
ORIENTACIONES GENERALES PARA LA BÚSQUEDA DE UN NUEVO ENFOQUE DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Enrique Claver Cortés.

José Luis Gascó Gascó.

I. INTRODUCCIÓN.

Probablemente, los temas referentes a la Dirección de Recursos Humanos dentro de organizaciones productivas sean los que más hayan centrado la atención de las publicaciones empresariales en los últimos años. No faltan artículos, libros, conferencias ni declaraciones de principios sobre la importancia capital de este recurso de la empresa. Sin embargo, cuando se conversa sobre estos temas, tanto con empresarios como con empleados, todos manifiestan una posición pesimista respecto al asunto. En ambas partes se es consciente de que la dirección que se está dando al "activo más valioso de las empresas" no ofrece unos resultados que se puedan calificar de óptimos.

La causa de la ausencia de éxitos en el área de personal puede que resida en su misma naturaleza, es decir, en las características específicas del recurso que maneja. La otra posibilidad que existe quizás radique en que no se ha dado a este factor productivo una dirección correcta.

No vamos a entrar en la problemática específica de este recurso, si bien reconocemos su importancia. En cuanto a la segunda posibilidad, creemos que la forma en la que se han abordado los temas de recursos humanos hasta la fecha no ha sido del todo correcta. Las posteriores

páginas de este trabajo se centrarán en cuáles han de ser las líneas maestras que deben guiar el nuevo enfoque de dirección de este importante recurso.

II. LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO EMPRESARIAL Y EL PROTAGONISMO DEL HOMBRE EN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA.

Los cambios que se están produciendo en el entorno de las organizaciones empresariales, tanto los de naturaleza económica, tecnológica como social, lejos de disminuir la importancia de la participación del hombre en el proceso productivo, están concediéndole un mayor protagonismo.

La importancia del hombre en la actividad empresarial está justificada por muchos autores. Entre éstos destacan por su tarea los profesores Lattmann y García Echevarría (1), para los cuales el hombre es el que diseña las instituciones, procesos y funciones, es el que da una orientación a las mismas y el que asigna los recursos que poseen. Por otro lado, los autores citados también señalan que la empresa es un conglomerado suprapersonal al que le falta la capacidad de percepción y decisión que tienen los hombres, y además éstos son un medio necesario para la realización de cualquier actividad empresarial.

Estos cambios del entorno no son más que unos de tantos por los que tienen que pasar las empresas a lo largo de su vida (2), si bien en la actualidad, a diferencia de épocas pasadas, no se trata de adaptaciones a meras situaciones cambiantes, sino a rupturas organizativas y cambios mutativos.

Como afirman los profesores citados, cualquiera que sean los cambios que tengan que afrontar nuestras organizaciones, éstos siempre supondrán un proceso de integración entre personas y entorno, lo cual implica que el éxito que se tenga en el proceso de adaptación dependerá fundamentalmente de las personas llamadas a realizarlo, lo que a su vez conlleva que el dirigir las se convierta en un factor estratégico.

A la importancia crucial de este proceso de dirección se llega por dos vías. Por un lado, como afirma Renter de Cabo (3), los empleados no son recursos, sino que poseen recursos, es decir, tienen potenciales y capacidades que pueden evolucionar positiva o negativamente y que son susceptibles de desarrollarse. Por otra parte, las capacidades y potenciales que tienen las personas son muy diferentes en cada uno de los momentos temporales, así como entre ellas, siendo obligación de los directivos potenciar estos conocimientos, habilidades y experiencias. En función de cómo se dirijan y del comportamiento de las mismas va a depender el éxito o fracaso de la integración entre esas personas y las transformaciones del entorno.

Si como vemos se trata de un recurso de importancia capital y, por otro lado, no obtenemos los resultados que cabría esperar, tenemos dos posibilidades: o bien mejoramos la forma en que tradicionalmente hemos dirigido este factor, o bien, asignamos al mismo un papel diferente al que ha venido desarrollando hasta la actualidad. Al igual que Lattmann y García Echevarría (4), creemos que la solución al problema reside en un cambio que, abandonando el enfoque de administrar el personal, se encamine a orientar y dirigir los recursos humanos a proyectos en los cuales se integren.

III. EL CAMINO HACIA LA BÚSQUEDA DE UN NUEVO ENFOQUE: LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Un cambio en la concepción de este factor exige abandonar los planteamientos que tradicionalmente se han recogido bajo lo que se ha llamado **Administración de Personal**, en la que la dimensión social y la económica de la empresa se declaraban incompatibles. Hay que buscar una nueva interpretación de los recursos humanos que, como afirman Lattmann y García Echevarría (5), "...dando primacía al proceso de dirigir hombres nos permita integrar, motivar y, consiguientemente, conseguir otro tipo de comportamiento humano dentro de una mayor globalización e identificación con el proyecto" , enfoque al que se le podría denominar **Dirección de Recursos Humanos**. Esta nueva concepción no consiste sólo en un cambio de

palabras con el mismo significado, se trata, como posteriormente veremos, de un diferente énfasis en el trabajo al que se comprometen los directivos (6).

Clásicamente las tareas de personal consistían en adaptar los empleados a las estructuras preexistentes, concebidas éstas independientemente de la dimensión social (7). El recurso humano dentro de la empresa tenía una dimensión de coste, lo que hacía que todas las técnicas que se desarrollaban para mejorar su gestión estuvieran encaminadas a buscar una optimización del mismo. Nunca pretendieron buscar otro tipo de comportamiento que cambiase los valores del hombre.

La configuración óptima de los recursos humanos dentro de las organizaciones productivas no depende exclusivamente del coste de los mismos, depende, como sabemos, de la forma en que se dirigen. Los conocimientos, habilidades, experiencias y aptitudes que poseen las personas, para traducirse en beneficios empresariales, no se pueden administrar como se ha venido haciendo tradicionalmente, requieren un nuevo enfoque: la Dirección de Recursos Humanos. Las características principales del mismo quedarían resumidas en los siguientes puntos (8):

- La raíz del éxito organizacional está en el compromiso de la gente.
- Si se quiere alcanzar el compromiso de la gente, ésta, a cualquier nivel, debe ser tratada con respeto y dignidad.
- Los valores y creencias y el modo en que se practican forman un crucial telón de fondo para la consecución del compromiso.
- Las políticas de personal deben ser integradas en los objetivos empresariales.
- Dentro de las empresas existen enormes capacidades y potenciales que las mismas deben saber aprovechar.
- Las organizaciones deben tener una misión para conseguir el soporte de la gente; no existe mayor misión que la calidad y el servicio al cliente conseguido por medio de las personas.

Las diferencias entre el enfoque tradicional (la Administración de Personal) y la concepción renovada (la Dirección de Recursos Humanos) las resume muy acertadamente Krulis-Randa (9):

1)- Mientras que tradicionalmente la función de personal ha estado centralizada en un departamento staff, en este nuevo enfoque se delega en los directivos de línea.

2)- En el enfoque tradicional el papel de los especialistas de personal se centra en funciones operativas, tales como: planificación, evaluación y compensación. En la nueva concepción su papel consiste en dar soporte a la dirección de línea para conseguir las metas estratégicas.

3)- Comúnmente la planificación de personal ha derivado de la general como una medida reactiva. La nueva concepción propugna una integración de la planificación de personal con la corporativa.

4)- El objeto principal de la Administración de Personal consiste en asegurar que la gente correcta esté en el puesto correcto. La nueva concepción tiene como propósito compatibilizar las capacidades, habilidades y potenciales de los individuos con la misión y las metas corporativas.

5)- Los empleados son factores de producción y coste para el enfoque tradicional, por el contrario, en la nueva concepción se les considera como sujetos de la estrategia corporativa y conformadores de su ventaja competitiva.

Quizás el razonamiento anterior sobre el cambio de orientación haya dejado en la sombra otros aspectos que sería conveniente aclarar. Como propone Fernández Caveda (10), el considerar al personal como recurso ilumina conceptos tales como la imagen de marca del proyecto empresarial para su comercialización en el interior de la empresa (márketing interno)

(11). Además, al adoptar el término recurso se abren nuevos planteamientos como es el tratamiento individualizado según las características del mismo (12).

La individualización es el tema de futuro y de preocupación de los directivos; el ponerlo en candeleros es como afirman Northcraft y Licata (13), reconocer que mientras la igualdad es una bonita idea, es un hecho real que la gente en el trabajo es diferente en muy diversas formas. En un mundo ideal dos personas bajo las mismas condiciones producen lo mismo, contrariamente a lo que ocurre en la dirección diaria en la que unos empleados producen más que otros y, por tanto, es lógico que se dé un tratamiento individualizado a los mismos (14).

IV. CRITERIOS ORIENTADORES DE LA NUEVA CONCEPCIÓN DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

El nuevo enfoque de dirección de este factor tiene que orientarse hacia la búsqueda de aquellos mecanismos que logren los siguientes objetivos:

- Conseguir una utilización óptima del factor humano. Esto se traduciría en una disminución de los costes laborales y en unas tasas de productividad más elevadas.
- Orientar la dirección de este recurso en términos de innovación y flexibilidad con el fin de favorecer la adaptación eficaz de la empresa, en tiempo inmediato, a las transformaciones del entorno.
- Conseguir la integración y el apoyo del personal a los fines empresariales (15).

Estas tres pretensiones se pueden lograr mediante un remozado de las prácticas de recursos humanos que se vienen utilizando en la actualidad. Seguidamente vamos a exponer unas orientaciones de por dónde tienen que introducirse tales cambios:

A) Para el incremento de la productividad y la optimización del uso de este recurso los cambios en la praxis de recursos humanos tienen que basarse en aspectos como los siguientes:

- Que la empresa se presente como un conjunto, pero que las condiciones para el desarrollo del trabajo sean, para cada situación, las requeridas, es decir, que se produzca una adaptación del factor humano a las exigencias determinadas por las diferentes situaciones de trabajo que en cada organización puedan darse.

- Una flexibilización de los mecanismos de contratación que, respondiendo a la amplia casuística empresarial, dinamice el mercado de trabajo. Pero teniendo en cuenta que esta ventaja no se traduzca en un uso ineficaz del recurso (16).

- Una revisión de los conceptos salariales vigentes, además de sus respectivos pesos relativos, con el objeto de que la compensación total cada vez esté más en función de la importancia estratégica de los objetivos a cumplir, de la responsabilidad asumida y, principalmente, de la contribución de los resultados reales alcanzados por cada empleado a la efectividad organizacional (17).

B) Para conseguir una adaptación eficaz de la empresa a los cambios del entorno, la gestión a desarrollar en relación con el personal habrá de tener en cuenta los siguientes puntos:

- Una rigurosa planificación de las necesidades previsibles de este factor, tanto cuantitativa como cualitativamente, buscando la máxima adecuación entre la persona y el puesto que la misma ocupa.

- Una revisión del concepto tradicional de formación que, moviéndose más allá de aislados intentos de enseñar a la gente habilidades específicas, consiga sistemas de formación estratégicos que ofrezcan soluciones a los problemas críticos de las organizaciones (18).

- Un elevado potencial de adaptación, en tiempo inmediato, de las estructuras productivas

y de las condiciones de ejecución del trabajo que se hayan adoptado, según cuales sean las exigencias de cada momento concreto.

- Un aligeramiento de las estructuras organizativas de las empresas, de forma que se consigan unas líneas de comunicación más cortas. Esto permitirá una mejor capacidad de respuesta a los cambios del mercado y una mayor identificación de cuáles son las necesidades de la compañía (19).

C) Para conseguir la integración y el apoyo del personal a los fines empresariales será necesario proyectar un tipo de dirección orientada hacia la búsqueda de un entendimiento entre la lógica de la empresa y la lógica del trabajador individualmente considerada. Esto implica que la función gerencial tendrá que destacarse, cada vez más, por su profesionalidad y capacidad de liderazgo (20), lo cual exigirá que:

- Los criterios de justicia y equidad se configuren como rectores de todo el quehacer de la empresa en relación con su personal.

- Que cada vez, con mayor insistencia, se reconozca al empleado como sujeto activo en relación con el proyecto empresarial.

V. CONCLUSIONES FINALES.

El incremento del protagonismo del hombre en la actividad económica es un hecho, esto implica que tenemos que realizar grandes esfuerzos por mejorar la dirección que dentro de las organizaciones empresariales se le da al mismo. El nuevo enfoque de dirección que hemos propuesto para conseguir tal fin no supone sólo un cambio de nombre, tiene un significado más profundo: el movilizar todo el elemento humano de nuestras empresas hacia el objetivo de incremento de la competitividad que nos exige la integración europea.

La mejora de la posición competitiva de nuestras estructuras productivas va a depender fundamentalmente de su capacidad de adaptación, es decir, de su aptitud para abandonar prácticas y principios propios de una economía cerrada y sustituirlos por criterios más adecuados a la nueva situación económica y social.

Se trata de una cuestión que incluye múltiples dimensiones y es el resultado de un esfuerzo continuo, pero la clave del problema de la competitividad creemos que radica en encontrar aquellas formas de dirigir los recursos humanos hacia proyectos en los cuales se integren, de forma que se consiga tanto una mayor eficiencia de la empresa como organización, como una mayor eficiencia individual.

En este orden de ideas, la capacidad de diferenciación entre las organizaciones empresariales se va a convertir en un factor de éxito, lo que implica que no hay recetas y fórmulas únicas. Las empresas deben esforzarse por encontrar aquellas que sean más apropiadas a su caso particular; sin embargo, creemos que las anteriores orientaciones que hemos expuesto deben estar en todas las estrategias que adopten las unidades empresariales.

Va a ser imposible conseguir una buena posición en el nuevo contexto si no conseguimos fomentar en nuestras organizaciones un estilo de dirección de recursos humanos que consiga una utilización óptima de este recurso; que lo oriente en términos de innovación y flexibilidad, de modo que se favorezca la adaptación rápida y eficaz de la empresa; y, por último, que esté orientado hacia los valores éticos, en el sentido de que el juicio moral informe las decisiones y el comportamiento de la empresas en relación con su personal.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- (1) LATTMANN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1992):
"Management de los Recursos Humanos en la empresa"; Ed. Díaz de Santos.
Madrid. Pág.XXIII.
- (2) RECIO FIGUERAS, E. M. (1991):
"La dirección de Recursos Humanos en una Europa cambiante"; Boletín AEDIPE.
Septiembre. Págs 23-30.
- (3) RENTER DE CABO, J. M. (1992):
"La gestión de recursos humanos en la empresa moderna"; Boletín AEDIPE. Marzo.
Págs.38-43.
- (4) LATTMANN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1992):
"Management de los Recursos Humanos en la empresa"; op. cit. Pág.48.
- (5) LATTMANN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1992):
"Management de los Recursos Humanos en la empresa"; op. cit. Pág.19.
- (6) TORRINGTON, D. y HALL, L. (1981):
"Personnel Management A new approach"; Ed. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New
Jersey. Pág.1.
- (7) STAEHLE, W. H (1990):
"Human Resource Management and Corporate strategy"; en PEIPER, R. (Ed.):
"Human Resource Management: An international comparasion"; Ed. Walter de Gruyter
Berlín. Pág.28.
- (8) BRAMHAM, J. (1989):
"Human Resource Planning" ; Ed I.P.M. London. Pág.18.
- (9) KRULIS-RANDA, J.S. (1990):
"Strategic Human Resource Managment (S H R M) in Europe after 1992";
International Journal of Human Resource Management. Vol.I. núm.2, Pág.131-140
- (10) FERNÁNDEZ CAVEDA, A. (1990):
"La gestión integrada de Recursos Humanos. Enfoque directivo general y condiciones
básicas de trabajo en la empresa española actual"; De Deusto-AEDIPE. Bilbao. Pág.21
- (11) Sobre estos temas puede verse:
ALONSO, J. y MARTEN, I. (1986):
"El márketing y el método científico" ; Esic-Market. núm.54, págs.9-16. DONNELLY,
J. H., BERRY, L. y TOMPSON, T. V. (1989):
"Márketing de servicios financieros: Una visión estratégica"; Ed. Díaz de Santos.
Madrid. Pág.281.

QUINTANILLA PARDO, I. (1991):

"Recursos Humanos y márketing interno": Ed. Pirámide. Madrid. Pág.28.

(12) Sobre las implicaciones que tiene el considerar el personal como recurso puede verse:

MARR, R. (1985):

"Política de Personal como elemento de la dirección estratégica"; Esic-Market. núm.49, Págs.23-33.

THOMASON, G. F. (1990):

"Human resource strategies in the healt sector"; International Journal of Human Resource Management. Vol.1, núm.2, Págs.113-194.

(13) NORTHCRAFT, G. B. y LICATA, B. J. (1988):

"Can we legislate Employment Equity"; en R. S. SHULER, S. A. YOUNGBLOOD y W. L. HUBER:

"Readings in Personnel and Human Resource Management"; Ed. West Publishing. St. Paul. U.S.A. Pág.141-150.

(14) Sobre el tema de la individualización puede verse:

COOK, M. (1988):

"Personnel Selection and Productivity"; Ed. John Wiley & Sons. Chichester. Great Britain. Pág.1.

LLANO A. (1991):

"Referencias éticas para una gestión individualizada"; Boletín AEDIPE, Diciembre, págs.3-9,

CHAMPAGNE, P, J, y McAFFE, R, (1989):

"Motivating strategies for Performance and productivity. A guide to Human Resource Development"; Ed. Quorum 800ks. New York. Pág.185.

(15) Este planteamiento está ampliamente desarrollado por los siguientes autores:

ESTEBAN, A. (1990):

"Las claves de la función de personal en la empresa en el momento actual"; en "Nuevas Tendencias de la Gestión de Recursos Humanos"; Deusto, Bilbao. Pág.45-50.

FERNÁNDEZ CAVEDA, A. (1990):

"La gestión integrada de Recursos Humanos. Enfoque directivo general y condiciones básicas de trabajo en la empresa española actual" ; Ed, Deusto-AEDIPE, Bilbao. Pág.24.

EVANS, P. (1985):

"Dirección estratégica de los Recursos Humanos"; Conferencia de la Asociación Europea de Dirección de Personal, Atenas, Pág,12,

(16) Sobre las ventajas y las desventajas de la flexibilización puede verse a: PORTER, M, E. (1990):
"¿ Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones .?"; Harvard Deusto Business Review, Cuarto Trimestre, Págs, 9-26,

BOLT, J. F. (1984):

"Es el momento de asegurar la estabilidad en el empleo"; Harvard Deusto Business Review, Tercer Trimestre. Págs.134-148.

SCHEIN, E. H. (1981):

"Does Japanese Management Style have a Message for American Managers .?"; en HAX, A. C. (Ed.): "Planning Strategies that work"; Ed, Sloan Management Review, Págs,72-91,

(17) Sobre los nuevos enfoques de retribución puede verse a:

LASFARGUE, Y, (1992):

"¿ Informatizar la nómina o cambiar los sistemas de remuneración .?"; Boletín AEDIPE, Marzo, Págs.16-20.

BLUSHARDT, S. C.; TOSO, R. y SCHNAKE, M. E. (1988):

"¿ Puede el dinero motivar .?"; en A. DALE TIMPE (ed): "Motivación de Personal", Ed. Plaza y Janes. Barcelona. págs.65-69.

BRAID, R.W. (1988):

"El poder del salario"; en A, DALE TIMPE (ed): "Motivación de Personal"; Ed. Plaza y Janes.Págs.70-74, Barcelona,

LAWLER, E,E,(1986):

"La retribución, su impacto en la eficacia organizacional"; Ed. Hispano Europea. Barcelona. Pag.125-145.

GRENSING, L. (1988):

"Motivar sin dinero: más fácil de lo que parece"; en A, OALE TIMPE (ed,): "Motivación de Personal"; Ed, Plaza y Janes, Barcelona. Pág.82-87.

VALDIVIESO, L. (1991):

"Más allá de los cursos... ¿ con qué otros medios contamos en formación?"; Boletín AEDIPE. Diciembre. Págs.47-49.

LAWLER, E, E,; MORHMAN, A. M. y RESNICK, S. M. (1986):

"Performance Apraisal revisited"; Organizational Dynamics. Núm 18, (1). Págs.97-105.

LAWLER III, E.E. (1990):

"Strategic Pay: ligning Organizational Strategies and Pay Systems"; Ed. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.

ZEWEIG, M. C. (1991):

"Human Resources Management The complete guidebook for desing firms"; Ed. John Wiley & Sons. New York. Pág.258 y ss.

CHEW, W. B. (1988):

"Guía inequívoca para medir la productividad"; Harvard Deusto Business Re v i e w. Cuarto Trimestre. Págs.52-64.

STATA, R. y MADIQUE, M.A. (1982):

"Un sistema de primas para una estrategia de equilbrlo de objetivos en conflicto"; Harvard Deusto Business Review. Primer Trimestre. Págs.114-121.

BALKIN, D. B. y GÓMEZ MEJÍA, L. (1988):

"Entrepreneurial Compensation"; en R. S. SHULER, S. A. YOUNGBLOOD y W. L.HUBER: "Readings in Personnel and Human Resource Management"; Ed. West Publishing. St Paul. U.S.A. Págs. 291-296.

MAIDIQUE, M. A. y HAYES, R. H. (1981):

"The art of High-Tecnology Management"; en HAX, A. C. (Ed.) "Planning Strategies that work"; Ed. Sloan Management Review. Págs. 40-57.

DEARDEN, J. (1988):

"La evaluación de los directores de centros de beneficios"; Harvard Deusto Business Review. Segundo Trimestre. Pags.14-20.

PODSAKOFF, P. M.; GREENE, C. N. y McFILLLEN, J. M. (1988):

"Obstacles to the effective use of Reward Systems"; en R. S. SHULER; S. A. YOUNGBLOOD y W. L. HUBER: "Readings in Personnel and Human Resource Management"; Ed. West Publishing. St. Paul. U.S.A. Págs. 215-290.

(18) CHAFOLOFSKY, N. E. y REINHART, C. I 1988):

"Effective Human Resource Development"; Ed. Jossey-Bass. San Francisco.

(19) JONES, H. G. (1991):

"Motivation for Higher Performance at Volvo"; Long Range Planning. V o l . 2 4 ,
núm.25. Págs.92-104.