

**IE** Instituto de Dirección  
y Organización de Empresa.

Cátedra de Política  
Económica de la Empresa  
PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

Núm. 206

**LA FUNCION DE PERSONAL/RECURSOS  
HUMANOS EN LA ORGANIZACION  
EMPRESARIAL**

*Prof. Dr. Santiago García Echevarría*  
Universidad de Alcalá de Henares

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

Doc 1-A-206

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 206  
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



**LA FUNCION DE PERSONAL/RECURSOS  
HUMANOS EN LA ORGANIZACION  
EMPRESARIAL**

*Prof. Dr. Santiago García Echevarría*  
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, Noviembre 1993

**Consejo de Redacción :**

**Santiago García Echevarría (director)  
María Teresa del Val  
Susana Hita**

**Secretaría y Administración :**

**María Luisa Rodríguez**

**© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría**

**Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3  
28802 - Alcalá de Henares.  
Teléfono : 885 42.00  
Fax : 885 42.06**

**ISBN 84-8138-020-0 obra completa  
ISBN 84-8138-011-3**

## INDICE

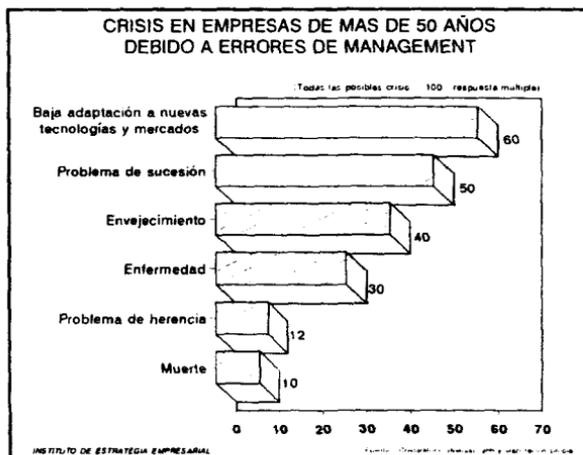
	<i>Pág.</i>
<i>I. INTRODUCCION .....</i>	<i>5</i>
<i>II. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ACTUAL CONCEPCION EMPRESARIAL .....</i>	<i>10</i>
<i>III. LAS NUEVAS CONCEPCIONES EMPRESARIALES .....</i>	<i>19</i>
<i>IV. POLITICA DE PERSONAL Y DIRECCION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL NUEVO CONTEXTO EMPRESARIAL .....</i>	<i>29</i>

Dentro de un ordenamiento económico cerrado, planificado, el papel de los recursos humanos como el de la política de personal es secundario dentro del contexto empresarial. No constituye ningún problema esencial para el funcionamiento de la empresa más allá del hecho de la disposición de los recursos humanos más adecuados para las funciones que tiene que realizar esa empresa dentro de la economía. Es por lo que dominan los aspectos jurídicos y técnicos de personal. Dentro de las organizaciones empresariales esta función no constituye un factor relevante de la misma, sino que se trata de una función de servicio.

Por el contrario, en un ordenamiento económico abierto y competitivo, en el que la empresa tiene que adaptarse permanentemente a las situaciones de cambio, la situación es diferente. Se precisa de organizaciones con una gran flexibilidad y rapidez de adaptación, y esto no se logra a través de las funciones, sino con los hombres. Y es en este sentido cuando el hombre juega un papel decisivo en el éxito de esos procesos de adaptación.

Así se puede afirmar que las empresas entran en crisis, en particular las empresas viejas, por dos motivos, Tal como puede apreciarse en la Figura 1:

En primer lugar, por el hecho de una baja capacidad de adaptación a las situaciones cambiantes de mercados y tecnología (60%).



**Figura 1**

En segundo lugar, como consecuencia de las dificultades de dar continuidad a todo el sistema de recursos humanos, especialmente, a su capacidad directiva (50%).

Esto es, no hay una respuesta en su capacidad de recursos humanos.

Asimismo se debe tener presente la siguiente consideración: cuando en una economía, como ha sido la economía de los años sesenta, setenta y, prácticamente, hasta nuestros días, no se han producido grandes rupturas en la división de trabajo realizada, las exigencias a los responsables de personal se centran principalmente en

el mantenimiento de una buena gestión y administración de sus recursos.

El problema es, sin embargo, distinto cuando lo que se plantea es una discontinuidad en la división de trabajo. Esto es, cuando implica una modificación sustancial de todo el proceso empresarial, de sus contenidos y formas, lo que obliga no sólo a replantearse el problema de los recursos humanos, sino a la forma en la cual tienen que dirigirse los mismos. Este cambio de la división de trabajo constituye uno de los elementos clave a la hora de analizar la problemática de personal en una empresa o en un sector. La reasignación y no el "achatarra-  
miento" de los recursos humanos. Ello obliga a un esfuerzo importante de los responsables de los recursos humanos para adaptar los hombres a las nuevas exigencias.

En el caso español estos dos elementos definen la actual situación de los recursos humanos en la empresa:

Por un lado, el hecho de la apertura de la economía y la necesidad de otro tipo de institución empresarial y de organización.

Por otro lado, el hecho de que estamos ante una ruptura sustancial de la división de trabajo, tanto por motivos de cambio tecnológico como por la integración de las economías.

Como puede verse en la Figura 2 tanto el Acta Única como Maastricht implican una modificación básica tanto de los criterios económicos de las instituciones como de las propias exigencias a las organizaciones empresariales. El Acta Única que entró en vigor el 1 de enero de 1993 y Maastricht, que ha sido aprobado por el Tribunal Constitucional alemán hace unos días, significan un nuevo ordenamiento económico y social dentro de la Comunidad Europea. Lo cual implica la existencia de dos criterios económicos a los que tiene que sujetarse la actividad de las empresa:

La necesidad de generar *economías de diferenciación* para poder dar respuesta a la competitividad. Se incrementa radicalmente la competitividad. Ello afecta de forma inmediata, sobre todo, a los países del Sur de Europa que no han sido tradicionalmente países competitivos. Asimismo modifica de manera sustancial todos los planteamientos de cálculo económico. La competitividad solamente puede lograrse a través de economías de diferenciación, lo que implica la necesidad de diferenciar instituciones y hombres. El criterio de diferenciación se puede considerar como la clave fundamental de todo el diseño económico.

El segundo criterio es la necesidad de las *economías de escala*. Hay que fabricar producir con menores costes unitarios y hay que realizarlo a través de economías de escala. Pero las economías de escala actuales, en una eco-



Figura 2

nomía abierta y competitiva, tienen poco que ver con las economías de escala de las décadas anteriores. En éstas se trataba principalmente de buscar grandes dimensiones tecnológicas para abaratar los costes unitarios. Se buscaba una gran producción en masa para reducir costes. En la actualidad no tiene sentido la búsqueda de "estas" economías de escala, salvo en algunos sectores concretos, y cada vez menos, sino que las economías de escala se tienen que buscar dentro de la diferenciación. Lo que sólo puede realizarse a través de una buena dirección del binomio

colaborar/competir. *Las empresas tienen que competir en aquello en que son diferentes y tienen que colaborar en aquello en que son iguales.* Consiguientemente, las relaciones dentro de la propia empresa, pero también de la empresa con sus competidores se caracteriza por una modificación sustancial de sus comportamientos actuales. Competir significa integrar al "otro" y no "destruirlo".

Esta nueva división de trabajo implica también una modificación sustancial en las propias organizaciones empresariales. Como puede apreciarse en la figura mencionada tenemos que:

Lograr una mayor productividad en las organizaciones a través de aflorar las capacidades de los recursos humanos y no de las máquinas. Esto es, los incrementos de productividad tienen que lograrse a través de la integración de las personas en el proyecto. No se trata hoy de ajustes funcionales o técnicos, sino que se trata de rupturas sustanciales. Deben incrementarse productividades en cifras de un 30% y un 40%, lo cual solamente se logra con el hombre y no contra el hombre. Y ello exige disponer de instituciones que sean capaces de integrar al hombre.

Pero además, en las relaciones de la organización con el entorno se tiene que dar respuesta de manera más eficiente a las exigencias del cliente. La empresa solamente tendrá

una organización eficiente si logra posicionarse en los mercados vía integración del cliente. El éxito empresarial está con el cliente y no contra el cliente.

Hay un aspecto fundamental y es el hecho de que en una economía abierta y competitiva, el punto de referencia empresarial es el futuro y, por lo tanto, crece la necesidad de configurar una orientación más estratégica y menos administrativa. En los sistemas cerrados todo el sistema de dirección es un sistema administrativo, dado que administra los recursos disponibles procedentes del pasado. En una economía abierta competitiva no tiene sentido administrar los recursos, si la empresa no ha visionado el futuro para decidir la orientación estratégica de la misma. Solamente cuando se dispone y se conoce esta orientación estratégica puede el directivo fijar criterios para administrar los recursos cara al futuro y no cara al pasado.

Todo diseño de esta naturaleza implica al hombre. Implica la capacidad directiva y la forma de dirigir los recursos humanos tanto internos como externos. Implica disponer de un "proyecto empresarial".

Como puede verse en la Figura 3, la empresa logra éxito si consigue reducir sus costes de coordinación tanto internos como externos. Y solamente podrá lograr esta reducción de los costes de coordinación si consigue modificar los comportamientos y la forma de

dirigir hombres. Lo cual solamente logrará a través de una mayor identificación de los recursos humanos con el proyecto empresarial y con una mayor identificación de los valores de las personas implicadas.

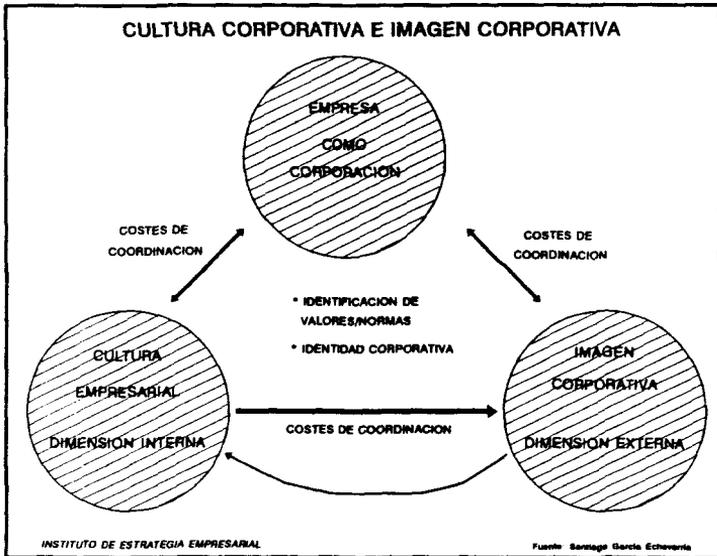


Figura 3

Y, a este respecto es importante matizar que cuando se habla de una orientación al management de los recursos humanos se está planteando lo que constituye la capacidad directiva mientras que cuando se plantea una orientación hacia la política de personal como función, la orientación es hacia la administración de esos recursos humanos.

En este sentido debe, por lo tanto, diferenciarse entre un management de recursos humanos y la función de personal desde las siguientes perspectiva:

- . Un "management de recursos humanos" se plantea básicamente a nivel institucional y corporativo. Afecta a las características y formas de actuar de la capacidad directiva, mientras que una política de personal está orientada a definir una eficacia funcional de sus servicios.
- . Un management de recursos humanos implica el manejo de los mismos y, en particular, las dos misiones que se acaban de mencionar: una identificación de las personas con el proyecto y una aproximación de los sistemas de valores y normas con el fin de reducir los costes de coordinación. Por contra, la política de personal tiene que ver con la instrumentación de esa dirección de los recursos humanos.
- . Mientras que el management de recursos humanos involucra a todo el personal directivo, en primer lugar, y al conjunto de las personas de una empresa, en segundo lugar, la política de personal afecta predominantemente a la capacidad del departamento de personal para realizar adecuadamente sus funciones e instrumentación de las mismas.

*Creo que se puede afirmar que nunca se tendrá éxito en el manejo de los recursos humanos si no se dispone de una buena política de personal, pero no se puede fijar esta política de personal si no se ha establecido antes, a nivel corporativo, cómo debe realizarse el management de los recursos humanos.*

En este sentido se van a valorar los resultados de los últimos estudios que hemos realizado sobre qué papel juegan los recursos humanos en el contexto de la Cultura Empresarial española para pasar, a continuación, a los nuevos conceptos empresariales y a cómo deben configurarse esas dos dimensiones.

## **II. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ACTUAL CONCEPCIÓN EMPRESARIAL**

Es importante conocer cuál es la valoración que los recursos humanos poseen en la actualidad dentro del concepto empresarial español y de la forma de dirigirlos. Para ello se va a arrancar de un análisis realizado sobre la Cultura Empresarial alemana y la que corresponde a nuestro país.

Como puede apreciarse en la Figura 4, los valores que sirven de base en Alemania para todo el diseño de la actividad empresarial son valores fundamentalmente basados en el hombre: la autorresponsabilidad del colaborador, el valor más alto, casi por unanimidad absoluta,

al que sigue el trabajo en equipo, participación del trabajador en la empresa, más información, autorrealización en el trabajo, libertad en la configuración del trabajo, humanización en el trabajo, etc.. Quiere decir, que toda la estructura del éxito empresarial descansa en el grado en que se ha integrado al hombre en el proyecto empresarial. Los problemas retributivos entran en décimo segundo lugar.

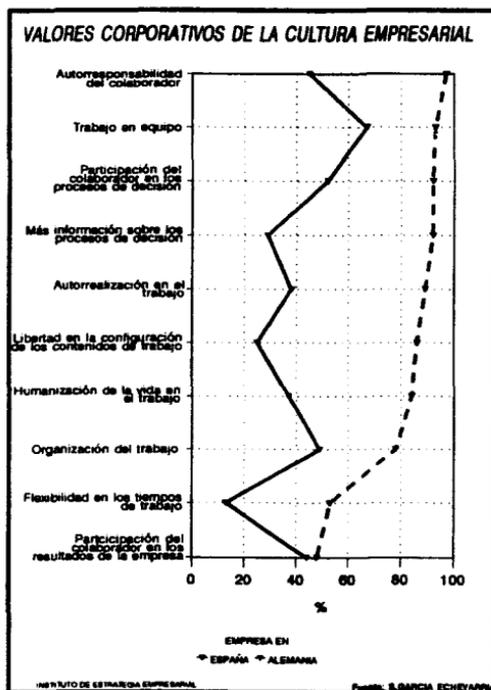


Figura 4

Sin embargo, la situación en la que se encuentra la Cultura Empresarial española es muy diferente. Como puede verse también en

la Figura 4 los valores españoles distan fuertemente de una aproximación al hombre. La empresa española no tiene como base fundamental al hombre en su diseño corporativo, sino que hay una gran diferenciación con los valores que se han mencionado. Todos los aspectos que conciernen a la información, autorrealización o libertad, autorresponsabilidad, son valores muy bajos. Consiguientemente, el concepto empresarial español no está basado en la integración del hombre en su proyecto empresarial, sino que se basa más en la instrumentación. Esta diferencia entre los dos perfiles es la causa de la baja competitividad de nuestra economía, lo cual se refleja claramente en las bajas productividades.

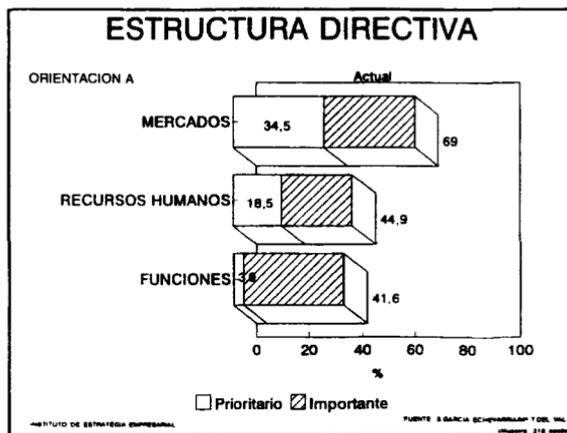


Figura 5

Independientemente de este análisis comparativo puede apreciarse en la Figura 5 que en el resultado de los estudios que hemos realizado

sobre el papel de los recursos humanos. Estos asumen, ciertamente, un papel secundario, tanto en la estructura directiva como en la estructura organizativa. En la actual estructura directiva a los recursos humanos solamente se les da una prioridad en el 18,5% de los casos investigados y no llega a un 44,9% en el que tienen un peso relevante, mientras que los mercados tienen un 69%. Se ha desarrollado una fuerte orientación a los mercados, pero se han descuidado fuertemente los recursos humanos.

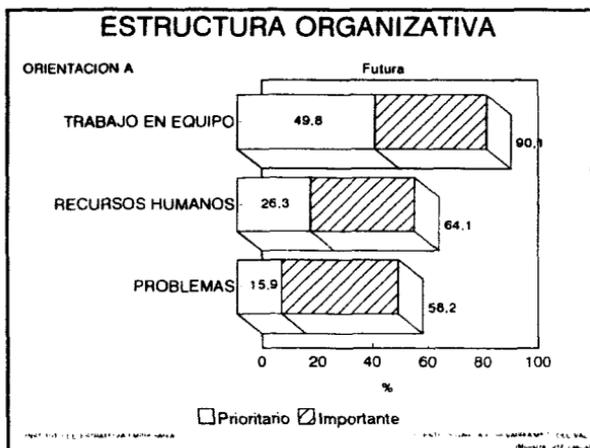


Figura 6

Y como puede verse en la Figura 6, los recursos humanos incrementan su importancia cara al futuro. Desde la perspectiva del directivo alcanzan una prioridad absoluta para un 26,3% de las empresas y para dos tercios de las mismas va a tener un papel significativo, pero todavía sigue jugando un papel secundario.

Lo cual quiere decir que en la concepción actual de la empresa española a los recursos humanos se les concede todavía un valor bajo, por lo que se precisa de un cambio radical en cuanto a su peso dentro del diseño empresarial. Así como en las décadas anteriores han primado ciertas funciones como el marketing o las finanzas, en la década de los noventa es la década de los recursos humanos como condición *sine qua non* para el éxito empresarial.

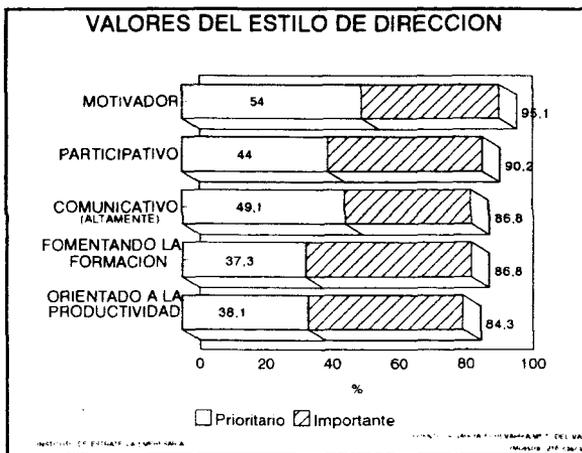


Figura 7

Y si el directivo asume que la estructura futura debe ser una estructura flexible y que, además, debe tener una gran flexibilidad organizativa, la cual plantea fuertes exigencias a la capacidad de los recursos humanos. Y, es más, si verdaderamente se quiere lograr en el futuro un perfil en el estilo de dirección que esté caracterizado en los términos reflejados en la Figura 7, difícilmente podrán lograrse los

valores de motivación, participación, comunicación, fomento de la formación, más que dentro de una nueva concepción empresarial en torno a los recursos humanos.

Asimismo el directivo español asume la necesidad de un cambio muy significativo en cuanto a sus capacidades disponibles. Así plantea la necesidad de una modificación sustancial de la capacidad de delegación, pasando de un 26% como valor clave a un 50%, o de su disposición al cambio que pasa de un 30% a un 51%, magnitudes que son rupturas con la actual forma de comprender y asumir el concepto empresarial. Lo mismo sucede con la capacidad de descentralizar o la capacidad de convencimiento. Del análisis de estos perfiles puede asimilarse, perfectamente, cómo el directivo español concibe la necesidad de una ruptura significativa en la actual concepción empresarial. Lo cual solamente puede hacerse con una nueva forma de dirigir los recursos humanos.

Tiene necesariamente que abandonarse el predominio de una concepción administrativista de los recursos humanos, para pasar a una concepción empresarial en la que el tema de los recursos humanos constituye el problema de las capacidades de management y de su desarrollo y, consecuentemente también, de todo el instrumental de la política de personal. Sin embargo, se trata de dos áreas estrechamente vinculadas, por un lado, pero, al mismo tiempo, lo suficientemente diferenciadas en cuanto a los responsables de las mismas.

Se debe llamar también la atención en el hecho de que la actual forma de concebir a la empresa en una sociedad abierta y competitiva tiene que modificarse. El rol que tiene la empresa en la sociedad descuida básicamente valores muy importantes, tal como puede apreciarse en la Figura 8. El valor más importante para el directivo español es, sin duda, el de crear valor añadido. Y es correcto, pero todos aquellos otros valores que afectan al papel de la relación o coordinación de la empresa con la sociedad, y que condiciona fuertemente la forma de interpretar al hombre en la empresa, se quedan, a mi manera de entender, muy cortos. La creación de puestos de trabajo figura en quinto lugar pero, sobre todo, el bajo peso que se le da a la formación, a la relación y cooperación de la empresa con su entorno, y, muy en particular, en cuanto al tema de la Política Social, son valores que tienen que modificarse sustancialmente. Puede afirmarse, sin ningún lugar a dudas, que no se puede cambiar de un pensamiento administrativista a un pensamiento estratégico en la empresa, en lo que concierne a los recursos humanos, si no se modifica también el papel de la empresa, conceptual e instrumentalmente, en su relación con la sociedad.

Una sociedad abierta tiende, necesariamente, como toda organización competitiva a descentralizar. Y en esa descentralización necesita del hombre. Si la empresa no sabe unir, por un lado, las exigencias del hombre en su propia corporación, simultaneando, al propio tiempo, las relaciones de la empresa con su entorno, va a ser

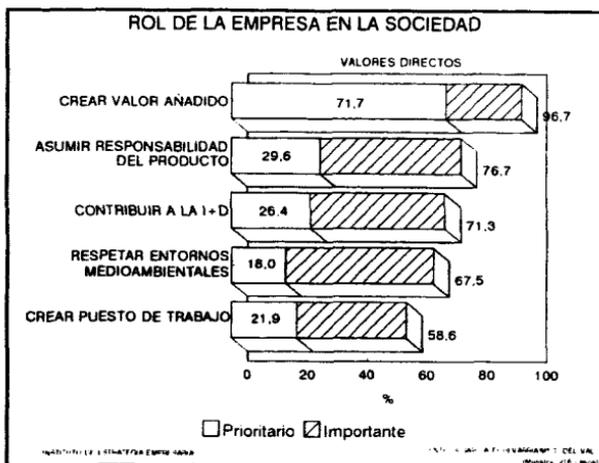


Figura 8a

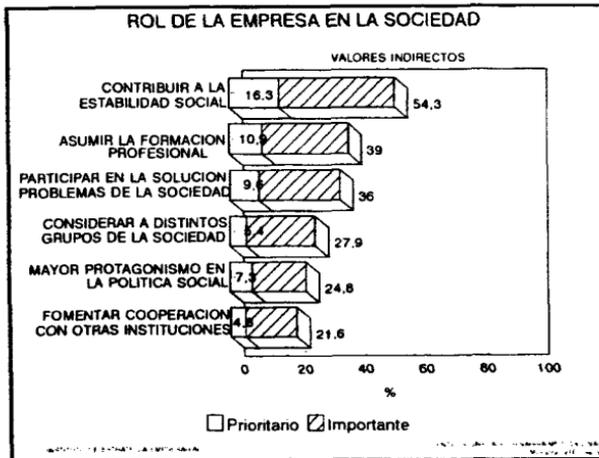


Figura 8b

muy difícil modificar este concepto empresarial y las interrelaciones entre las distintas instituciones que configuran y condicionan también al hombre.

### **III. LAS NUEVAS CONCEPCIONES EMPRESARIALES**

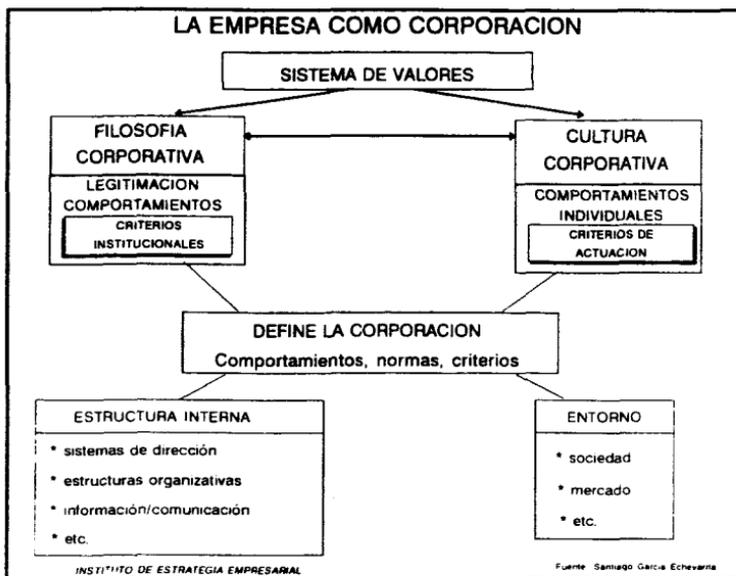
Es necesario plantear una nueva concepción empresarial. La empresa no es un conjunto de activos y pasivos. Para que se tenga una buena aclaración del fenómeno económico-empresarial se debe partir del hecho de que una empresa es un conjunto de capacidades humanas que manejan activos y pasivos.

En este sentido definimos a la empresa como un sistema de valores. Desde este sistema de valores se define, como puede verse en la Figura 9, lo que constituye:

*La Filosofía Empresarial*, que define los contenidos reales de la institución empresarial y constituyen la base para poder legitimar y definir los espacios dentro de los cuales actúa la empresa, los cuales constituyen sus espacios éticos.

*La Cultura Empresarial* corresponde al sistema de valores de los hombres que tiene esa empresa. De la armonización

entre ambas, entre la institución, por un lado, y los valores de los hombres, por el otro, se generan mayores o menores costes de coordinación a la hora de fijar criterios y fijar decisiones.



**Figura 9**

Ambos sistemas de valores, el institucional y el del hombre, constituyen la base necesaria para definir tanto el área de legitimación empresarial como el área de legitimación individual dentro de la empresa. Solamente a partir de una definición clara de estos dos elementos pueden plantearse los esquemas organizativos, se podrá delegar y descentralizar, se podrán realizar con flexibilidad y rapidez los ajustes, ya que no se trata de ajustes funcionales, sino que se trata

de una disposición de valores que permite adaptar sin grandes costes de coordinación los cambios instrumentales necesarios.

De la definición de esta Filosofía Empresarial, de la definición de la institución, y de la definición y análisis de la Cultura Empresarial, del sistema de valores que define a los distintos hombres que configuran la empresa, es de donde se define la relación con el entorno y la dimensión del management de una empresa. Los diseños de dirección y organización, los sistemas de información y lo que concierne a los estilos de dirección son función de este sistema de valores. No hay dos empresas iguales, aunque tengan las mismas máquinas, porque los hombres son diferentes. En este sentido debe aprovecharse esa diferencia para poder dar respuesta a los intereses de competitividad que antes se ha mencionado.

También puede verse en la Figura 9 la definición tanto de los instrumentos de management como el problema de cómo coordina la empresa con su entorno está en función de esa capacidad institucional y del hombre que configura la empresa.

Pero uno de los aspectos fundamentales, sobre todo, en el ámbito de los recursos humanos, es que en la cultura española hay que empezar a recuperar la concepción de que lo económico no va separado de lo social. Cuando se habla aquí de lo social no nos referimos en el sentido estricto castellano de prestaciones sociales, si nos referimos al hombre y a su comunidad. Hay que ser mucho más

realista, considerando que todo el fenómeno económico tiene impacto social en el sentido amplio de su palabra, y que toda actuación social posee un impacto económico muy serio. Son dos piezas de una misma unidad. Tal como se recoge en la Figura 10, el directivo tiene que situarse en ese espacio, que corresponde a sus espacios éticos, naturales, de esa empresa, para adoptar una u otra decisión, legítimas dentro de ese espacio para adaptarse a las situaciones cambiantes.

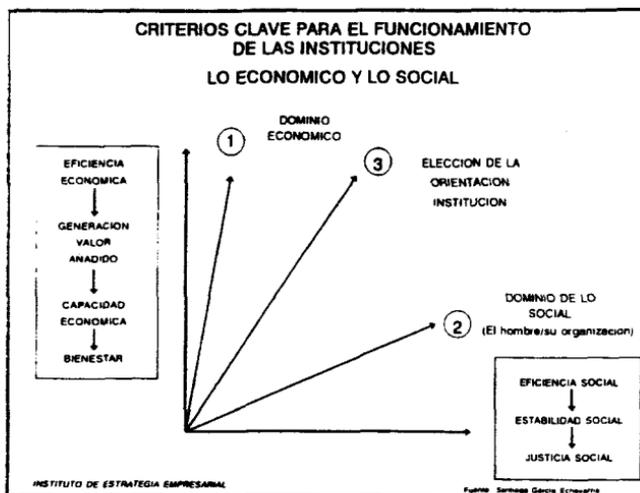


Figura 10

Consiguientemente, los nuevos conceptos empresariales consideran de manera muy clara tres dimensiones:

La primera es que hay que definir previamente el sistema de valores de la institución, de los hombres, de tal forma que se conozcan cuáles son los potenciales humanos de

que se dispone en esa empresa, para luego diseñar y afrontar la instrumentación de todos los elementos necesarios en un management moderno.

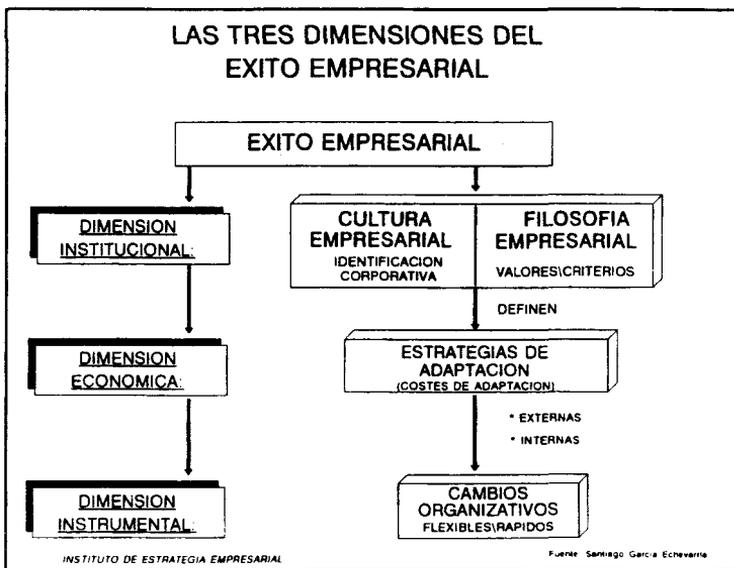


Figura 11

Cuando se conoce la institución y su orientación futura, así como los hombres que se tienen hay que definir la estrategia, esto es, la dimensión económica por excelencia sobre cómo se adapta una empresa a las situaciones cambiantes. Las estrategias no se pueden copiar, sino que se tienen que desarrollar basándose en la capacidad institucional y de los hombres. Y si no se diferencian estrategias, que es lo que

sucede en la Cultura Empresarial española, se pierde una de las grandes ventajas competitivas.

Por último, el tercer instrumento clave en el éxito de una empresa es, sin duda, la organización. Pero la organización es un instrumento que tiene que realizar su adaptación a las situaciones cambiantes. Consiguientemente, la organización se establece después de conocer cuáles son las dimensiones institucionales, de los hombres y la estrategia que se va a adoptar con el fin de adaptar instrumentos organizativos a las situaciones de cambio.

La organización tradicional implica una interpretación muy concreta de la empresa en la que no existe la institución, sino más bien, el reglamento. Con lo cual se tienen instituciones sumamente rígidas al cambio. Son instituciones diseñadas para los supuestos de una situación de estabilidad absoluta de los entornos. Mientras que, por el contrario, lo que se precisa en entornos cambiantes y rápidamente modificables es el hecho de que la organización tiene que acomodarse a las situaciones en las que el entorno le define nuevas exigencias. Para ello se necesita de instituciones. Se necesita de instituciones configuradas por los valores de los hombres, por la identificación de los hombres con la institución y no con la organización como instrumento.

Es por lo que en los nuevos conceptos empresariales se producen dos fenómenos clave que tienen que introducirse en todo planteamiento económico: el éxito de la empresa depende de la recuperación de la institución y de la recuperación del hombre.

#### **IV. POLÍTICA DE PERSONAL Y DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL NUEVO CONTEXTO EMPRESARIAL**

Todo el diseño, tanto de la política de personal como de la dirección de los recursos humanos tiene que orientarse a la competitividad. Quiere decir, que la aportación de los recursos en la empresa se realice de manera que afloren los potenciales que dispone la empresa, y ello basándose en las diferencias con la competencia. Competitividad significa integrar al "otro", significa conocer y disponer del conocimiento de las capacidades del "otro", para poder realizar una asignación correcta de recursos.

Tal como puede apreciarse en la Figura 12 competitividad es la convergencia de cuatro elementos fundamentales:

El criterio económico, medido a través de la productividad o asignación económica de los recursos.

La capacidad de adaptación flexible y rápida de forma que los costes de coordinación sean los más baratos posibles.

La capacidad del management de la empresa

La capacidad de adaptación estratégica, esto es, la forma en que se adapta.

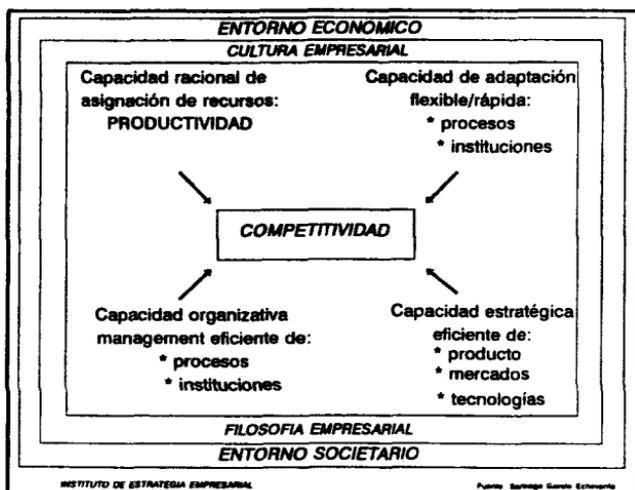


Figura 12

Los cuatro elementos definen la competitividad de una empresa. Como puede apreciarse se trata de cuatro elementos referidos al hombre, en su capacidad de descubrir lo más rápidamente las formas en las cuales asigna los recursos, reestructura la institución y la adapta a las situaciones cambiantes. Esta competitividad es función tanto de

la Cultura como de la Filosofía Empresarial dentro de un entorno en el cual se mueve esa empresa.

Los recursos humanos, tal como puede verse en la Figura 13, constituyen, sin duda, uno de los factores diferenciadores más importantes. Ser competitivo es ser diferente, lo cual exige tener y disponer de barreras naturales. Hay dos barreras que son, básicamente,

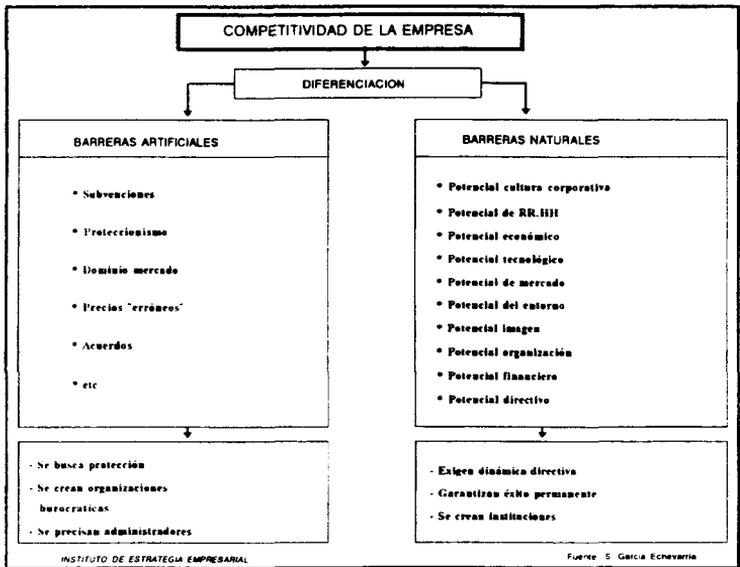


Figura 13

las más difíciles de copiar por parte de la competencia: la Cultura Corporativa y el potencial de recursos humanos. Es en este sentido en el que el management de los recursos humanos tiene en sus manos un potencial muy importante para el logro de una capacidad competitiva.

Es interesante observar que en la realidad tanto de la política de personal como en la dirección de los recursos humanos se dan las situaciones siguientes:

En primer lugar, la baja capacidad competitiva de la empresa española. Y esa baja competitividad es consecuencia de una ineficiente asignación de recursos.

Por lo que se refiere a la mano de obra los costes por unidad producida de la mano de obra española son más altos que los costes de la propia República Federal de Alemania, y ello a pesar de que los costes de la mano de obra, nominalmente, son aproximadamente un 60% de los costes alemanes. La diferencia de costes salariales es muy significativa dentro del contexto europeo, pero ello no implica que se tenga un coste unitario de producción superior.

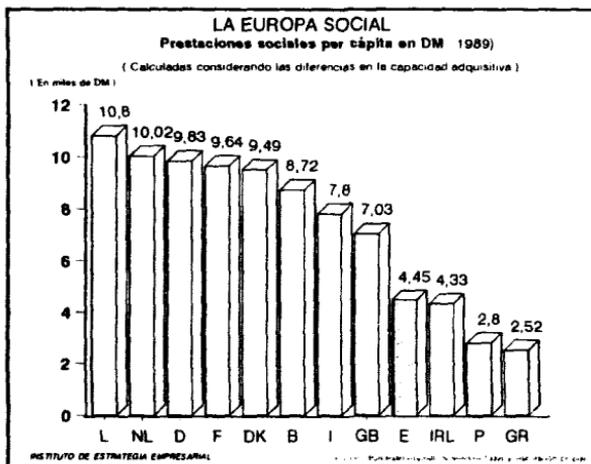
Lo cual repercute en los resultados de las empresas españolas dado que el cash-flow con respecto al inmovilizado neto de la empresa española no alcanza más que un 10%, mientras que en la empresa alemana, en los años pasados, ha sido de un 53% y en la actualidad asciende a un 44%. Quiere decir, que la empresa española posee unos resultados prácticamente inaccesibles para poder realizar un proceso de adaptación .

Pero esta situación afecta también a las retribuciones salariales de los trabajadores, en las que la retribución española viene a ser, aproximadamente, un 60% de la que corresponde a países como Luxemburgo o Suiza.

Ello se debe, sin duda, a que en España la motivación de los trabajadores es muy baja, los incentivos laborales son inadecuados, la flexibilidad laboral es una de las más bajas dentro del contexto europeo, el absentismo laboral es uno de los más altos y las relaciones industriales no constituyen las mejores bases para una integración de los recursos humanos en la empresa.

A lo que hay que añadir, al propio tiempo, el hecho de las diferencias sociales con Europa. Tal como puede apreciarse en la Figura 14 España, corrigiendo las diferencias de capacidad adquisitiva, es uno de los países con los niveles más bajos dentro de Europa en cuanto a prestaciones sociales. Se encuentra equiparada con Irlanda y está sólo por encima de Grecia y Portugal. La diferencia social con el resto de Europa es muy significativa y, consiguientemente, es otro de los aspectos a considerar en la evolución futura.

Lo cual se traduce en que las prestaciones sociales o el nivel social en España dentro del conjunto de la Comuni-



**Figura 14**

dad Europea es uno de los más bajos. Si se realiza un cálculo considerando tanto las prestaciones sociales como los tiempos de trabajo y las retribuciones, España es un país que se encuentra junto con Grecia, Irlanda y Portugal a la cola de los niveles sociales en la Comunidad Europea; y ello con grandes diferencias.

Todo ello significa que el responsable empresarial tendrá que enfrentarse en el futuro no sólo a una fuerte presión salarial, a los efectos de mejorar las rentas, sino también al problema de la presión social. Ambas cuestiones constituyen procesos que se integran en la propia dinámica empresarial y que obligan, necesariamente, a modificar sustancialmente las productividades. O se logra un incre-

mento de productividad entre un 30% y un 40% en un período de tiempo corto, o no hay capacidad de respuesta para esta presión sobre retribución y sobre las prestaciones sociales. Lo cual obliga a modificar sustancialmente toda la concepción y política empresarial.

Por tanto, la función del directivo es la de resolver el campo de tensiones que se produce entre la empresa y su entorno.

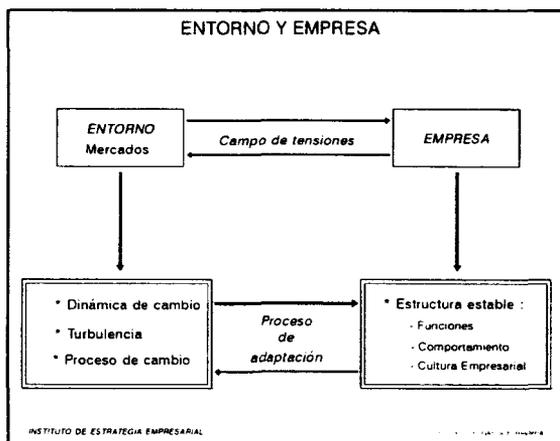


Figura 15

La empresa, por su propia naturaleza, tiende con gran fuerza a la estabilidad, su estructura se caracteriza por la tendencia a la estabilidad con una fuerte orientación a las funciones, tal como ha sido el planteamiento clásico. Lo cual define comportamientos muy orientados hacia el interior de la empresa, con una dificultad perma-

nente para aceptar los retos del entorno, salvo en las personas directamente implicadas en ese campo de tensiones.

El entorno, por su parte, está caracterizado por una dinámica de cambio rápido, por situaciones de cambios turbulentos, lo que constituye, sin duda, la necesidad de adaptar permanentemente, un entorno inestable o una institución empresarial que tiende a la estabilidad.

Esta es la función fundamental del directivo que se encuentra ante el papel de tener que dirigir cada vez más en cambio.

Y ello significa realizar dos funciones directivas:

En primer lugar, *reasignar permanentemente recursos*, esto es, sacar recursos de divisiones de trabajo obsoletas y asignarlos a divisiones de trabajo competitivas. Lograr o no esta recuperación de recursos y tener capacidad para reasignar los mismos dependerá de la supervivencia de la empresa, tal como hemos visto de los datos empíricos señalados. España es un país que recupera muy lentamente esos recursos, cuando no los pierde. Por otro lado, es un país que le cuesta mucho reasignar los recursos no solo humanos, sino también los recursos financieros y económicos. El nivel de eficiencia institucional es muy bajo.

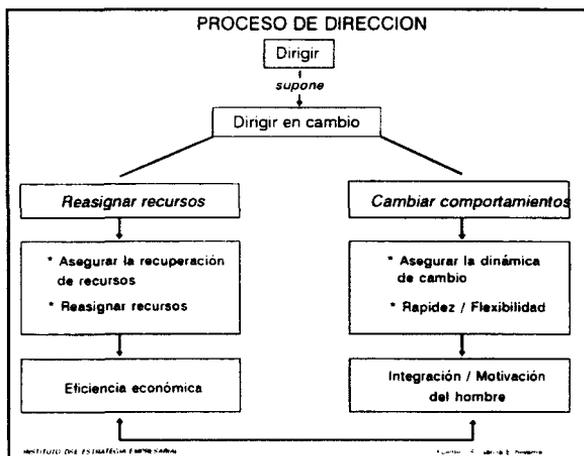


Figura 16

Pero, en segundo lugar, dirigir significa *cambiar los comportamientos*. Quiere decir, que si se quiere asegurar la dinámica de cambio esto exige necesariamente que el hombre, que es el que realiza el cambio, se integre y se motive. En este sentido el problema de todo directivo es cómo logra disponer de una institución que le permita realizar estas funciones de forma que resuelva los problemas de las tensiones empresariales.

En este sentido solamente es posible realizar esta función siempre y cuando los procesos de liderazgo sean de carácter transformacional. A toda empresa se le plantea a toda empresa la necesidad de disponer de capacidad de liderazgo para transformar y dejar en un

segundo término todas las políticas de transacción. Esta ruptura afecta, sobre todo, a los responsables de la política de personal y de recursos humanos en la empresa.



Figura 17

El problema básico con el que se enfrenta toda actividad empresarial es el que se refiere a que el management de los recursos humanos debe orientarse más al futuro y a las dimensiones corporativas de lo que ha sido hasta ahora, pasando, a segundo lugar, las dimensiones de tipo funcional.

Quizás una de las condiciones más significativas sea la que afecta a la transición hacia una mentalidad mucho más estratégica y menos administrativa o funcionalista, que es la que a veces ha acentuado fuertemente los condicionamientos que se le han impuesto a una política de personal.

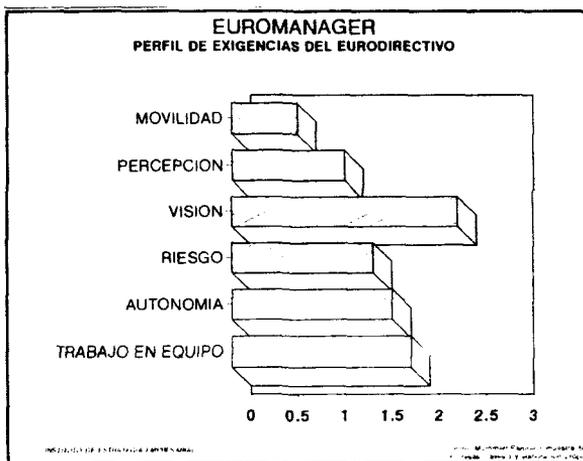


Figura 18

El directivo tiene que plantearse el problema de cambios muy significativos en torno a los comportamientos. Tal como puede apreciarse en la Figura 18, un perfil directivo, cara a las exigencias de mercados abiertos es aquél en el que la visión y el trabajo en equipo constituyen las dos claves primarias. Esto es, la capacidad de percibir el futuro y la de coordinar el presente con el futuro, costes de coordinación en el tiempo y, por otra parte, los costes de coordinación dentro de la propia organización empresarial. En un segundo término

se plantea el problema que afecta básicamente a la autonomía y riesgo, esto es, al comportamiento del hombre en cuanto a la disposición de los recursos y la capacidad de configurar los mismos asumiendo los riesgos correspondientes a la realización empresarial.

Un manager ideal es el que corresponde al perfil que se expresa en la Figura 19. Los principios éticos constituyen, sin duda, el principal instrumento de coordinación empresarial y son, prácticamente, las bases para generar "*capital confianza*". Esto es, que las relaciones entre las personas estén basadas en la identificación de principios sobre los que se va construyendo una relación de confianza con el fin de reducir los costes de coordinación. Los valores en expansión corresponden en el futuro a la comunicación de ideas, a que sea un hombre abierto, que sea capaz de entusiasmar y que tenga una capacidad analítica. Este perfil directivo supone una ruptura muy importante en cuanto a la forma de diseñar y dirigir.

Asimismo puede apreciarse en la Figura 19, los valores de comportamiento del directivo español se modifican sustancialmente del momento actual al futuro. Si se compara el perfil directivo internacional con el español podemos observar básicamente que el directivo español deposita en estos momentos una valoración prioritaria a la capacidad de entusiasmo con un 98% y a los principios éticos con un 91%. Ambos valores son muy superiores a los valores internacionales. Donde el directivo español se queda más corto es en el hecho de la comunicación de ideas y en lo que afecta a la dimensión de hombre

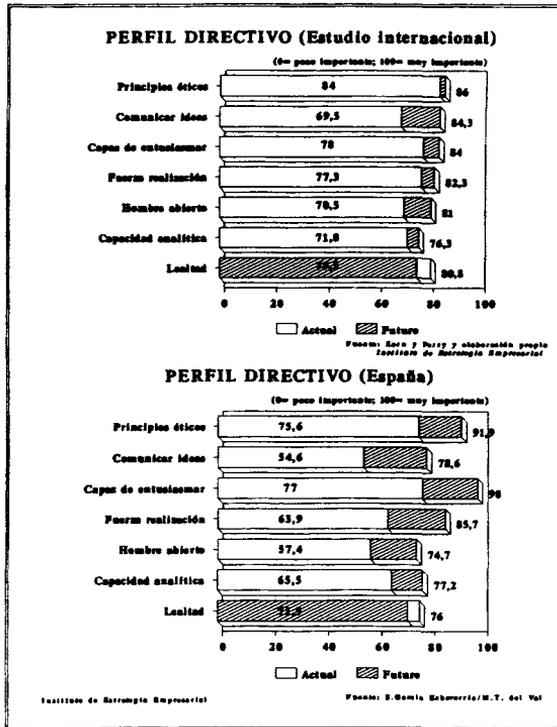


Figura 19

abierto y capacidad analítica. En la Figura 20 puede apreciarse cómo para el directivo los valores de comportamiento son relativamente bajos. Solamente destacan las exigencias de identificación con la empresa, principios éticos y visión, así como la asunción de riesgo con valores inferiores por lo que afecta a la comunicación, hombre abierto y creatividad. Si se compara con el perfil directivo futuro las modificaciones son abrumadoras. Para el directivo español el valor más alto

tiene que ser la visión, quiere decir, orientación al futuro, seguido del valor asunción de riesgos y aquellos que afectan a la predisposición a la formación y a la creatividad.

Se concede, en segundo lugar, un valor muy alto a los principios éticos.

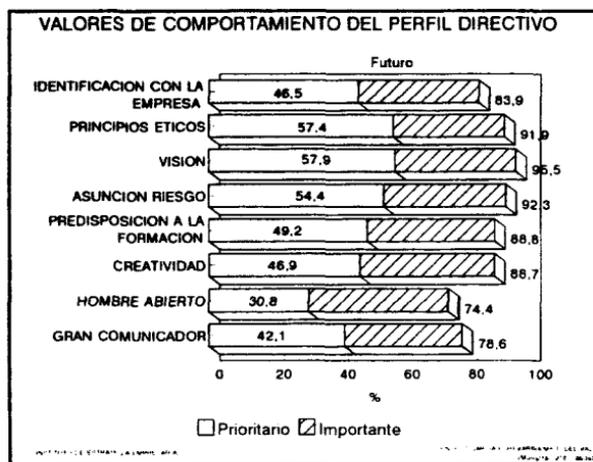


Figura 20

Cuando se observa la comparación entre los perfiles del momento actual y el de futuro, puede considerarse que el directivo español es consciente de la modificación sustancial que se tiene que producir en el perfil de comportamientos. Lo cual implica la necesidad de un "management de recursos humanos", ya que un cambio de esta naturaleza no puede ser consecuencia de la mera instrumentación de la política de recursos humanos.

El "management de los recursos humanos" tiene, por lo tanto, que asumir la institución, en primer lugar, por lo que afecta a los planteamientos de la Corporación tanto en cuanto a su Cultura como en cuanto a su Filosofía Empresarial, así como en lo que concierne a las exigencias de las formas de dirección. La función básica de esta dimensión directiva implica, en su conjunto, a la Corporación, en primer término, y a la capacidad directiva, a continuación. La política de los recursos humanos corresponde a esa dimensión instrumental que ejecuta y realiza este planteamiento corporativo de los mismos.

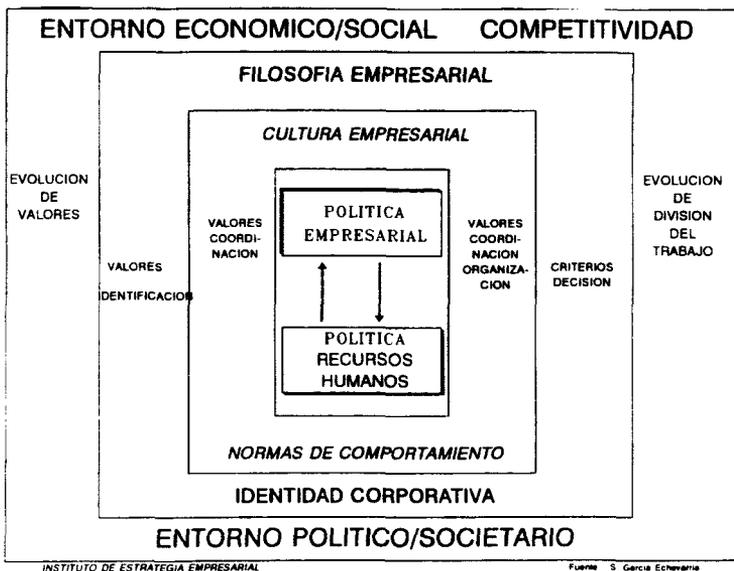


Figura 21

La política de los recursos humanos está ligada estrechamente a la política empresarial. Está condicionada, tal como puede verse en la Figura 21, por la Cultura Empresarial y las normas de comportamiento

que implica, con lo que se establecen los valores de coordinación dentro de la organización y en cada una de las personas. Es en este sentido en el que la política de recursos humanos, como instrumento de realización de la orientación corporativa de los recursos humanos, trata de instrumentalizar el desarrollo de esa dimensión que le obliga a la capacidad directiva a realizar los procesos de dirección con una fuerte orientación al comportamiento de los recursos humanos y a su capacidad de respuesta a las exigencias de cambio.

Con lo cual se puede afirmar que un directivo que solamente posea un alto nivel de conocimientos técnicos, y con ello competencia técnica, se puede convertir, cada vez más, en un amplio factor de riesgo dada su ineficiencia en el manejo de los recursos humanos.

La orientación básica en una empresa es la de configurar una institución en la que los recursos de esa empresa no sean divergentes a la hora de asignarlos por la ineficiencia de la organización, sino que sean convergentes. Ello exige fundamentalmente que la empresa como institución sepa definir los criterios con los cuales integra a los hombres a través de su Filosofía, su Cultura y su Estrategia empresarial estableciendo una unidad de doctrina que permita utilizar las sinergias y capacidades.

De nada sirve querer realizar asignaciones funcionales de recursos en materia de recursos humanos si previamente no se han cambiado las mentalidades en cuanto a la definición de la propia

institución, en su Filosofía Empresarial, y por lo que afecta al conocimiento de los sistemas de valores de las personas implicadas en la propia empresa.

La dirección de cambio exige como condición para tener éxito la identificación del hombre con el proyecto. Ello implica una fuerte identificación institucional y una fuerte confianza en el hombre. Sin ambos requisitos será imposible dirigir una empresa en entornos turbulentos.

## Últimos números

### SERIE: POLITICA EMPRESARIAL (Working Papers - Serie Azul)

- 196/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "El impacto de Maastricht en la competitividad de la empresa española", Madrid 1993, 43 págs.
- 197/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "La economía española en el concierto de la Comunidad Europea. Exigencias institucionales para la adaptación de la empresa española", Madrid 1993, 46 págs.
- 198/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "Repercusión del Mercado Unico en las Cajas de Ahorros españolas. Exigencias de adaptación institucionales y directivas", Madrid 1993, 49 págs.
- 199/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "Repercusión del Mercado Unico en la empresa española. Exigencias de cambio en la dirección y comportamiento de los Recursos Humanos", Madrid 1993, 45 págs.
- 200/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "La ética de las instituciones económicas y empresariales. La ética en la dirección de los Recursos Humanos en la empresa", Madrid 1993, 45 págs.
- 201/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "Competitividad y cooperación como valores institucionales de la empresa", Madrid 1993, 52 págs.
- 202/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "Sistemas de información sobre la gestión de los Recursos Humanos", Madrid 1993, 38 págs.
- 203/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "El reto directivo como respuesta a la situación de la empresa vasca", Madrid 1993, 48 págs.
- 204/ H.G. MEISSNER, "La reconversión de la cuenca del Ruhr. Un experimento y su valoración", Madrid 1993, 19 págs.



204/ H.G. MEISSNER, "La reconversión de la cuenca del Ruhr. Un experimento y su valoración", Madrid 1993, 19 págs.

205/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "Crisis económica y oportunidades de la empresa española", Madrid 1993, 27págs.

#### Números extraordinarios

7/93 S. GARCIA ECHEVARRIA, "El papel de la universidad en la sociedad y en la empresa. Nuevas orientaciones y condiciones institucionales para su éxito", 1<sup>er</sup> Trimestre 1993, 31 págs.

8/93 S. GARCIA ECHEVARRIA, "Libertad de empresa y competitividad", 2<sup>o</sup> Trimestre 1993, 38 págs.

9/93 S. GARCIA ECHEVARRIA, "Competitividad y libertad como base de la institución empresarial", 3<sup>er</sup> Trimestre 1993, 40 págs.

#### CONFERENCIAS

1/93 H. ALBACH: "El papel del factor tiempo en la competitividad", Madrid 1993, 27 págs.

2/93 H.ALBACH: "La economía de la empresa como ciencia. Tendencias de la moderna economía de la empresa", Madrid 1993, 47 págs.

3/93 A.TARABUSI: "La concepción política y societaria de los sindicatos para un diálogo social", Madrid 1993, 25 págs.