento de tal categoría porque ha estado rodeada de muchos errores y deficiencias.

Contemplar el cambio desde la formación no es una elección, más bien, se trata de un necesidad; un diseño de la formación entendida como mecanismo para ampliar conocimientos, para modificar actitudes, para producir hábitos en las personas, un diseño de este tipo, decimos, hace de ella el mejor vehículo de los procesos de cambio [10].

Vista la importancia que tiene este instrumento, podríamos preguntarnos ¿quién se responsabiliza dentro del estatus organizativo de la dirección y gestión de la formación? Las posibilidades, prácticamente, son dos: que la empresa disponga de un departamento de formación, hecho que se suele dar en las grandes firmas, o que se encargue de ella el director de personal. Sin embargo, esta última forma, que ha sido la tradicional, conlleva riesgos y dificultades debido, principalmente, a la frecuente falta de implicación de éste último en las decisiones globales de la organización, a su obstinación por las tareas puramente administrativas, etc. Nosotros entendemos que el responsable de esta formación debe ser el directivo de recursos humanos; sin embargo, su papel sobre dicha formación cambia sustancialmente, pasando de ser programador y realizador de cursos a consultor interno.

## *La adaptación de las estructuras productivas*

Para lograr que nuestras organizaciones sobrevivan a las mutaciones del entorno, la dirección que se dé al componente humano tiene que asegurar el potencial de adaptación, en tiempo inmediato, de las estructuras productivas y de las condiciones de desarrollo del trabajo que se hayan adoptado, según cuales sean las exigencias de cada momento en concreto. Como explican

LATTMANN y GARCÍA ECHEVARRÍA([11]), hoy en día, los puestos de trabajo se encuentran fuertemente involucrados en la dinámica de cambio. Las condiciones objetivas se modifican con gran rapidez, por lo que se deben buscar comportamientos flexibles y de pronta adaptación. En la medida que ésta se retrase, los costes serán una expresión de la ineficiencia en los procesos de adaptación. Por tanto, es necesario pensar en el fuerte dinamismo al que se tienen que someter las modalidades y horarios de trabajo, el contenido funcional de los puestos, la localización de los mismos, etc.

Algunas empresas, están promoviendo esta flexibilidad a través de métodos como el trabajo a tiempo parcial, el compartimiento de puestos, el horario flexible, la compresión de horarios, el trabajo a domicilio, etc. Nosotros comentaremos exclusivamente lo que se refiere al trabajo a tiempo parcial *(part-time)*.

Actualmente, los empleados a tiempo parcial, en algunos sectores, están adquiriendo gran importancia, especialmente en aquellos que no necesitan un personal excesivamente cualificado. En un principio, estos empleados aumentaron de número debido a la entrada en el mundo del trabajo de la mujer (a menudo casada y con hijos). Para estos individuos, el trabajo a tiempo parcial permitía flexibilidad de horarios y semanas de trabajo más cortas; con lo cual se facilitaba la atención a otros compromisos (familia, niños, educación). Hoy en día, este tipo de trabajadores forman la mayor parte del contingente de empleados a tiempo parcial; sin embargo, existen otros dos grupos que están aumentando su participación en este colectivo.

El primero está compuesto por aquellas personas que ocupan un puesto de trabajo a tiempo parcial, pero lo hacen de forma involuntaria. Nos referimos a personas a menudo formadas y con experiencia, pero que, como consecuencia de la recesión, tienen que recurrir a estos mecanismos. El otro segmento está compuesto por personas bastante cualificadas, que quieren seguir desarrollando su carrera profesional, aunque, por una serie de motivos, no pueden realizar la semana de 40 horas. El recurso a este tipo de empleados, y no sólo a los de baja formación, puede ser interesante para nuestras organizaciones en los siguientes casos:

- En determinados sectores, por ejemplo el de distribución, en los que, por varias razones, la semana laboral es de 60 horas y más.
- En sectores en los que existe gran complejidad de horarios, y en los casos de aquellas organizaciones en las que se tienen que hacer turnos y retenes, con los elevados costes salariales que esto supone.
- En los casos de sectores donde los trabajos requieren un bajo nivel de destrezas, existiendo la posibilidad de formar y reemplazar fácilmente a los empleados.
- Para responder rápidamente a variaciones del ciclo económico.

Por lo que respecta a los empleados, estas modalidades no tienen porqué suponer siempre la precarización del empleo; en muchos casos, puede ser una forma de adquirir experiencia en el trabajo, en otros, un mecanismo de financiación de otros proyectos personales.

Ahora bien, y a modo de resumen, habría que señalar que los intentos de muchas empresas de reorganizar el trabajo, de modo que sea realizado, casi exclusivamente, por trabajadores sujetos a este tipo de contratos, con el fin de ahorrar costes, en la mayoría de casos, es un recurso a corto plazo. Pueden existir situaciones en las que el uso de estos instrumentos no sea una estrategia eficaz a largo plazo, destinada a elevar la productividad del trabajo y conseguir una producción diversificada y de calidad. El motivo de esto reside en que la flexibilidad depende, sobre todo, de la estabilidad; es más, la flexibilidad implica memoria, y no es con todo el personal en precario, o sujeto a una movilidad excesiva, con lo que esta memoria puede acumularse ([12]).

## *El achatamiento de la pirámide organizativa*

La rapidez de respuesta que necesitamos para hacer frente a los cambios del entorno, obliga a que los directivos de recursos humanos revisen las estructuras organizativas. La innovación requiere empresas especialmente diseñadas para ello. Es más, la estructura de una empresa innovadora es completamente diferente a la de una firma centrada en la búsqueda de eficiencia. Sin embargo, debido al mismo funcionamiento de las organizaciones, existen una serie de mecanismos, hábitos y procedimientos que tienden a asfixiar la innovación.

En la actualidad, la complejidad del entorno requiere que las organizaciones adopten estructuras flexibles y poco estructuradas, que les permitan adaptarse con facilidad a los cambios ambientales; en definitiva, estructuras con un bajo grado de formalización. Todo lo anterior va conduciendo a la conocida frase de aplanar la pirámide organizativa.

Hoy en día, la pirámide organizativa es la causa de muchos males empresariales, ya que el vértice se encuentra demasiado alejado de la base ([13]). La pirámide refuerza el poder, promueve la inseguridad, distorsiona las comunicaciones, traba la interacción y dificulta que las personas que planifican y las que ejecutan se muevan en la misma dirección ([14]).

Es necesario borrar de la mente de nuestros directivos la idea de que el trabajo noble sólo es «pensar». Las jerarquías, hasta la fecha, se han dividido entre los que piensan y deciden por una parte, y los que ejecutan por la otra. A los primeros se les ha pedido organizar, repartir y controlar la ejecución del trabajo y, a los otros sólo se les solicita contribuir con su fuerza de trabajo, no con su capacidad de reflexión y, menos aún, con su

imaginación. La distinción entre unos y otros, hasta la fecha, se ha basado fundamentalmente en dos criterios: los diplomas y la antiguedad [15].

Ante una situación como ésta, es necesario reinventar la empresa, hacer desaparecer los niveles de mando intermedio; con la autodirección se sustituyen los jefes superiores, con el ordenador los inferiores.

Por todo lo anterior, las jerarquías de nivel medio deben dejar de ser un transmisor de órdenes y convertirse en coordinadoras, planificadoras y motivadoras de quienes tienen en su entorno. Con esta nueva función del mando intermedio se consiguen estructuras organizativas más achatadas y ágiles; en las que las decisiones de la cúspide llegan más rápidas a los niveles inferiores y, principalmente, las ideas de la base llegan antes a la cima, y se ponen en marcha. Al mismo tiempo, las líneas más cortas de comunicación proporcionan una mayor capacidad de respuesta a los cambios del mercado, junto a una mayor identificación de cuáles son las necesidades de la compañía.

Es tal la importancia de este tema, que algunos autores ya están hablando de la necesidad de introducir un nuevo estilo de dirección: «el lean management». Como sostiene RODRIGUEZ DE LA RIVERA [16], el concepto implicaría una gestión por «adelgazamiento» para poner en forma la empresa. La idea central del «lean management» es que *«la empresa no debe limitarse a sanear (dimensión financiera) o a innovar (dimensión tecnológica), sino que también hay que reestructurar radicalmente la trama interna de la empresa, para hacerla más ágil y rápida, centrándose, ante todo, en aprovechar al máximo, por así decirlo; en mejorar el metabolismo del sistema empresa en la utilización de sus recursos, sobre todo los de solución de problemas (esto es: recursos humanos y de inteligencia)... no emplear más medios que los justos para conseguir esa finalidad propuesta... no se trata meramente de adelgazar, de apretar el cinturón, sino de mejorar la agilidad y la capacidad de respuesta de la empresa... limitarse al mero recorte de costes es malentender el concepto de L.M. Éste supone mucho más.(...) El .lean management supone partir de toda la capacidad creativa del ser humano, aprovechando todo su potencial, lo que significa acabar con todo el modelo taylorista de separación de actividades de planificación y solución de problemas frente a actividades de ejecución».*

Es necesario que estos principios y contenidos del «lean management» se pongan en la mente de los directivos de recursos humanos, y les lleven a reorganizar sus organigramas, cambiándolos por otros caracterizados por una profusión de relaciones interpersonales, que constituyan una tupida red en la que se dé la máxima flexibilidad. Este tipo de organigrama permite el reconocimiento del grupo pequeño de trabajo, lo que constituye el cambio fundamental respecto a la organizacion tradicional. Aparece así el grupo autodirigido, en el que cada miembro es capaz de llevar a cabo todas las actividades operativas de las que su unidad es responsable. El grupo organiza y coordina su propio trabajo e integra a los responsables individuales, constituyendo un team capaz de desarrollar nuevas ideas y métodos. La idea de estos grupos, que incluyen desde los círculos de calidad, los task forces, y los diversos comités de dirección, es, a primera vista, simple y atractiva, pero su implantación dentro de la organización es bastante difícil. La construcción de grupos efectivos requiere cambios en la autoridad y responsablidad de los directivos tradicionales, lo cual es lógico que lleve aparejado resistencias que se tendrán que superar si se quieren introducir efectivamente. Un nuevo desafío aparece para nuestros protagonistas.

## La adhesión del personal

Hoy en día todos los directivos se están planteado el conseguir la integración y el apoyo de su personal a los fines empresariales. Desde una óptica negativa, incluso los que juzgan a sus empleados como un coste al que hay que minimizar, entienden que este factor está en la empresa y no hay forma racional, ni económica, de prescindir, al menos en un número importante, de trabajadores que no sean necesarios por cualquier causa. Desde un punto de vista positivo, son muchos los que creen en ellos y los necesitan para el éxito, siendo incapaces de obviar su colaboración o cambiarlos por otros [17].

Este reto es uno de los más problemáticos a los que nos tenemos que enfrentar en las próximas décadas, por ello se hace necesario proyectar un estilo de dirección orientado hacia la búsqueda de un entendimiento entre la lógica de la empresa y la lógica del trabajador individualmente considerado.

Las razones que justifican esta demanda son varias. Lattmann y García Echevarría [18], acertadamente, las resumen cuando afirman que *«...no se podrá nunca conseguír lo que se ha pretendido durante muchas décadas «administrativistas» de satisfacción en el empleo, de enríquecimiento del trabajo, de identificación y de motivación del individuo, si no se le integra en los procesos en los que él mismo está inmerso, y en los que él, con su capacidad, va transformando, adaptándose eficientemente a las situaciones de cambio».*

Esta integración es diferente a la tradicional participación del trabajador en las decisiones empresariales; la última solía venir impuesta desde fuera de la organización, mientras que la primera está basada en la propia empresa y constituye la clave de su éxito. La integración supone el reconocimiento de la imprescindibilidad o no contingencia del recurso humano y la necesidad de su inclusión en el plano estratégico, suponiendo también la existencia de reciprocidad, o correspondencia de aportaciones [19].

Esta correspondencia de aportaciones es ampliamente desarrollada por Marr y García Echevarría [20], quienes proponen su teoría del equilibrio de intereses, o sea, el equilibrio entre la eficiencia económica y la eficiencia social, definiéndola del siguiente modo:

*«Eficiencia económica en el área de personal significa el cumplimiento de los programas de rendimiento material de una empresa (producción de bienes y servicios), por las aportaciones de los operarios, según el principio de la aplicación de medios escasos con el mayor ahorro posible. Este principio se realiza consiguiendo la mejor relación posible entre el rendimiento y la utilización del factor (productividad del trabajo) o el rendimiento y los costes (economicidad del trabajo).*

*La eficiencia social significa el cumplimiento de las expectativas, necesidades e intereses de los operarios. Estas necesidades son muchas y muy variadas, como, por ejemplo, una buena remuneración, condiciones de trabajo agradables, posibilidades individuales de desarrollo y prevención de enfermedades profesionales».*

Esta teoría ha sido revisada y actualizada por Lattmann y García Echevarría [21], centrándose éstos en la necesidad de un equilibrio entre la dimensión social y la económica de la empresa. La dimensión social, a diferencia de épocas anteriores, en que era interpretada como las prestaciones sociales que hacía la empresa a sus empleados, modernamente corresponde a los valores que orientan el comportamiento, tanto de la corporación como de los hombres que están implicados en la misma. La dimensión social la interpretan en su concepto y contenido más amplio. Cuando se adopta un enfoque reducido o estricto, la dimensión social se está interpretando como las prestaciones que se dan al individuo con carácter protector.

Esta idea protectora constituye un elemento que se ha configurado en las últimas décadas en numerosas organizaciones. La misma no genera una capacidad integradora en el proyecto empresarial, sino, más bien, se da por sobreentendido que es el entorno (legal o convencional) el que impone a la organización este componente protector.

La dimensión social de los recursos humanos en la empresa, en sentido amplio, genera un comportamiento en la acción humana distinto al de una dimensión de signo protector. Cuando la dimensión social viene impuesta por el entorno, es cuando constituye un coste sin contrapartida para el proceso de dirección de recursos humanos. Se podría decir que es un hecho administrativo, y no un elemento relevante, en la integración y motivación de los hombres en los procesos empresariales.

La dimensión económica de los recursos humanos posee dos componentes:

- Un coste económico debido al uso mismo del recurso.
- Un coste indirecto, pero que no se refiere a las cuotas de la Seguridad Social, impuestos laborales, etc, sino que hace referencia al sentido de que el hombre, según como se integre en los procesos de dirección, va a decidir sobre la disposición de otros recursos de manera más o menos eficiente.

Por consiguiente, el coste económico de los recursos humanos no es sólo el que corresponde a los costes que implica la disposición de esos potenciales, sino que también depende de cuál sea la utilización que se dé a los demás recursos, es decir, si actúa eficientemente o no.

Los directivos deben definir aquella combinación entre las dos anteriores dimensiones (social y económica) que sea la más eficiente. Todas las medidas organizativas que se adoptan dentro del amplio campo de los recursos humanos (selección, formación, remuneración, etc.) abarcan siempre en su diseño tanto lo económico como lo social. La organización tiene que determinar aquella combinación de ambas de forma que conduzca a una percepción clara de cuál es la orientación que tiene que darse a las medidas organizativas.

Las dos dimensiones definen los criterios que deben asumirse permanentemente en la actividad directiva de los recursos humanos:

- Se tiene que lograr una elevada eficiencia económica, tanto por la misma utilización del recurso humano como por su repercusión sobre los demás recursos.
- El anterior objetivo tiene que ir acompañado de la consecución del mayor grado de satisfacción humana posible, en concreto, que se dé una identificación con el proyecto de empresa.

Toda empresa tiene que integrar ambas dimensiones y situarse en algún punto de este cuadrante. Se hace necesario asegurar la integración del personal, del comportamiento humano, de tal manera que se genere un comportamiento identificado con el proyecto y con sus normas de conducta, lo cual repercutirá en la legitimación de la empresa y en la facilidad de orientar y dirigir hombres.

La causa que nos obliga a ello es que «lo social», en el sentido de acción humana, se encuentra estrechamente vinculado a «lo económico». Lo último es una parte de lo social y viceversa. Se precisa eficiencia económica para generar valor añadido y dotar a una sociedad de capacidad económica que le permita ofrecer a sus miembros ciertos niveles de bienestar. Pero esto sólo se logra con determinados grados de eficiencia social que aseguren cierta estabilidad. Lo cual solamente se consigue cuando los hombres consideran que existe justicia social, en el sentido amplio de la palabra.

Frecuentemente ocurre en nuestras empresas que la política de recursos humanos no sintoniza con una orientación clara entre lo económico y lo social, lo que conlleva a una ineficiente, heterogénea y divergente política instrumental en materia de recursos humanos. Ello ocasiona un fuerte despilfarro de recursos ya que no se da una coordinación eficiente entre los hombres, y entre éstos y la organización. Las coordenadas de lo económico y lo social definen un espacio más o menos amplio que asume un determinado sistema de valores, del cual derivan los criterios para la elaboración de medidas organizativas.

Cada organización, en cada momento, fija ese espacio económico-social del cual se deducen:

- Los criterios para poder diseñar los procesos de dirección.
- Los criterios para poder evaluar los asignación de recursos.
- El enjuiciamiento que se le puede dar a los resultados obtenidos.

Por tanto, sin una clara definición de estas dimensiones, difícilmente puede existir una política de recursos humanos unívoca, claramente identificada con los valores de la corporación y generadora de criterios operativos, que permitan aflorar los potenciales de recursos humanos disponibles en la empresa, y que sea capaz, al mismo tiempo, de diferenciar esta organización competitivamente de otras, precisamente por la claridad de la orientación de los recursos humanos.

El éxito en la definición de este espacio económico-social va a estar en función de la credibilidad y confianza que merezca la función gerencial; la cual tendrá que destacarse, cada vez más, por su profesionalidad y capacidad de liderazgo, configurándose la misma como uno de los elementos determinantes de la integración del personal en la empresa. Esta tendrá que superar, si quiere conseguir el objetivo de la adhesión del personal, una serie de desafíos que a continuación pasamos a detallar [22].

## *El desafío de la voluntad*

Entre los requisitos más importantes que condicionan el éxito o fracaso de cualquier proyecto de cambio organizativo, destacamos, la voluntad de cambiar y la existencia de incentivos para ello. No es evidente que, en nuestros directivos de recursos humanos, exista una voluntad clara y decidida de abordar el tema de una dirección adecuada, sencillamente porque el tomar esta decisión supone aceptar riesgos de cierta importancia.

La dimensión de estos riesgos es proporcional a la distancia existente entre la situación actual y la situación deseada. Es necesario que se reconozca y mida el terreno perdido, valorando adecuadamente la voluntad de recuperarlo. No debemos ocultar que esta voluntad, a la que nos referimos, tan sólo puede ser ejercida en una empresa con las ideas claras, y con un equipo directivo lo suficientemente convencido, unificado y coherente para llevar el tema adelante; en definitiva, un equipo con capacidad de liderazgo [23].

Cuando se pregunta a los directivos si quieren ser líderes en sus respectivos medios laborales, la respuesta suele ser el estupor. El término líder tiene adherido una enorme connotación sindical y política, pero no empresarial. Es necesario que los directivos quieran formular y transmitir la visión de su organización, que deseen inspirar y animar a cuotas elevadas de trabajo y compromiso, que se comuniquen para la creatividad y la innovación, creando un clima de confianza, un paradigma cultural lleno de valores significativos para los empleados y colaboradores y un equipo comprometido y entusiasta. No se trata por tanto, como afirma Fernández Caveda [24], de que se limiten a cumplir los términos formales de su papel: el cumplimiento de las instrucciones de calificación, la aplicación del baremo; sino que esta acción comporta el propósito de mejora de la situación existente, el ir más allá de la mera forma y penetrar en el meollo de la realidad, el ir más allá de lo que las estructuras organizativas dan.

Actualmente, en España, a poca gente le apetece convertirse en líder. Las élites, aunque envidiadas, están mal vistas. Los dirigentes parecen estar mal vistos, cual pródigos venerables. Atrae el obtener riqueza, poder y mando, pero no es un cometido atractivo el dedicarse a guiar y motivar al personal. La mentalidad que prevalece es la siguiente: los asalariados a cumplir y los directivos a mandar.

Para conseguir la integración del personal dentro de la empresa, los directivos deben empezar por liderar sus organizaciones hacia el cambio, poner de acuerdo a la gente. Esto significa no sólo organizar al personal, sino concordarlo [25]. Concordar a las personas es distinto, es un reto en el plano de la comunicación, y está más relacionado con convencer que con imponer, con negociar más que decidir, en definitiva, armonizar por encima de todo [26]. Tratar que las personas comprendan una visión de alternativa futura es, también, un reto de comunicaciones, de una magnitud completamente diferente a organizarlas en un plan de corto plazo. Es, precisamente, en este punto donde surge el siguiente desafío al que se tienen que enfrentar.

## *El desafío de la sinceridad*

Las políticas de personal de una empresa deben ser claras, conocidas, defendidas, compartidas y explicadas con claridad y con sinceridad. Hay que superar la desconfianza, el «pasotismo» y la deslealtad. Es necesario que, dentro de las organizaciones, se haga una apuesta

por la sinceridad y la transparencia, que se expliquen las causas, una y otra vez, a los empleados y sus representantes, hasta conseguir la comprensión de cada situación particular, y la corresponsabilización con los objetivos de la empresa. Las consecuencias de la falta de información son negativas; el oscurantismo genera inquietud, desmotivaciones e incertidumbre.

La confianza es más importante que el poder o la autoridad, pero no siempre es fácil de crear. Frecuentemente, tanto directivos como empleados, la destruyen al actuar basándose en unas suposiciones bastante simples y aceptadas en general. Lo chocante de esto es que, aunque la confianza se puede destruir con facilidad, a menudo, también es posible generarla y conservarla sin insuperables dificultades. Ahora bien, no debemos ignorar que van a existir dificultades y reticencias, posiblemente debido a políticas continuadas de falta de información; pero no se pueden esperar comportamientos de vinculación e integración con el proyecto empresarial, sin establecer en la empresa una política de información basada en la sinceridad y sin su aplicación, tantas veces como sea necesario, y para siempre.

En la mayoría de nuestras organizaciones la única información que circula es «radio pasillo» o «radio rumor»; el conceder información a los empleados es visto como una obligación, no como una oportunidad. La culpa de esta situación no es sólo de la Alta Dirección, sino de una negligencia que se distribuye desde la cúpula hasta los mandos intermedios, pasando por sindicatos y empleados. Una política auténtica de comunicación presenta muchas fricciones, pero las empresas que se han adentrado por ese camino se han dado cuenta de que es un instrumento esencial para incrementar las similitudes entre los valores y perspectivas de los distintos componentes de la organización, factores todos ellos que producen una mayor integración y adhesión.

## *El desafío de la lealtad*

Al referirnos al concepto de lealtad no lo hacemos en el sentido de sumisión a ideologías, es más, somos partidarios de la idea de que actualmente se tiene que desechar la lealtad como aceptación y sometimiento; contrariamente, nosotros la entendemos como la compartición voluntaria y esforzada de los individuos de la organización, de los fines y objetivos de la empresa a la que pertenecen y en parte les pertenece, en un sentido idealista, pero estimulante, de interpretar la pertenencia [27].

Actualmente se está hablando mucho de cultura de empresa y, en este sentido, hay que decir que es muy difícil que una empresa cumpla verdaderamente sus objetivos sin la existencia de una definición de ciertos principios básicos de comportamiento y entendimiento, y sin que estos principios estén mayoritariamente compartidos por sus componentes, de modo que sirvan de guía de las actuaciones. La asunción de estos principios, y su permanente respeto, es el tipo de lealtad a que nos referimos.

Esta lealtad es necesaria, pero es imposible su existencia en una empresa sin personalidad, porque equivaldría a reclamar una sumisión incondicional, y ello no es posible en una época como la actual, en la que el individuo piensa no sólo en satisfacer las necesidades elementales, sino también en realizarse.

El establecimiento de estos principios básicos es función del equipo directivo de la empresa, y sólo es posible si ese equipo tiene un nivel de coherencia y conjunción suficiente. El conseguir la lealtad hacia esos principios va a surgir como consecuencia de unas políticas de personal inteligentemente diseñadas, perfectamente operadas y racionalmente explicadas y matizadas, con el fin de facilitar una operativa respetuosa y eficaz.

## *El desafío de la ética*

Actualmente, las organizaciones empresariales tienen necesidad de una doble dimensión moral. Por un lado para legitimar sus actuaciones a los ojos de sus participantes, haciendo converger los objetivos respectivos, posibilitando una visión compartida y un cierto grado de confianza recíproca. En segundo lugar, para obtener la eficacia de una gestión creativa, motivadora y flexible, que se desarrolle en el contexto de unos lazos de *moral-deber-confianza más eficaces y humanos que los de un contexto de coerción-reglamento-desconfianza* [28].

Desde siempre, el ejercicio de la gestión empresarial ha situado al directivo en posiciones de fuerza que, necesariamente, deben ser orientadas y mesuradas, con el fin de que los comportamientos de la organización no traspasen los límites de lo admisible desde una perspectiva social. El factor ético es un componente básico del verdadero liderazgo, el que hace que todos confíen en las decisiones tomadas por quien lo ejerce, por tanto, es necesario que se encuentre a lo largo de toda la empresa, y ello no se consigue sin un esfuerzo serio, concienzudo y planificado.

Las normas éticas no son las normas sociales, éstas señalan cuál ha de ser el comportamiento en determinadas circunstancias de la vida: su quebranto sería una falta de urbanidad. Tampoco son las normas funcionales, que señalan cuál es el camino para lograr unos resultados, ni tampoco las normas jurídicas, establecidas por ley, que regulan los derechos y obligaciones, cuyo quebranto sería una ilegalidad. Las normas éticas son una guía para el bien, que se imponen imperativamente a la conciencia como un deber que hay que cumplir [29].

Ahora bien, a pesar de lo descrito en las líneas anteriores, somos conscientes de que es imposible aplicar los criterios éticos maximalistas de forma directa y conclusiva a la realidad de la empresa; principalmente, debido a que suenan a utopía que sólo se ha fijado en la persona ideal y ha prescindido de las circunstancias condicionantes. Las normas éticas se presentan como una normativa tendencial que reclama, más que un comportamiento definido, una postura ética. Esta postura ética representa una exigencia mínima que habrá de ser actualizada en diversas situaciones. Ahora bien, es necesario que nuestros directivos la consideren no como una restricción a su autonomía personal, sino como un camino para conseguir la deseada implicación del colectivo humano dentro de la organización. Además no se debe olvidar que, en cuestiones de ética, el ejemplo personal es necesario; no es posible introducir comportamientos, y menos aún éticos, si no se predica con el ejemplo, si en el ejercicio del poder, del que dispone todo directivo, no se demuestra que se respeta, que se tiene en cuenta, y que se busca el desarrollo de los demás, en toda la actividad de los hombres de la empresa, pero, especialmente, en la utilización del premio y del castigo ([30]).

Por tanto es necesario que los criterios de **justicia y equidad** se configuren como los rectores de todo el quehacer de la empresa en relación a su personal, lo que implica que:

– Las normas que dirigen el elemento humano de las empresas se apliquen de tal forma que garanticen la justicia y la equidad en las diversas situaciones de trabajo que en la empresa haya que resolver.

– Estos principios de justicia y equidad también habrán de inspirar el diseño y aplicación de los sistemas que se adopten para la valoración de tareas y para el reparto de la retribución en el seno de la empresa.

Resumiendo, y a modo de conclusión, hemos de decir que la experiencia nos está demostrando que la guía a través de un sistema de deberes en una organización resulta más humana, eficaz, y hasta más económica, que la orientación a través de un sistema de derechos y normas reglamentarias. Una organización reducida a la dimensión jurídica-económica estará en franca desventaja con relación a otra que integra una moral socio-positiva. Todo ello, porque, como afirman muchos, durante bastante tiempo se ha considerado al trabajador como unas manos, y todavía se le considera como unas manos y un *corazón*, lo que se está olvidando es que cada vez más, hoy en día, el empleado se convierte en un cerebro.❑

## Refefencias bibliográficas (II parte)


1. LATTMANN, C. y GARCIA ECHEVARRIA, S. (1992): *«Management de los recursos humanos en la empresa»*; Ed. Diaz de Santos. Madrid
2. ILUNDAIN VILA, J. (1991): *«Problemática de la planificación estratégica de los recursos humanos en la Empresa»; ICongreso Nacional de ACEDE.* Alcala de Henares.
3. LATTMANN, C. y GARCIA ECHEVARRIA, S. op. cit.
4. HINES, A. (1993): *«Transferable skills land, future jobs»; HR Magazine.* April, págs.55-57.
5. OVERMAN, S. (1992): *«Retraining put workers on track»; HR Magazine.* September, págs.39-43.
6. GARCIA BENGOA, J. L. (1991): «Necesidades de cualificación del trabajador. La política del Confesbank»; *Economía Industrial.* Enero-Febrero, págs.241-250.
7. SANS VALLS, M. (1989): «Formación para el cambio»;*Alta Dirección.* núm.145, págs.21 9-225.
8. QUINTANILLA PARDO, I. (1991): *«Recursos humanos y marketing interno»*; Ed. Pirámide. Madrid.
9. CHAFOLOFSKY, N. E. y REINHART, C. (1988): *«Effective human resource development»*; Ed. Jossey-Bass. San Francisco.
10. DOMINGUEZ LAVADO, J. L. (1991): «La formación para el cambio: modelo de gestión de la calidad total»; *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.* Vol.7, núm.20, págs.167-174.
11. LATTMANN, C. y GARCIA ECHEVARRIA, S. op. cit.
12. CADIN, R. (1992): «Hacia una organización más cualificadora. Un papel más para la dirección de recursos humanos»; *Boletín AEDIPE.* Diciembre, págs.39-44.
13. SEMLER, R. (1990): «Cómo dirigir sin directores: una revolución en la gestión de empresas»; *Harvard Deusto Business Review.* Segundo Trimestre, págs.1424.
14. LANDIER, H. (1992): *«La empresa policecular»*; Congreso Mundial de Dirección de Personal. Madrid.
15. VAZQUEZ BRONFMAN, S. (1988): «Nuevas tendencias de la organización empresarial. Factores de éxito en la información de las empresas»; *Dirección y Progreso.* núm.142, págs.97-108.
16. RODRIGUEZ DE LA RIVERA, J. R.(1993): «Lean management. Un nuevo estilo de gestión»; *III Congreso Nacional de ACEDE* Valencia.
17. DIAZ ALVAREZ, J. A. (1991): «La respuesta del directivo europeo en el nuevo marco internacional»; *I Congreso Nacional de ACEDE.* Alcala de Henares.
18. LATTMANN, C. y GARCIA ECHEVARRIA, S. op. cit.
19. FOWLER, A. (1987): «Cuando la alta dirección descubre la gestión de recursos humanos»; *Boletín AEDIPE.* Septiembre, págs.48–52.
20. MARR, R. y GARCIA ECHEVARRIA, S. (1984): *«Política de personal en la empresa. (Economía de los recursos humanos)»*; Ed. EISIC. Madrid.
21. LATTMANN, C. y GARCIA ECHEVARRIA, S. op. cit.
22. ESTEBAN, A. (1987): «La función de personal en la empresa en un contexto de exigencias de renovación y adaptación»; *Boletín de Estudios Económicos.* Vol. XLII, núm.130, págs.141-148.
23. CALLEJA CANELAS, A. T. (1985): «Los desafíos actuales en la gestión de recursos humanos en la empresa»; *Dirección y Progreso.* núm. 81, págs.2330.
24. FERNANDEZ CAVEDA, A. (1992): en el prólogo a FOMBONE, J.: *«Dirigir alpersonal con equidad»*; C.D.N. Madrid.
25. KOTTER, J. P. (1991): «El directivo como lider y como ejecutivo: la simbiosis del éxito»; *Harvard Deusto Business Review.* Tercer Trimestre, págs.3-12.
26. ANZIZU, J. M. (1989): «Tradición, ideología y cambio»; *Alta Dirección.* núm. 145, págs.1 93-201 .
27. TJOSVOLD, D. (1993): *«El conflicto positivo en la organización. Cómo estimular la diversidad y crear unidad»*; Addison-Wesley. Wilmington, Delaware. USA.
28. ARTOLA, J. (1989): «Los valores ético-sociales en la evolución de la empresa»; *ESTE.* núm.71, págs.22-29.
29. PEDRO URIARTE, S. J. (1991): «La gestión de recursos humanos y la ética»; *Boletín de Estudios Económicos.* Vol. XLVI, núm. 144, págs.145-156.
30. PIN ARBOLEDAS, J.R. (1992): «Actitudes del directivo español ante la ética»; *II Congreso Nacional de ACEDE.* Jerez de la Frontera.