

Política de personal: Tendencias actuales en Europa

SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA
- *Catedrático de la
Universidad de Alcalá de Henares*

INDICE

- I. Consideraciones generales.
- II. Evolución de los planteamientos teóricos.
- III. Situación actual.

I. CONSIDERACIONES GENERALES

Puede, sin duda, afirmarse que pocas áreas en materia de Ciencias Empresariales se encuentran, como la que corresponde a la Política de Personal, ante un doble reto. Por un lado, la Política de Personal en la empresa ha pasado a constituir una pieza clave dentro de la propia política y estrategia empresarial. Ha dejado de ser un «servicio» dentro de la empresa, de puesta a punto a otras áreas de la actividad empresarial de los recursos humanos, para pasar a ser uno de los elementos configuradores de la propia actividad empresarial: su valoración como empresa y su éxito o fracaso como actividad económica.

Pero, en segundo lugar, puede señalarse que en los últimos años constituye el área de los recursos humanos, o política de personal, una de las actividades que poseen el mayor desarrollo en cuanto a su propio contenido científico y que cada vez está más relacionado con su nueva función. Pero, al mismo tiempo, puede afirmarse que este contenido científico innovador ha ido también acompañado del desarrollo de un instrumento cada vez más eficaz a la hora de asignar los recursos humanos.

Este doble reto, el proveniente de las propias dimensiones de la praxis empresarial, como el que es consecuencia del desarrollo científico e instrumental, lleva a que el área de personal posea un mayor contenido tanto en su dimensión económica como social y, por lo tanto, constituye una de las piezas claves en el cálculo económico de la empresa.

Creo que no sería ningún error afirmar que del éxito o fracaso de la política de personal, no ya sólo en cuanto a la selección, sino en cuanto a la asignación de los recursos humanos dentro de la empresa, va a depender la eficacia de las otras áreas empresariales.

II. EVOLUCION DE LOS PLANTEAMIENTOS TEORICOS

En el área científica puede decirse que el desarrollo experimentado en la investigación en el campo de la economía de los recursos humanos ha sido vertiginoso en los últimos quince años en Centroeuropa. Se ha pasado en quince años de no existir prácticamente cátedras de Política de Personal en las universidades centroeuropeas a constituir hoy una de las piezas importantes dentro de la formación empresarial y de la investigación universitaria.

La realidad empresarial obliga necesariamente a nuevos planteamientos. Y estos planteamientos provienen, en un primer lugar, de las mayores exigencias del cálculo económico. No ya sólo en consecuencia de una mayor competitividad en los mercados y de una mayor necesidad de una adaptación permanente a la evolución tecnológica y de mercados, a una nueva división internacional del trabajo, el éxito o fracaso en este proceso de adaptación, de reestructuración, proviene, como la experiencia española amargamente lo refleja, de la capacidad o incapacidad, de la flexibilidad o inflexibilidad de adaptación de los recursos humanos a las nuevas situaciones.

Pero, en segundo lugar, la propia normativa legal en los países europeos, principalmente centroeuropeos, ha desarrollado todo un ámbito en el Derecho Laboral que cada vez obliga a una mayor preponderancia del área Personal. La realidad empresarial, desde su perspectiva económica y técnica, frecuentemente en conflicto con la norma del Derecho Laboral, exige una actuación mucho más depurada en cuanto a la definición de la Política de Personal en la empresa. La realidad empresarial en Europa, en materia de recursos humanos, se tiene que orientar más y más a las exigencias de ese entorno en el cual desarrolla su actividad el mundo empresarial. Independientemente de la mayor o menor flexibilidad que debe exigirse a la norma laboral, lo que no cabe la menor duda es que no sólo son normas de tipo legal, sino también actitudes y comportamientos societarios, los que implican una u otra valoración de la Política de Personal de una empresa, con todo lo que ello supone en cuanto a imagen y capacidad selectora de una empresa de los mejores recursos humanos.

Puede, consiguientemente, afirmarse, que uno de los grandes campos de la economía empresarial se encuentra en el ámbito de Personal.

La Universidad española está, sin duda, de espaldas a este gran campo al que debieran ir destinados muchos de sus licenciados. Pero, al mismo tiempo, la Universidad española debiera haber rebasado, sin duda, las exigencias de una mera formación jurídica en materia de Derecho Laboral, por muy importante que ésta sea, para enseñar a asignar, a ordenar y planificar los recursos humanos de una empresa. Es necesario un gran esfuerzo para que pueda desarrollarse, por un lado, esta exigencia formativa en la Universidad y, por el otro lado, desarrollar y armonizar, y convenir, en el mundo empresarial, de «lo rentable» que es una buena política de personal,

en su más amplio sentido tanto a largo plazo como a corto plazo en la vida de una empresa.

III. SITUACION ACTUAL

La exigencia del reto actual en materia de recursos humanos proviene, consiguientemente, por un lado, de la propia praxis de la empresa que tiene que modernizar de forma acelerada su capacidad de management, de manera que pueda disponer de nuevas estructuras y pueda basarse la asignación de los recursos humanos en nuevos conceptos. Solamente por esta vía podrá darse una respuesta en busca de la flexibilidad que necesita la política empresarial actual y futura. No será suficiente con que se flexibilice la norma o el entorno legal en el cual desarrolla la empresa su asignación de recursos humanos, sino que es preciso, y sobre todo, el disponer de una capacidad de management totalmente diferenciada a la que se ha tenido hasta ahora en la política de personal.

Por parte de la Universidad, de la investigación, debe recapitarse sobre los contenidos que deben darse a la formación en materia de Política de Personal a los economistas. No cabe la menor duda de que existe una primacía en cuanto a la capacidad de implementación sobre la meramente teórica en cuanto se refiere a la asignación de recursos humanos implicada predominantemente por una normativa laboral fuertemente extendida. En este sentido puede señalarse que el camino todavía no se ha iniciado.

Lo que hasta ahora se ha mantenido dentro de lo que podemos llamar un segundo plano directivo o del management español, se está convirtiendo, de forma acelerada en una de las exigencias más perentorias. La competitividad de la economía española depende de:

- Su acierto en su incorporación en la división internacional del trabajo, no sólo por lo que concierne a la división de mercados, sino también en tecnología de procesos y productos.
- Depende también del acierto en cuanto a la incorporación de la capacidad de management.
- Depende también de la disposición de una financiación adecuada.
- Pero el factor decisivo será, sin duda, si se logra o no dar eficacia a su único factor productivo diferenciado de la competencia, que son sus recursos humanos. Del incremento cualitativo y cuantitativo en la utilización de los recursos humanos va a depender fundamentalmente la economía española, ya que es su único factor de producción que dotándole de calidad suficiente y dentro de organizaciones eficientes puede dar una capacidad de respuesta a la economía española que no tiene en este momento.

Pero esta capacitación de la asignación de los recursos humanos de forma eficiente no sólo es función de la capacidad de configuración empresarial de los recursos humanos y de su eficaz utilización, sino que depende a la vez de la formación en todos los niveles, desde el aprendiz al manager.

Tampoco creo que pueda avanzarse mucho en una mayor flexibilización del entorno legal y social sobre la configuración de los recursos humanos si no se produce un salto cualitativo importante en la formación de estos recursos.

Pero esta función de formación no es una mera exclusiva del Estado, sino fundamentalmente lo es de la propia economía. La economía, la empresa, es la institución que tiene que hacer este esfuerzo de formación exigiendo las condiciones en cuanto al entorno y en las aportaciones del Estado, pero asumiendo el papel beligerante en cuanto a contenidos y formas de organización de los procesos educativos en materia de preparación de los recursos humanos. Y esta formación la tiene que realizar la empresa, por un lado, a través de una adecuada Política de Personal en cada una de las empresas singulares y, por otro lado, a través de un mayor protagonismo en la formación de las instituciones empresariales que denominan el sistema actual. Especialmente el papel al que están llamadas las Cámaras y otras organizaciones supraempresariales en el área de formación, en sus diferentes niveles de exigencias en la empresa, constituye la pieza fundamental del nuevo ordenamiento de una Política de Personal que rebasa incluso la mera actuación de la empresa en concreto.

Este compromiso es la única respuesta a un reto centrado en la eficacia de la utilización de los recursos humanos. Si la empresa no asume esta exigencia de formación, difícilmente va a poder ser sustituida por sistemas burocráticos, sumamente caros e ineficaces y, especialmente, incapaces de poder dar la flexibilidad necesaria en los procesos de formación de manera que se ajuste en el tiempo de forma rápida y eficiente a las necesidades de la praxis. Esta elevación cualitativa, como respuesta de la estrategia de la economía española, no se hace con normas, decretos y planes de estudio, sino que se hace configurando una fuente exigencia cualitativa, y asumiendo la economía, la empresa, un mayor protagonismo en estos procesos. Su presencia es quizás la pieza clave en cuanto al contenido de esta formación e incluso a niveles universitarios (1).

En este sentido se han iniciado ya en toda Centroeuropa dos grandes líneas de actuación. Por un lado, cada vez es más estrecha la colaboración entre los centros universitarios y el mundo empresarial en cuanto a la configuración de un moderno management en todos los niveles, de manera que su contribución es significativa aun cuando los procesos de formación siguen siendo realizados por parte de la iniciativa privada (2). El esfuerzo subyace fundamentalmente a la internacionalidad de que la transmisión del conocimiento teórico se centra en la definición de una capacidad de implementación de estos conocimientos existentes y no de un debate teórico.

Pero, en segundo lugar, se produce cada vez más una estrecha colaboración a través de instituciones intermedias entre centros universitarios de investigación y las empresas en concreto en busca de un diálogo de aproximación en los procesos de formación empresarial.

(1) Se remite al lector al gran esfuerzo innovador realizado por parte de la empresa centroeuropea dedicando sus principales ejecutivos, junto con los profesores universitarios, a definir los contenidos adecuados de estos procesos de formación, en este caso a nivel universitario. Ver los números 46 y 48 de la revista *Esic Market*, donde se han publicado estos perfiles. (Madrid, 1985).

(2) Ver Albach, H., «Formación Empresarial en la República Federal de Alemania: organización y financiación», en *Esic Market*, número 48, junio 1985, pp. 7-40.

El área de Personal entra a jugar cada vez uno de los papeles más decisivos. Después del intento de valoración de los recursos humanos de los años sesenta a través del desarrollo de la contabilidad de los recursos humanos, e incluso de los distintos intentos de medir la capacidad empresarial a través de estos mismos recursos humanos vuelve a mediados de los años ochenta a plantearse el problema de la necesidad de exigencias cualitativas como base primordial para poder realizar el ajuste empresarial a las exigencias del cambio tecnológico, de mercados, y de productos y procesos. Innovar y crear, integrar y motivar solamente pueden tener éxito en base de una adecuada formación y una eficiente organización empresarial. Ambos son elementos claves en la actividad de la política de personal.

Solamente aquella empresa que disponga de esa capacidad de management en materia de recursos humanos es la que podrá dar una respuesta de adaptación adecuada. La economía de los recursos humanos ha pasado a ser un área de «servicios» dentro de la empresa a las otras unidades para constituirse en una de las áreas más cercanas a la política empresarial, con el condicionamiento de que el éxito o fracaso de la gestión de su capacidad organizativa va a depender la viabilidad del futuro de la empresa.