

El director de Recursos Humanos en las organizaciones empresariales:

# Un análisis de la naturaleza de sus decisiones

Enrique Claver Cortés  
José Luis Gascó Gascó  
Juan Llopis Taverner

**Hoy en día se califica a los responsables de la Función de Personal como los nuevos héroes de la empresa, se editan inusitadas cantidades de libros sobre el tema, se realizan considerables investigaciones y se pronuncian innumerables conferencias. Pero, ¿cuál está siendo el resultado de toda esta actividad? ¿En qué se traduce este trabajo que realizan tantas personas honestas, dedicadas e inteligentes? No podemos afirmar que el resultado de estas actividades se refleje en un incremento de la productividad, en la mejor posición estratégica de nuestras empresas frente al nuevo marco europeo, en la entusiasta aceptación, por parte de los empleados, de los cambios tecnológicos.**

No pretendemos exagerar los aspectos sombríos de la situación. Un número considerable de empresas han triunfado en el esfuerzo por convertir a su personal en un elemento competitivo. Cada vez se explota menos a los obreros, se ponderan más los sentimientos del personal, aumenta la participación del trabajador en el excedente empresarial, etc. Muchos objetan que se han hecho cosas buenas, siendo factores sociales, como la decreciente moral de trabajo, el movimiento sindical y las nuevas generaciones e ideologías, las que están erosionando el esfuerzo de los directivos. Sea como fuere, en la gran mayoría de las empresas, los resultados de la gestión de recursos humanos más lúcida, son, simplemente, una mayor comodidad, un mayor relajamiento, menores presiones, más seguridad, mayores beneficios sociales y mejores sueldos, pero no una mayor productividad ni un mayor compromiso.

Entonces, **¿Qué es lo que ha ido mal?** ¿Por qué son tan pocas las empresas que hacen uso de la mejor arma competitiva de todas; esto es, el poderoso recurso de un personal motivado, lleno de energía, colaborador e integrado? Actualmente, son pocos los directivos que necesitan que se les convenza de la importancia del factor humano en la empresa, la mayoría reconocen que es su mejor activo, pero también señalan que **no saben dirigirlo.**

Entre las múltiples razones que contribuyen a ello destacan, por su

importancia tres: en primer lugar la incoherencia de las soluciones que se han propuesto para este campo de dirección, en segundo lugar la desconfianza que los empleados muestran hacia las actuaciones de los directivos de recursos humanos y, por último, las excesivas expectativas de los encargados de esta función directiva.

En este trabajo pretendemos profundizar en cada uno de los anteriores tres puntos. En la última parte del mismo, intentaremos contrastar estas reflexiones en una realidad concreta cual es la de la provincia de Alicante.

---

## La incoherencia de las soluciones propuestas

---

Resulta contradictorio observar, por una parte, el impresionante volumen de conocimientos acumulados sobre la dirección de personas dentro de las organizaciones y, por otra, el inmenso abismo que, la persona con experiencia profesional constata entre las numerosas teorías y la realidad de su puesta en práctica; evidenciándose la superficialidad de las bases sobre las que se toman las decisiones acerca de las personas en las empresas, especialmente si las comparamos con otras decisiones empresariales, como por ejemplo las inversiones en capital (RIBETTE; 1992, p.297).

Enrique Claver Cortés  
José Luis Gascó Gascó  
Juan Llopis Taverner

Departamento de Organización de Empresas.  
Universidad de Alicante.

Desgraciadamente, en nuestro campo de estudio, no existe todavía una teoría generalmente verificada, ni un conjunto de leyes administrativas que podamos aplicar a todas las situaciones. La simple realidad, como afirma FITZ-ENZ (1992, p. 57), citando a Tom Peters, es que no tenemos modelos de organización o prácticas de dirección probados y demostrados, adecuados para una era en que la volatilidad es la norma. Esta razón se explica, como sostiene KOTTER (1983, p.55), en que los directivos, y especialmente los de recursos humanos, no ejercen sus funciones en un ambiente bien definido, no dirigen a través de canales organizativos formalmente delineados, y no establecen ni cumplen sistemáticamente planes formales.

Si al problema de los sesgos de las teorías de dirección de personal, y a las características específicas de la materia que nos ocupa, añadimos el elevado número que de ellas existen, la situación se complica. La multitud de enfoques, cada uno con sus partidarios, con su propia semántica, y con su fiero orgullo en proteger sus conceptos y técnicas particulares de los ataques o de las modificaciones, han convertido a la teoría y práctica de la dirección de recursos humanos en algo extremadamente difícil de comprender y utilizar.

El problema de la inexistencia de una clara visión de lo referente a la Función de Personal, no tendría importancia si fuese resultado de una fuerte competencia entre los eruditos en esta materia. Las dificultades surgen cuando esta diversidad, además, retrasa el desarrollo de una teoría y ciencia útiles, confundiendo a los directivos profesionales, lo cual sí agrava la cuestión.

En este campo, quizás con mayor intensidad que en otros, se ha producido el fenómeno de la moda y la resolución rápida. Se esperan permanentemente nuevas recetas, tanto debido a la falta de perseverancia en la aplicación de las anteriores, como por la atracción de una nueva moda

o por la falta de conocimiento y formación. Un hecho representativo de este fenómeno de moda pasajera es el considerable éxito que han disfrutado algunas técnicas de selección de directivos o, incluso, de empleados en general: numerología, astrología, grafología; técnicas éstas usadas para la selección que nos dejan perplejos (MORIN; 1992, p.173).

Las teorías e instrumentos disponibles en la Función de Recursos Humanos, con frecuencia, entran en conflicto y persiguen finalidades contradictorias. Cada enfoque o escuela tiene en su haber una contribución importante, una aportación vital, pero el sistema en su conjunto se desvanece y falla, no produciendo los suficientes trabajadores comprometidos con los objetivos de la empresa y leales a la misma.

Es frecuente el hecho de que los directivos de recursos humanos no sepan cómo utilizar estos enfoques para formar un único sistema eficaz, pues cada escuela ofrece a los responsables de la Función de Personal unos consejos, en ocasiones, contradictorios.

Las causas de lo anterior quizás las podamos encontrar en la falta de un **concepto unificador** y, por otra parte, en la penuria de **directivos** que sean capaces de combinar y acoplar eficazmente todos los enfoques: desgraciadamente este tipo de personas es un «*rara avis*».

En cuanto a la primera carencia, siguiendo los planteamientos de JUN y STORM (1980, p.28), un concepto unificador supone, necesariamente, usar y comprender varias teorías cuando se formulan los objetivos de la Función, que tengan un propósito y que generen opciones para una política responsable. Es importante adoptar un punto de vista integrado respecto a la Función, para desarrollarla como un todo, tanto en relación con sus ambientes actuales como futuros.

Un planteamiento similar sostiene MORA (1991, p.46) cuando afirma

que *"la Dirección de Recursos Humanos debe basar sus actuaciones sobre una «lógica combinatoria» constituida por enlaces sutiles entre las cosas, cuya eficacia y sentido es visible y queda claro sólo si se consigue percibir todo el dibujo, toda la forma global"*.

Las anteriores afirmaciones nos obligan a remarcar que cuando usamos las construcciones «concepto unificador» o «perspectiva integrada», no proponemos enfoques monolíticos, sino todo lo contrario. Las empresas tendrán que pasar de una forma homogénea a una forma heterogénea de organización. Cuando la tecnología evoluciona rápidamente, ninguna empresa cualquiera que sea su tamaño, puede aplicar a todas sus operaciones los mismos principios.

Cada organización tiene una «lógica» y un «sentido» propio: existen organizaciones (sobre todo unidades individuales) que responden prioritariamente a una lógica de constatación (por ejemplo, servicios de contabilidad general, de facturación) y otras que responden principalmente a una lógica de descubrimiento (grupos de proyecto, servicio de publicidad, venta, etc.)."

La búsqueda de este concepto unificador requiere estar innovando constantemente. Estos cambios, por fuerza, tienen que ser descentralizados, pues los diferentes procedimientos tal vez obedezcan a lógicas distintas y exijan medidas también diferentes; sin olvidar, como afirma DIAZ ALVAREZ (1991, p.2), que *"no debemos limitarnos a copiar a los japoneses como comúnmente se afirma. Si nos limitamos a copiar, difícilmente llegaremos a poder compararnos con quien tiene muchos años de experiencia en el tema"*.

Para ODIORNE (1990, p.6), el resultado de todas estas teorías en conflicto es la confusión que existe, por parte de los directivos de «nueva hornada», sobre lo que hacen aquellos que tienen éxito. La «jungla» de teorías sugiere que el ejecutivo tiene que ser una combinación de científi-

co, experto en sistemas, ingeniero industrial, psicólogo, sociólogo y administrador.

Si admitimos como cualidades necesarias de un directivo las siguientes capacidades: técnica, humana y conceptual; en la mayor parte de empresas españolas se ha buscado, principalmente, la capacidad técnica. Esta viene a ser el resultado de la educación adquirida, por lo general, en el ámbito familiar, la formación impartida en el colegio, escuelas y/o centros universitarios y de la experiencia en la actividad laboral. Sin embargo, como afirma BARRANCO (1991, p.30), se ha ignorado por completo la **capacidad conceptual**, que es aquella que debe poseer el directivo para poder comprender la complejidad del sistema empresarial, permitiéndole determinar, en cada caso, dónde se ubica la actividad concreta. También se ha olvidado, o por lo menos minusvalorado, la capacidad humana, que es la que permite al directivo trabajar con personas en equipo y a través de personas.

En el supuesto de que un ejecutivo dominara completamente todas las teorías en conflicto, y supiera cuando aplicar cada una de ellas, el resultado sería, probablemente, su cualificación para impartir cursos de dirección en una escuela superior, y no necesariamente para dirigir una organización. De hecho, pocos directivos que tienen éxito siguen, de manera consciente, una teoría determinada. Lo que les guía es su sentido práctico.

---

## La desconfianza de los empleados

---

Conseguir la lealtad de los individuos que integran la empresa, de modo que dirijan sus energías hacia la consecución de los objetivos de la misma, es algo que resulta enormemente difícil. Los objetivos empresariales son

amplios y tienen un horizonte temporal de largo plazo: el beneficio y el crecimiento. Los objetivos de los empleados son distintos, tienen una perspectiva temporal de más corto plazo: la satisfacción de sus necesidades en cuestión de sueldos y salarios, condiciones de trabajo y promoción profesional.

Establecer el equilibrio de estos objetivos no va a ser una tarea liviana. Se tiene, por tanto, que convencer a los trabajadores de que sus objetivos y los de su empresa están vinculados. Pero, para desarrollar esta convicción, con frecuencia, hay que superar años de experiencias negativas y la creencia, de muchos trabajadores, de que la empresa les está explotando.

Gran número de trabajadores se encuentran desilusionados por alguna experiencia de índole laboral que, probablemente, estaba fuera del control de la propia empresa. Su consiguiente desafección puede hacer inútiles los esfuerzos de los directivos de recursos humanos para elevar su moral.

Visto de este modo, la decisión de motivar a los colaboradores es un esfuerzo cuesta arriba. Es un **idealismo** creer que todos se van a volcar al completo en favor de la empresa y de sus objetivos. Los intereses económicos a corto plazo de ambas partes están en clara contradicción.

---

## Las expectativas de los responsables de la función

---

La tarea de lograr convencer a los trabajadores sobre la vinculación de sus objetivos, al contrario de lo que han creído algunos directivos, no tiene una dimensión temporal de corto plazo, no está afectada por pocos componentes y no se basa exclusiva-

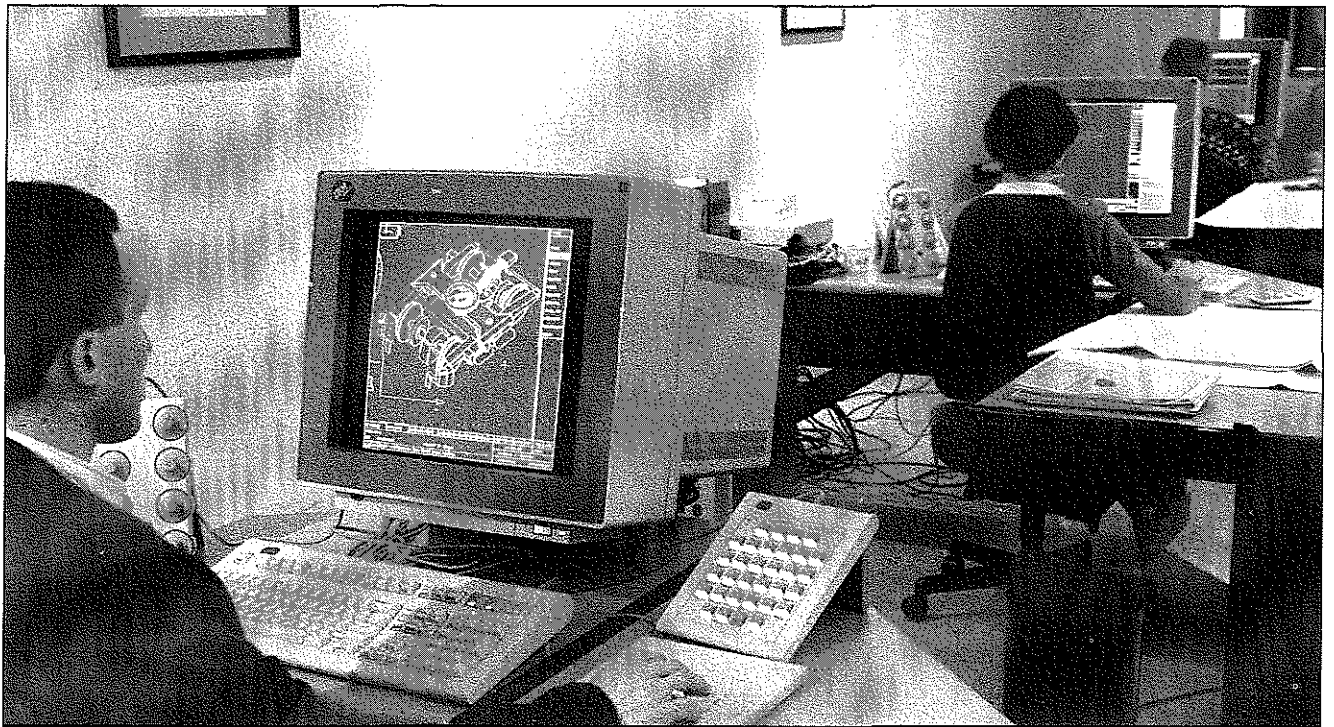
mente en el sentido común (CLAVER y GASCO; 1992, p.20).

Muchos directivos piensan que el problema de dirigir a los empleados es cosa de sentido común, debido, principalmente, a que gran parte de Jefes de Personal eficaces no poseen una educación formal (SIKULA; 1979, p.52). Sin embargo, se olvida que casi todos los directores con éxito han recibido entrenamiento en las aulas, tienen amplia experiencia de autoinstrucción y han logrado una secuencia progresiva de puestos administrativos. Cuando una persona dice que una decisión estuvo basada en el sentido común, lo que realmente quiere decir es que la decisión fue resultado de la intuición y juicio derivados de la experiencia anterior.

BOSQUET (1989, p.11) sostiene que las empresas que han tenido éxito son las que han sabido conjugar en sus acciones el tiempo y la complejidad. Por lo que se refiere al tiempo, nada se consigue sin perseverancia. En una organización de ciertas dimensiones cualquier acción de fondo en el campo de los recursos humanos exige del orden de tres a cinco años para producir sus efectos. El que se propone ir demasiado rápido fracasa o provoca efectos perversos. Nada se consigue sin saber jugar con el tiempo. El que espera las presiones de los acontecimientos para actuar, reflejará un gran retraso respecto al que ha sabido anticiparse inteligentemente; el primero correrá el peligro de sufrir los contratiempos, mientras que el segundo habrá podido ver y aprovechar las oportunidades.

Este concepto de la perseverancia lo recoge PUMPIN (1982, p.50) como principio estratégico general, según el cual, bajo la presión de los acontecimientos e influencias a corto plazo, el peligro de ver cambiadas de arriba a abajo las decisiones tomadas de forma correcta es siempre enorme.

Las acciones en las que el éxito se hará sentir a largo plazo no pueden ser realizadas sin ser perseguidas con



una cierta persistencia<sup>1</sup>. Por su naturaleza, el hombre se deja influir fácilmente por los factores del corto plazo. La gestión del recurso humano no es una panacea que pueda aplicarse selectivamente, ni se puede mantener durante algún tiempo y luego abandonarla en favor de una nueva técnica que se ponga de moda. La perseverancia es necesaria (FITZ-ENZ, 1992, p.68).

Según SKINNER (1982, p.26): "... el director debe fijarse un horizonte temporal de siete años para la planificación y la gestión de los Recursos Humanos. Y son siete años nada más para resaltar que no pueden ser ni uno, ni dos, ni siquiera cinco. Los temas de personal necesitan, al menos, ese período de tiempo para sobrevivir a una sucesión de cambios de estrategia de la alta dirección, a las recesiones económicas, a las crisis de las divisiones y del conjunto de la empresa, a los cambios de la política estatal, a las modificaciones de la legislación y a los avances tecnológicos. Hacen falta, por lo menos, siete años para que los directivos implanten, experimenten, perfeccionen y recojan los beneficios de un cambio

*esencial en la actividad de personal para que extirpen las prácticas y actitudes improductivas y, para que contraten a una nueva generación"*.

Vista con este horizonte temporal, la Función de Personal adquiere una dimensión completamente nueva, que exige una autoridad estable y, también, una estrategia y una concepción claras.

Por lo que respecta a la complejidad, nada eficaz se consigue sin la capacidad de controlar este factor. La empresa es un sistema en cuyo interior es muy fuerte la interacción de las dimensiones económicas, financieras, tecnológicas, culturales y humanas; no se puede esperar que evolucione profundamente una dimensión sin actuar sobre las otras. Como sostiene RIBEIRO (1992, p.93), un problema en una empresa no tiene una causa única, sino que suelen existir varias causas que es necesario inventariar.

Si, como afirma GARDNER (1992, p.31), una de las normas actuales es que no se pueden juzgar las cosas por su cubierta, en el caso de los asuntos y decisiones referentes al mundo del trabajo este tema adquiere especial importancia. Una decisión sobre una inversión financiera puede que no trascienda mucho más lejos de un reducido número de directivos, pero un ascenso, promoción o traslado, sí que se difunde inmediatamente por la organización.

Las decisiones referentes al personal constituyen el medio fundamental y

primario de dirección de una empresa. Esta clase de decisiones revelan el grado de competencia y de seriedad de la dirección; además de complejas tienen el inconveniente de su publicidad. No importa el secreto con que pretendan los directivos ocultar sus decisiones, las relativas a personal no se pueden ocultar, son enormemente difíciles (DRUCKER, 1986, p.27)<sup>2</sup>. En cambio, en muchas de nuestras organizaciones empresariales se incurre en la trampa del arreglo rápido, frecuentemente se aplican soluciones instantáneas para problemas que en ocasiones son complejos y sensibles; normalmente se prefiere el arreglo rápido al diálogo y al diagnóstico.

Por todo lo anterior, los directivos deben tener en cuenta que, si quieren conseguir unos recursos humanos superiores, deben buscar los síntomas fundamentales, no los superficiales, y éstos no se encuentran sólo con sentido común. Por otra parte, deben estar dispuestos a soportar desilusiones y resultados inesperados de las soluciones a problemas complejos, necesitando mucha perseverancia para abordar estos temas. En este tipo de decisiones, es conveniente empezar por metas fáciles, seleccionando tareas importantes pero sencillas, comenzando por los

(1) Un ejemplo de que las decisiones sobre Personal no pueden ser a corto plazo, y que incluyen en sí un cambio de actitudes básicas, lo pone DAVIS (1987) cuando las compara con una dieta relámpago que consigue una pérdida de peso a corto plazo, pero sin hacer el trabajo básico de mantener el peso mediante el cambio de hábitos alimentarios.

(2) Interesantes casos de situaciones delicadas, comprometidas y embarazosas a las que suelen enfrentarse este tipo de directivos (ascensos, acoso sexual, discriminación racial, selección) pueden verse en KAPOYA (1992, p.32).

temas que el mismo directivo domina, adquiriendo experiencia, aprendiendo y desarrollando las habilidades directivas; una vez hecho esto, es cuando se está en disposición de hacer frente a situaciones más complicadas.

Vistos los tres anteriores puntos, pasaremos a contrastarlos con la realidad concreta de la provincia de Alicante. Antes de profundizar en los mismos, hemos creído conveniente comentar algunas de las características y particularidades del proceso de estudio de esta realidad, puesto que las mismas servirán como elemento de ayuda a la comprensión de las reflexiones que a continuación presentamos.

## La realidad concreta de la provincia de Alicante

Los resultados que en este trabajo se exponen forman parte de una investigación, más amplia, efectuada por los autores de este artículo. Se trata de un trabajo de naturaleza empírica en el que se ha pretendido determinar el perfil humano y profesional de los directivos de recursos humanos, la opinión que éstos tienen sobre el perfil ideal del directivo que se encargue de estos temas, la influencia del entorno en su trabajo diario y, por último, los problemas específicos que tiene esta función directiva.

En este orden de ideas, hemos de decir que uno de los principales inconvenientes con los que nos hemos topado ha sido el de la acotación del objeto del estudio. Si bien, desde el planteamiento del mismo, habíamos decidido que los Directores de Recursos Humanos de organizaciones empresariales iban a ser los protagonistas de nuestra investigación, la realidad nos ha demostrado que su determinación es bastante compleja. Se hace necesario pues, un esfuerzo de explicación en dos frentes, por una parte determinar qué firmas intervinieron en el estudio y, por otro, quiénes eran los Directores de Personal de las mismas.

Por lo que se refiere al primer problema, consideramos que para nuestros propósitos eran válidas aquellas firmas alicantinas con una plantilla igual o superior a 100 empleados. Se eligió esta cifra puesto que consideramos que la misma exige una cierta descentralización de las funciones directivas, implicando unos problemas y tareas que requieren un directivo con una dedicación exclusiva, independientemente de su nivel jerárquico.

En cuanto a la segunda cuestión, aunque, a nivel teórico, sabíamos quien tenía que responder a nuestra encuesta, en la práctica, esto no resultó tan fácil. Como ya sospechábamos, nos encontramos con una serie de obstáculos. En algunos casos este puesto no estaba definido con precisión, lo que nos viene a indicar que la Función de Personal no está desarrollada en todas las empresas. En otros, la persona que desempeñaba estas funciones no tenía la catego-

ría jerárquica suficiente como para relacionarse con personas ajenas a la firma; dándose la circunstancia de que era suplantado en la encuesta por otro directivo de superior jerarquía. Los anteriores inconvenientes son los que han propiciado que algunos de los encuestados no sean directivos que se dedican al área de personal en exclusiva; por ello nos encontramos con numerosos casos de directivos que simultanean la titularidad del área de personal con otras funciones.

En cuanto al método de análisis, optamos por una combinación entre el cuestionario y la entrevista en profundidad. El cuestionario presenta la ventaja de las preguntas cerradas, con la consiguiente facilidad para el tratamiento estadístico. La entrevista personal es muy útil, sobre todo, por el hecho de que la observación directa proporciona una información más rica y completa. La combinación de ambos presenta importantes ventajas. Para la obtención de los datos se efectuaron 112 entrevistas; de ellas se han considerado válidas para el tratamiento estadístico 77.

En el cuestionario, anteriormente citado, además de otras preguntas, se encuentran 3 ítems que sirven para detectar aquellos problemas y cuestiones a los que normalmente se enfrentan los directivos de recursos humanos, y no tienen que abordar directivos de otras áreas. Dichos ítems tienen su origen en opiniones y quejas con las que frecuentemente nos hemos encontrado al conversar con profesionales de este campo. El entrevistado tenía que mostrar su grado de

Tabla I / Estadísticos Elementales

	Media	Desvia.	C.V.
<i>Muchas veces no sé como dirigir mejor al personal</i>	2.1298	0.5701	0.2676
<i>Es frecuente encontrarse con trabajadores que desconfían</i>	3.1948	0.8117	0.2540
<i>Las decisiones sobre el personal son más difíciles de adoptar</i>	2.8181	0.7020	0.2491

acuerdo o desacuerdo con estas afirmaciones, en función de una escala de Likert de cuatro categorías. A continuación presentamos los citados ítems.

Por favor indique con un círculo su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones (1=Totalmente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= De acuerdo 4= Absolutamente de acuerdo)

1) Muchas veces no sé como dirigir mejor al personal.

1      2      3      4

2) Es frecuente encontrarse con trabajadores que desconfían de forma sistemática.

1      2      3      4

3) Las decisiones sobre el personal son más difíciles de tomar que las de otro tipo.

1      2      3      4

La primera variable intenta medir en qué grado se manifiesta la incoherencia de las soluciones que se han propuesto para este campo. La segunda sirve para determinar la frecuencia con la que se encuentran empleados desilusionados y reticentes a los propósitos de los directivos de recursos humanos. La última

intenta establecer en qué medida estas decisiones llevan aparejados ciertos componentes que las hacen más complejas.

En la tabla I presentamos los tres estadísticos más usados para resumir el conjunto de respuestas a los tres ítems: la media aritmética, la desviación standard y el coeficiente de variación o dispersión relativa (C.V.). Puesto que la escala de puntuación tiene cuatro grados, valores altos de la media aritmética (cerca de 4), significan un elevado grado de acuerdo con la afirmación en cuestión, mientras que valores pequeños (cerca de 1) implican un gran desacuerdo con el ítem.

Como se observa en la tabla I, el segundo ítem es el que presenta un mayor grado de conformidad, mientras que el uno muestra menor aceptación. Por otra parte, las tres afirmaciones poseen bajos índices de dispersión relativa, lo cual significa que la discrepancia entre los encuestados no ha sido muy alta. La tercera variable, con el menor coeficiente de variación, supone la mayor homogeneidad de respuestas.

Un primer análisis nos llevaría a afirmar que hay un acuerdo generalizado en que los trabajadores desconfían de forma sistemática del Jefe de Personal, además de que las decisiones relativas al componente humano son mucho más difíciles de adoptar, pero, sin embargo, también se puede observar que los encuestados admiten que están preparados para realizar sus funciones directivas, haciendo frente a los dos inconvenientes citados.

Puesto que un análisis tan global, como el que acabamos de efectuar, nos puede dar una visión incorrecta de la opinión de nuestros directivos de recursos humanos, sobre la naturaleza de las decisiones de este campo de dirección, es conveniente que pongamos las respuestas obtenidas en relación a otras variables.

El criterio que hemos seguido ha consistido en dividir la población encuestada en cuatro grupos. Por una parte se distingue entre si se dedican exclusivamente a los temas de personal o no; en este sentido aparecen los grupos I y II, que se encargan exclusivamente de estos asuntos, y los grupos III y IV que,

**Tabla II / Tipología de encuestados**

I Formado por individuos que se encargan exclusivamente de los temas de personal, y que su posición dentro del organigrama jerárquico de la empresa es más bien baja, no formando parte, generalmente, de órganos de decisión.
II Incluye los encuestados que sólo tienen bajo su responsabilidad los asuntos de personal pero, a diferencia del caso anterior, gozan de una posición bastante elevada dentro de la estructura de poder de la empresa, es decir, pertenecen a los máximos órganos de poder.
III Abarca aquellos directivos que, además de ser titulares del área de personal, se responsabilizan de alguna otra área funcional de la empresa (administración, producción, etc.).
IV Engloba aquellas empresas en las cuales los temas de personal los asume el máximo ejecutivo, es decir, no hay ningún individuo, por debajo del gerente, que tenga competencias específicas en personal.

**Tabla III / Naturaleza de las decisiones sobre personal / tipología de encuestado**

	I	II	III	IV	T.
<i>Muchas veces no sé como dirigir al personal</i>	9.5	70.6	12.5	6.7	23.4
<i>Es frecuente encontrarse con trabajadores que desconfían</i>	95.2	94.1	87.5	33.3	80.5
<i>Las decisiones sobre personal son más difíciles de adoptar</i>	71.4	100.0	20.8	86.7	64.9
<b>Total columna</b>	<b>27.3</b>	<b>22.0</b>	<b>31.2</b>	<b>19.5</b>	

además de la de Personal, son titulares de otras áreas funcionales.

El grupo I se diferencia del II en que los componentes del primero no pertenecen al máximo órgano de decisión, mientras que los del segundo sí que son miembros de tales órganos. Por otra parte, los grupos III y IV se diferencian en que en el último se engloban los casos de aquellas firmas en las que los temas de personal los asume el máximo ejecutivo, es decir, no existe ningún directivo, por debajo del gerente, que tenga asumidas competencias específicas en materia de personal. En el grupo III se incluyen aquellos directivos que, además de ser responsables de personal, se encargan de otras áreas funcionales de la empresa (producción, administración). Todo esto quedaría explicitado en la tabla II.

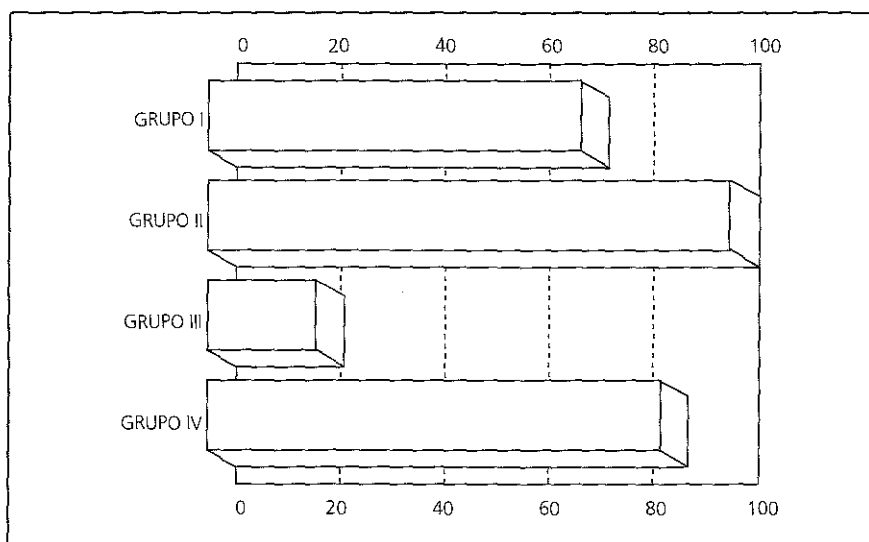
Poniendo en relación los tres anteriores ítems con la tipología de encuestado tenemos la tabla III. En la misma se recogen los porcentajes de respuestas afirmativas, es decir, el porcentaje de Directores de Personal de cada grupo que estaban de acuerdo o absolutamente de acuerdo ante el ítem en cuestión. Los porcentajes que se reflejan en las casillas de "Total columna" reflejan el porcentaje de participación que cada grupo tiene dentro de la población estudiada. En la última columna se recoge el porcentaje total de respuestas afirmativas de todos los encuestados ante el ítem.

Para comprobar el grado de dependencia de los anteriores ítems con la tipología de encuestado, se ha aplicado el test de la Chi-cuadrado de Pearson. Los resultados de dicho contraste demuestran que las tres variables muestran un comportamiento dependiente de la tipología de encuestado.

Si analizamos cada una de estos tres ítems de forma independiente, y empezamos por el tercero, tenemos el gráfico I, en el que, al igual que en los que le siguen, se representan los porcentajes de respuestas afirmativas al ítem en cuestión, es decir, las respuestas *de acuerdo* y *absolutamente de acuerdo*.

**Gráfico I. Dificultad de las decisiones / tipología de encuestado**

**Las decisiones sobre el personal son más difíciles de adoptar que las de otro tipo.**



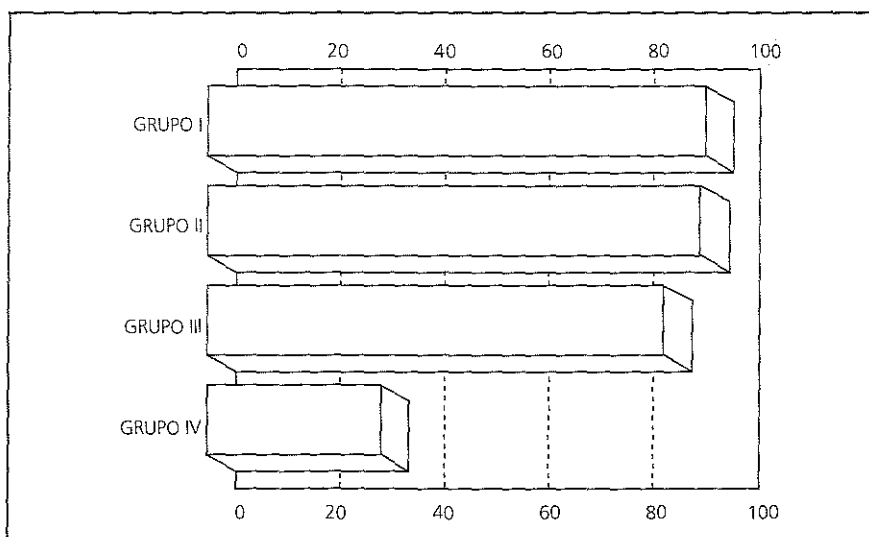
Los encuestados del grupo II son los que reconocen, en mayor medida, un grado de dificultad superior para estos asuntos. Una de las razones que justifica esta situación podría residir en que se trata de personas que se dedican exclusivamente a estos temas, y la respuesta que dan, se la

puede considerar como un intento de dignificar y prestigiar su profesión.

El hecho de que el grupo I, que también se dedica exclusivamente a los asuntos de personal, no presente un porcentaje de respuestas afirmativas tan elevado, es explicable por el

**Gráfico II. Desconfianza de los trabajadores / tipología de encuestado**

**Es frecuente encontrarse con trabajadores que desconfían de forma sistemática.**



**Tabla IV**

<i>Nivel de estudios / tipología de encuestado</i>					
	I	II	III	IV	Total fila
<b>PRIMARIOS</b>	50.0	0.0	30.0	20.0	13.0
<b>BACHILLER</b>	50.0	4.2	33.3	12.5	31.2
<b>GRADUADO SOCIAL</b>	66.7	33.3	0.0	0.0	7.7
<b>DERECHO</b>	0.0	100.0	0.0	0.0	13.0
<b>INGENIERIAS</b>	0.0	18.2	36.4	45.5	14.3
<b>PERITO MERCANTIL</b>	0.0	0.0	60.0	40.0	6.5
<b>ECONOMICAS</b>	0.0	18.2	54.5	27.3	14.3

hecho de que, aunque sólo se encargan de los temas de personal, las decisiones que ellos toman no son excesivamente importantes, consistiendo, más bien, en materializar o ejecutar decisiones que ya han sido adoptadas en otros niveles de la empresa.

Por lo que se refiere a los grupos III y IV, hay que decir que, siguiendo un criterio lógico, esta variable sólo tendría que haber sido contestada por ellos, puesto que son los únicos encuestados que se ocupan de otras áreas funcionales de la empresa y, por tanto, los únicos que pueden efectuar tal comparación. Ahora bien, a pesar de que estos dos grupos poseen esta característica en común, el comportamiento que presentan ante la variable es completamente diferente. El elevado porcentaje de respuestas afirmativas en el

grupo IV se puede justificar por el hecho de que estos individuos se encargan de todas las decisiones más delicadas e importantes sobre recursos humanos.

En el caso del grupo III, al tratarse de personas cuya actividad principal consiste en fabricación o administración y finanzas, se ocupan sólo de los aspectos humanos de carácter técnico, elevando a la Alta Dirección las cuestiones más importantes; por esta razón, decimos, el mayor porcentaje de respuestas se encuentra entre las negativas, es decir, no consideran que las decisiones sobre personal sean ni más difíciles ni complicadas que el resto de problemas que se presentan en las compañías.

Por otro lado, si analizamos el recelo que tienen los empleados hacia sus jefes, o mejor dicho, qué es lo que

opinan los directivos sobre este fenómeno (ítem 2), observamos que el sentido de la respuesta está muy influido por el grado de proximidad jerárquica del encuestado con los trabajadores en cuestión (Gráfico II).

Del gráfico II sacamos la conclusión de que los trabajadores confían más en la alta gerencia que en los directivos intermedios, es decir, los trabajadores conceden más crédito a las intenciones de los gerentes que a los titulares de áreas funcionales. Al mismo tiempo, se confirma la imagen que tienen los empleados del Director de Personal: una persona que castiga, que impone sanciones, que deniega subidas salariales y en el que, por tanto, no se puede confiar.

Son curiosas las contestaciones que expresan los individuos del grupo I, puesto que manifiestan un elevado grado de desconfianza de los trabajadores hacia ellos, aunque, en definitiva, por su baja posición jerárquica, son otro empleado más.

Por lo que se refiere a las dudas sobre la capacidad de dirigir (ítem 1) se observa, en el gráfico III, que las contestaciones son generalmente negativas. Hay un convencimiento general de que sí se sabe dirigir, siendo circunstancias ajenas al propio control directivo las que impiden el éxito.

La interpretación de este gráfico es muy difícil, a simple vista no se encuentran razones que justifiquen el elevado porcentaje de respuestas afirmativas de los individuos del grupo II. La única razón que a nuestro entender justifica el comportamiento de esta variable es el nivel de estudios de cada encuestado (Tabla IV).

El análisis de la anterior tabla nos conduce a efectuar las siguientes conclusiones:

- El nivel de estudios de los individuos del grupo I es el más bajo de todos los encuestados. En ningún caso son licenciados, sólo hay algunos diplomados en Graduado Social; además este título lo han obtenido, en el 100% de los casos, una vez que estaban desempeñando las funciones de Jefe de Personal.

**Tabla V**

<i>Nivel de estudios / muchas veces no sé cómo dirigir al personal</i>			
	En contra	A favor	Total fila
<b>PRIMARIOS</b>	90.0	10.0	13.0
<b>BACHILLER SUPERIOR</b>	83.3	16.7	31.2
<b>GRADUADO SOCIAL</b>	66.7	33.3	7.7
<b>DERECHO</b>	20.0	80.0	13.0
<b>INGENIERIAS</b>	90.9	9.1	14.3
<b>PERITO MERCANTIL</b>	100.0	0.0	6.5
<b>ECONOMICAS</b>	81.8	18.2	14.3
<b>Total columna</b>	76.6	23.4	100.0



- El grupo que tiene un nivel de estudios más elevado es el II, predominando fundamentalmente la formación jurídica.
- Los estudios que poseen los individuos de los grupos III y IV son muy similares: un elevado porcentaje tiene estudios universitarios, si bien, a diferencia del caso anterior, se trata de una formación predominantemente técnica o económica.

Poniendo en relación las respuestas al primer ítem con el nivel de estudios de los encuestados tenemos la tabla V.

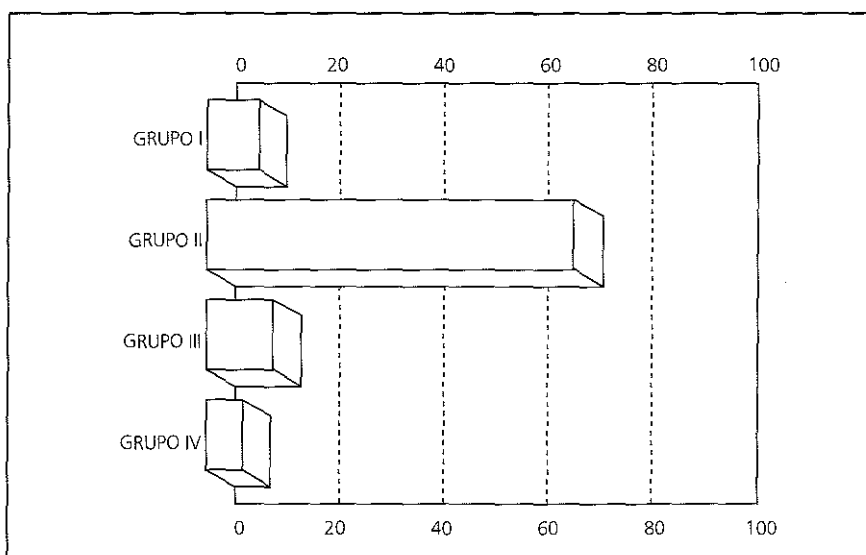
En la misma se observa que aquellos directivos que tienen menor nivel de estudios son los que menores dudas muestran sobre su capacidad directiva. Pero no es sólo el nivel de estudios el que determina el comportamiento de esta variables, sino, también, es determinante la naturaleza de los mismos. En este sentido, los que tienen una formación de base jurídica son los que más dificultades encuentran para dirigir al componente humano.

## Reflexiones finales

El elevado número de teorías que en este campo de dirección existen, la desconfianza de los empleados hacia las actuaciones de sus superiores y la especial dificultad que conllevan las decisiones acerca de los trabajadores, nos tiene que hacer reflexionar sobre el hecho de que no porque adoptemos los enfoques más actuales en la materia se va a aumentar la calidad de nuestros recursos humanos; hay que acudir a ellos en la medida que se estime oportuno, de lo contrario, lo más seguro es que se produzcan falsas expectativas.

Para aumentar la calidad del componente humano, hay que convencer a los colaboradores de que sus objetivos y los de la empresa están vinculados, para desarrollar esta convicción hay que superar muchos de sus recelos y desconfianzas. Por todo ello los directivos deben asegurarse de no

**Gráfico III. / Autoevaluación de la capacidad directiva / tipología de encuestado. Muchas veces no sé cómo dirigir mejor al personal**



sembrar expectativas demasiado elevadas entre los trabajadores. La cooperación se construye de un modo gradual, y no se pueden cambiar los sentimientos de los empleados si no se predica con el ejemplo, es decir, si los directivos no demuestran en sus decisiones diarias que respetan, que tienen en cuenta y que buscan el desarrollo de los demás.

Por último, es necesario que nuestros directivos quieran abordar, de forma adecuada, el tema de la correcta dirección del elemento humano. Ahora bien, lo que entendemos por correcta dirección no es que se limiten a cumplir los términos formales de su papel: el cumplimiento de las instrucciones de evaluación, la aplicación de baremo, esto, en la mayoría de casos, lo están haciendo bien. La correcta dirección comporta el compromiso de mejora de la situación existente, el ir más allá de la mera forma y penetrar en el núcleo de la realidad, en otras palabras, el ir más allá de lo que las estructuras dan, esto supone un reto de una magnitud completamente diferente a la de organizar a las personas en un plan de corto plazo. ■

## Bibliografía

- BARRANCO, Fco. J. (1991):  
**"La nueva Gestión de los Recursos Humanos. I."**  
Capital Humano. núm.24, págs.28-32.
- BOSQUET, R. (1989):  
En el prólogo a BESSEYERE DES HORTS:  
**"Gestión estratégica de Recursos Humanos"**  
Ed. Deusto. Bilbao.
- CLAVER CORTÉS, E y GASCO GASCO, J. L. (1992):  
**"Planteamientos de fracaso en la gestión de recursos humanos"**  
*II Congreso Nacional de ACEDE.*  
Septiembre. Jerez de la Frontera.
- DAVIS, S. M. (1987):  
**"Future Perfect"**  
Addison-Wesley. Nueva York.
- DIAZ ALVAREZ, J. A. (1991):  
**"La respuesta del directivo europeo en el nuevo marco internacional"**  
I Congreso Nacional de ACEDE.  
Alcalá de Henares.
- DRUCKER, P. F. (1986):  
**"La adopción de decisiones relativas a personal"**  
Harvard Deusto Business Review.  
Primer Trimestre, págs.21-28.
- FITZ-ENZ, J. (1992):  
**"El valor añadido por la Dirección de Recursos Humanos"**  
Deusto-Aedipe. Madrid.
- GARDNER, W. I. (1992):  
**"Lessons in Organizational Dramaturgy: The art of impression management"**  
Organizational Dynamics.  
Spring, págs.33-46.
- JUN, J. S. y STORM, W. B. (1980):  
**"Las organizaciones del mañana. Desafíos y estrategias"**  
Ed. Trillas. México.
- KAPOYA, P. G. (1992):  
**"March to a different drummer"**  
HR Magazine. April, págs.32-35.
- KOTTER, J. P. (1983):  
**"Lo que hacen realmente los buenos directores generales"**  
Harvard Deusto Business Review. Tercer Trimestre, págs.55-68.
- MORA, F. (1991):  
**"Nuevas fronteras y nuevas competencias de la Dirección de Recursos Humanos"**  
Boletín AEDIPE. Septiembre. págs.45-49.
- MORIN, P. (1992):  
**"Recursos Humanos y Management"**  
en WEISS, D.:  
**"La Función de Recursos Humanos"**  
C.D.N. Madrid.
- ODIORNE, G. S. (1990):  
**"El lado humano de la dirección"**  
Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- PUMPIN, C. (1982) :  
**"Dirección estratégica de la empresa"**  
Ed. ESIC. Madrid.
- RIBEIRO, D. (1992):  
**"La evolución de la empresa en el proceso de dirección"**  
Esic-Market. Enero-Marzo, págs.81-94.
- RIBETTE, R. (1992):  
**"Esquema metódico de la dimensión humana dentro de la empresa y gestión estratégica de recursos humanos"**  
en WEISS, D.:  
**"La Función de Recursos Humanos"**  
C.D.N. Madrid.
- SIKULA, F. (1979):  
**"Administración de Recursos Humanos en empresas"**  
Ed. LIMUSA. México
- SKINNER, W. (1982):  
**"La gestión de Recursos Humanos"**  
Harvard Deusto Business Review. Segundo Trimestre, págs.13-28.