



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


Cátedra de Política
Económica de la Empresa

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 241

EL PAPEL ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

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

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

Doc

1-A 98/241

UNIVERSIDAD DE ALCALA



590457089X

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 241**

DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

D



EL PAPEL ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, 1998

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val

Secretaría y Administración :

I.D.O.E.

© 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 : 885.42.00

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN: 84 - 8187 - 066 - 8

Depósito Legal: M - 14022 - 1.998

Imprime: **DIGITAL COLOR 2000, S.L.**

Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

INDICE

	<i><u>Pág.</u></i>
<i>I. INTRODUCCION: LA DINÁMICA DE CAMBIO Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA</i>	<i>5</i>
<i>II. LA NUEVA DIMENSIÓN CORPORATIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS</i>	<i>14</i>
<i>III. PERFIL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA CULTURA EUROPEA</i>	<i>22</i>
<i>IV. CONCLUSIONES</i>	<i>25</i>

I. INTRODUCCIÓN: LA DINÁMICA DE CAMBIO Y LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

Cuando se habla de estrategia debe entenderse principalmente que la empresa y las personas involucradas en ella se posicionan estratégicamente en el futuro. Esto es, no se puede plantear el problema estratégico desde el pensamiento analítico del presente y sus posibilidades de desarrollo en el futuro, sino que hay que posicionarse en el futuro, en el espacio económico-social en el que se quiere actuar, con el fin de orientar toda la acción empresarial y asignar sus recursos para lograr ese posicionamiento estratégicamente buscado.

Lo cual implica disponer, en primer lugar, de una clara *visión estratégica* de la empresa, esto es, dónde quisiera posicionarse la empresa en ese futuro, dónde va a tener sus "*core competences*", es decir, sus potenciales, que le permitan diferenciarse de los demás

competidores de forma que la utilización de sus recursos y capacidades le permitan ser competitiva y asegurar su supervivencia y éxito empresarial.

Se trata de un diseño empresarial para una sociedad abierta y competitiva en la que el empresario, el directivo y el personal de una empresa, deciden sobre su propio futuro. Los unos diseñando correctamente aquella visión estratégica que le permita aprovechar en el futuro inmediato sus "competencias", que le permitan diferenciarse de los competidores y, por tanto, disponer de espacios competitivos. Los segundos, los directivos, generando una institución empresarial, una *filosofía empresarial* que les permita realizar esa *visión estratégica* con los menores *costes de coordinación*, tanto internos, entre el personal, como también con respecto al ámbito externo, proveedores, clientes, opinión pública, etc. Y los terceros identificándose con esa Corporación, con sus valores y sus planteamientos estratégicos, con el fin de contribuir con sus mejores potenciales humanos y profesionales a asegurar esa posición competitiva de la empresa en el futuro basada en sus capacidades reales, en aquello en lo cual se va a poder diferenciar de los demás.

Por consiguiente, cuando se están manifestando las exigencias de iniciativa, creatividad y flexibilidad se plantean las claves para un nuevo diseño empresarial.

Este diseño estratégico, que actúa posicionándose en el futuro y asegurando que la disposición de recursos se asigne para lograr esa posición competitiva, demanda, básicamente, cuatro grandes exigencias en la forma de pensar y actuar en el conjunto de la empresa:

- 1ª. - Se debe pensar en *dimensiones globales*, esto es, los espacios económicos y sociales se han abierto, existen capacidades de recursos en múltiples posiciones de ese espacio económico y social abierto, lo cual genera un permanente cambio en las divisiones del trabajo. Se trata de utilizar las capacidades disponibles de recursos técnicos, humanos, financieros, de conocimientos, etc., con el fin de reducir los costes unitarios. Globalización significa precisamente ese posicionamiento estratégico y espacial de forma que se utilicen las capacidades disponibles en cualquier parte del planeta.

Lo que implica, por un lado, una creciente complejidad de los procesos, pero, al propio tiempo, un gran potencial de oportunidades al no depender los resultados de una empresa sólo de sus potenciales, sino de la forma en la cual participa esa empresa en los cambios permanentes de la división de trabajo disponiendo también de los potenciales de los "otros".

Y a esta complejidad derivada de la *globalización de la economía* tiene que responderse en el diseño empresarial desde dos perspectiva:

- * Se plantea la necesidad del *desarrollo de redes*, esto es, el resultado de una compañía depende de aquellos potenciales propios que tienen ventajas competitivas naturales frente a los competidores, pero depende también de las "*productividades virtuales*" que se derivan del hecho de las capacidades de los otros miembros de esa red. Las redes deben configurarse de manera que todos sus miembros tengan *personalidad propia*, esto es, que tengan potenciales claramente identificados sobre los que asigna sus recursos de manera que todos los demás miembros de la red aprovechen también esos potenciales. Una red enriquecida de esta manera permitirá, con gran suavidad y sin traumas, adaptarse permanentemente a las situaciones de cambio de la división de trabajo ocasionadas por la globalización de la economía.

- * La segunda característica es la necesidad de *descentralizar*, esto es, necesariamente y ante sistemas complejos, como son los que reflejan los diseños de globalidad de la economía, cuando se tiene que responder con la descentralización en los ámbitos

políticos, económicos, empresariales y sociales. Esto es, acercarse mucho más a la persona, ya que al hecho de la complejidad solamente puede responderse mediante una integración más a fondo de las personas en sus participaciones en los procesos e instituciones, y no desde unidades centralizadas.



Figura 1

- 2ª. – La segunda clave de todo el proceso de la dirección de un diseño estratégico es el *cambio*, esto es, la disposición de personas y de capacidades productivas disponibles a adaptarse a las *situaciones cambiantes de la manera más*

rápida y más eficiente posible. La evolución de la tecnología, la globalización y la correspondiente apertura de mercados, la nueva dinámica de valores, obliga a adaptarse permanentemente al cambio tanto a las instituciones como a las personas. Por ello la flexibilidad implica básicamente capacidad inteligente para poder innovar y crear nuevas formas de adaptación a esos procesos de cambio dentro de sistemas de redes. Si no existe una predisposición al

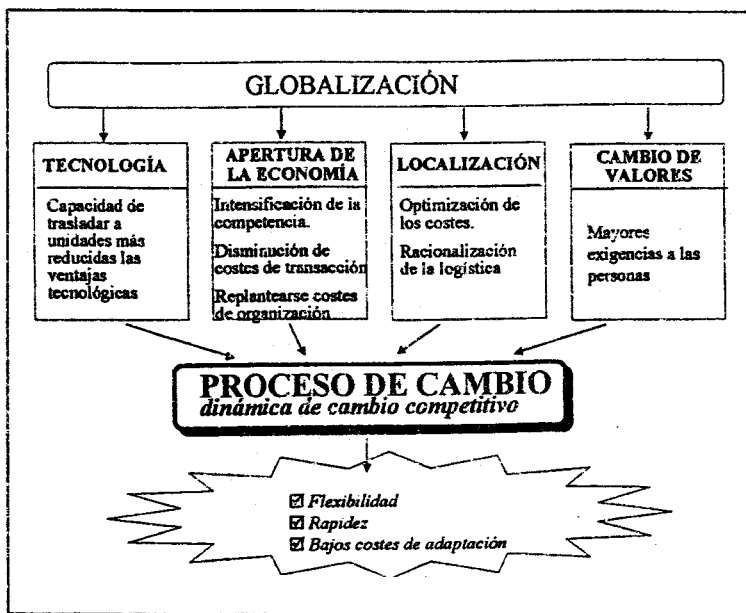


Figura 2

cambio o se retrasa éste, probablemente se excluye en la red, la persona o la empresa y ello de forma exponencial.

Lo cual originará el fracaso personal o institucional de una persona o empresa.

3ª.- La tercera clave fundamental es *entender los procesos de competitividad*; ser competitivo no significa "destruir al otro", sino que implica "integrar al otro". En la acción humana solamente puede evaluarse, en casi todas sus actuaciones, disponiendo de información sobre el compor-



Figura 3

tamiento "del otro" y, en este sentido, debe buscarse cuáles son las diferencias significativas que pueden presentar un

individuo o una empresa. Hay que pasar de disponer de *espacios propios* asegurados por barreras artificiales, privilegios, concesiones, administración, etc., para pasar a disponer de espacios propios como consecuencia de *barreras naturales*, esto es, aquellos ámbitos de actuación de la empresa cuya utilización de recursos es más eficiente que nosotros. El conocimiento de estas barreras naturales proviene, en primer lugar, del descubrimiento de las "competencias" claves de esa empresa en el futuro y, en segundo lugar, de la forma en que se realiza.

- 4^a. – Las claves de la competitividad son, por un lado, la exigencia de una reducción continua de costes unitarios, lo que solamente se logrará trabajando en redes y, en segundo lugar, el hecho de presentar permanentemente diferencias estratégicas. Pero estas diferencias competitivas tienen un tercer elemento estratégico, que es el factor tiempo. Las dificultades para calcular el factor tiempo en el planteamiento económico son conocidas. Y en este contexto puede apreciarse que cuando la diferencia estratégica es el producto, hay una diferencia temporal de $2/3$ años. Cuando la diferencia estratégica es de un proceso la capacidad competitiva es entre $3/4$ años. Cuando la diferencia estratégica se encuentra en la organización puede incluso llegar a cinco años, y solamente se pueden establecer diferencias competitivas para períodos de tiempo más

largos cuando se trata de diferencias basadas en la *cultura empresarial*, esto es, en los valores de esa institución y en la capacidad humana por la realización de tales valores reduciendo los costes de coordinación.

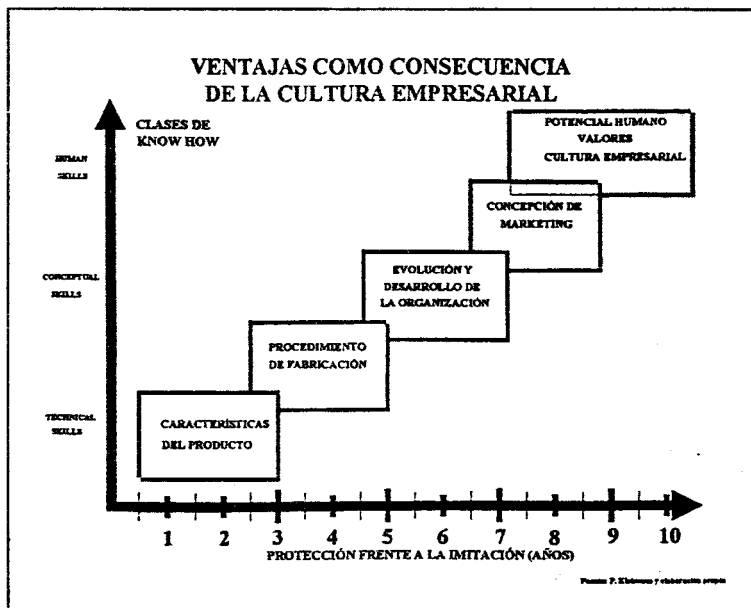


Figura 4

II. LA NUEVA DIMENSIÓN CORPORATIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Toda actividad económica y social implica dos dimensiones claramente identificadas:

- * En primer término, todo lo que afecta a la disposición de conocimientos, destrezas, sistemas, tecnologías, esto es, lo que puede definirse con la denominación de "*hard*", esto es, de lo analítico, es decir, lo que probablemente todas las empresas pueden disponer, en mayor o menor medida. Su valor estratégico es de corto alcance.
- * Pero en toda institución existe una parte fundamental que es la que generalmente no se aprecia o no se ve: la capacidad humana como empresario, directivo, o personal, para poder establecer y desarrollar aquella *visión estratégica*, que hemos mencionado, que le permite definir, cara al futuro, cuáles quiere que sean, o pueden ser, sus "*core competences*". A partir de ahí se diseña la filosofía corporativa y, consiguientemente, se establece todo el proceso de cambio en los comportamientos humanos.

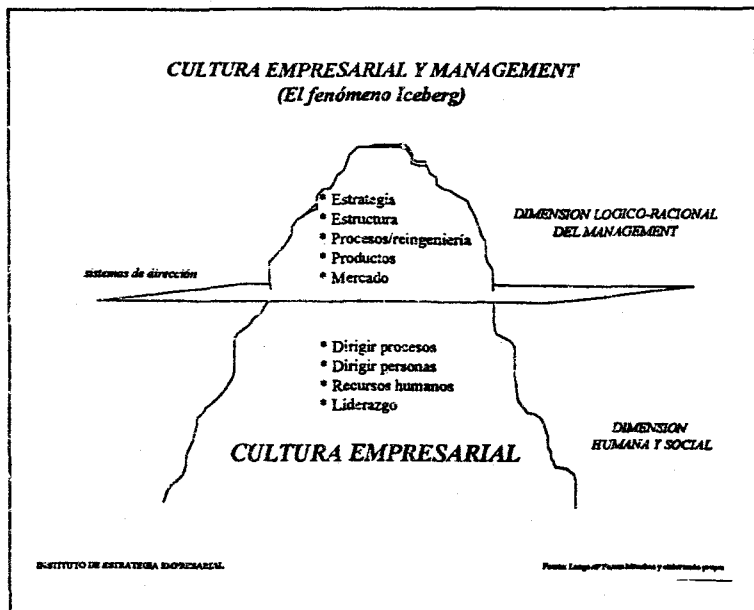


Figura 5

Dirigir personas en una empresa implica dos acciones "soft" :

- * En primer lugar, se trata en una economía dinámica, de reasignar permanentemente recursos de unas divisiones de trabajo que se han quedado obsoletas a otras nuevas divisiones de trabajo más eficientes: recursos económicos, financieros y recursos humanos.

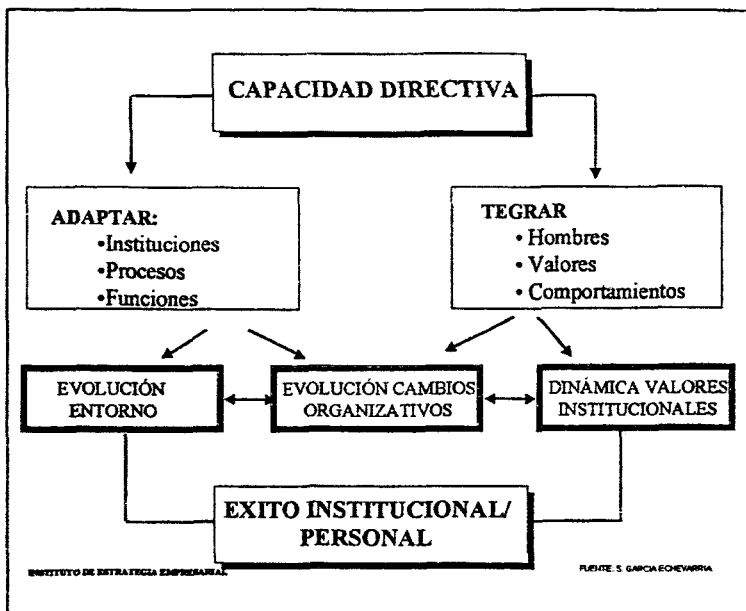


Figura 6

- * Dirigir implica, en segundo lugar, y es la acción clave en un diseño estratégico, *incidir en los comportamientos de los recursos humanos*, directivos y personal, de manera que establecida la *visión estratégica*, las personas, en sus acciones y en la disposición de sus recursos, contribuyan permanentemente a ese posicionamiento estratégico de futuro. Su referencia no es el pasado o el presente, no es, en primer término, la dimensión analítica de los procesos, sino la dimensión estratégica de la institución corporativa la que debe regir los cambios de comportamiento y la forma de coordinar en esa empresa.

La *dimensión ética* entra, por tanto, a jugar un papel decisivo ante las crecientes exigencias de descentralización y, consiguientemente, de involucrar a la persona en los procesos de manera directa. Para lo que se deben analizar las nuevas dimensiones corporativas desde una *dimensión ética* que permita definir el campo o espacio tanto de los valores económicos como de los valores sociales y humanos, además de que todas las personas involucradas conozcan sus posicionamientos estratégicos y puedan, al propio tiempo, medir su incidencia.

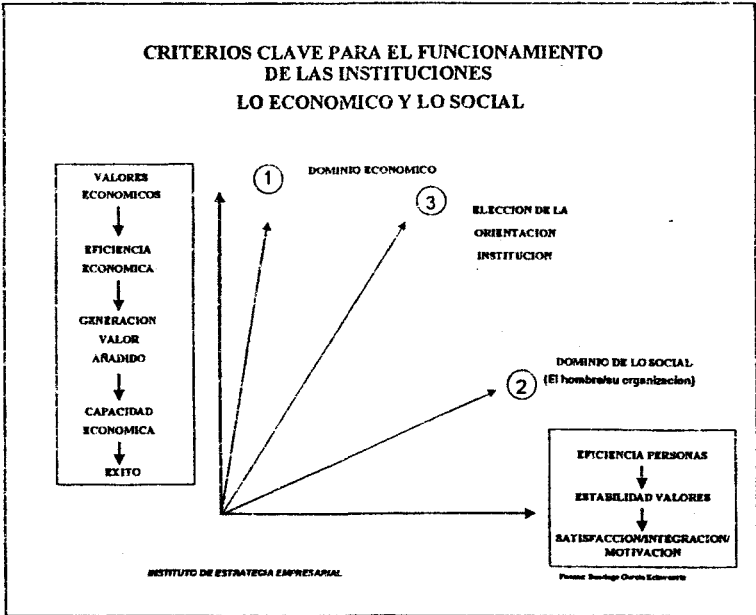


Figura 7

Dirigir por valores constituye, sin duda, desde el punto de vista corporativo, la clave de respuesta a posiciones estratégicas en las que

los recursos humanos se convierten en uno de los pilares básicos del éxito o fracaso empresarial.

La empresa puede entenderse, por tanto, como un *sistema de valores* que se articula por un lado, definiendo la institución: filosofía

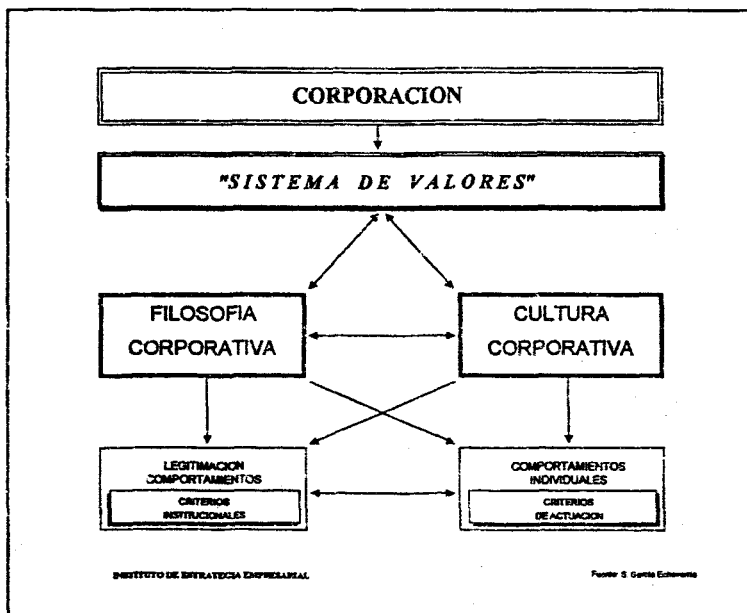


Figura 8

empresarial, esto es, los valores y normas que deben regir los comportamientos humanos y, por otro lado, los comportamientos y actitudes de las personas de que dispone esa empresa, su cultura empresarial, ya que son los valores y normas con los cuales están

actuando. El management de una empresa consiste básicamente en ir adaptando los comportamientos, la cultura empresarial, hacia ese referente establecido en los sistemas de valores (*filosofía empresarial*). Lo que desarrolla una transparencia del comportamiento de esa empresa con el fin de lograr la aplicación de su visión estratégica con los menores *costes de coordinación*.

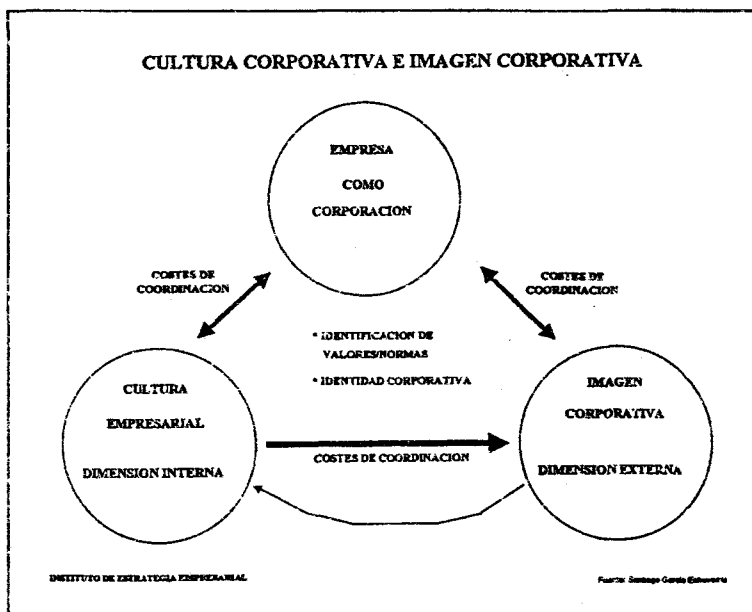


Figura 9

Por consiguiente, una empresa no es otra cosa que una institución socio-económica en la que hay que resolver el problema de los costes de coordinación:

- * En primer lugar, dentro de la propia empresa haciendo el management de la *cultura empresarial*, para lo que se ha necesitado precisar su *filosofía corporativa*.
- * Reducir los *costes de coordinación* con el entorno de la empresa, proveedores, clientes, opinión pública, a través de una *imagen corporativa* que refleje esa realidad transparente.



Figura 10

En su conjunto lo que se busca es el desarrollo de "*capital confianza*" que permita al personal, a los clientes, a los proveedores, a la opinión pública, disponer de credibilidad sobre esa empresa, con

lo que se eliminarían barreras, se reducirían "reservas", y, consiguientemente, se reducirían los *costes de coordinación*.

El éxito o fracaso de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de una empresa radicarán, cada vez más, en la sustitución de estructuras de control, en las que el hombre es una pieza mecánica dentro del proceso empresarial, a que se genere una cultura de "*capita! confianza*" en la que el hombre interna y externamente sea el punto de referencia que logra reducir esos costes de estructuras coordinación.

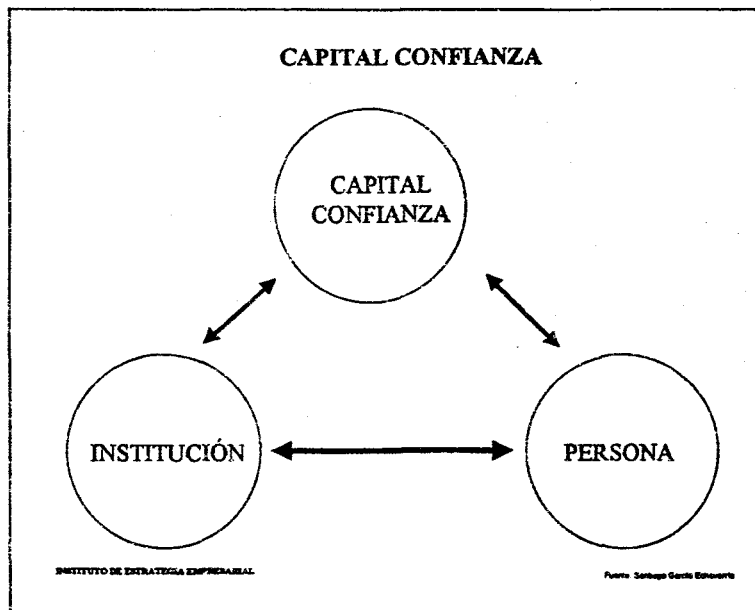


Figura 11

III. PERFIL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA CULTURA EUROPEA

Una de las características singulares del momento actual europeo es el hecho de que, aproximadamente, el 70% de las empresas van a modificar estructuras y, consiguientemente, va a producirse una variación en la disposición de recursos humanos. En valores medios un tercio de las empresas europeas tienen que reducir tamaño y plantilla y, aproximadamente otro tercio, e incluso hasta un 40%, esperan incrementar tamaño y plantilla. Solamente entre un 20%/30% de las empresas mantendrán su actual dimensión y estructura de personal. Nunca se ha dado en la historia industrial el que más de dos tercios de las empresas tengan que realizar modificaciones sustantivas, lo que originará grandes trasvases de recursos, tanto cuantitativa como cualitativamente. Los sistemas tradicionales que han institucionalizado los mercados de trabajo, así como todo el soporte social que ha servido de base para los procesos de adaptación no puede ser capaces de absorber y dirigir estos procesos de trasvase de potenciales humanos y de su desarrollo. Es preciso salir de planteamientos basados en macrosistemas para entrar en un diseño mucho más cercano al hombre, por la vía de la descentralización, de la empresa singular, para resolver estos problemas.

Como puede verse, de forma muy breve, y considerando los resultados obtenidos del estudio realizado los *retos humanos* que caracterizan en estos momentos los cambios en las empresas son los siguientes:

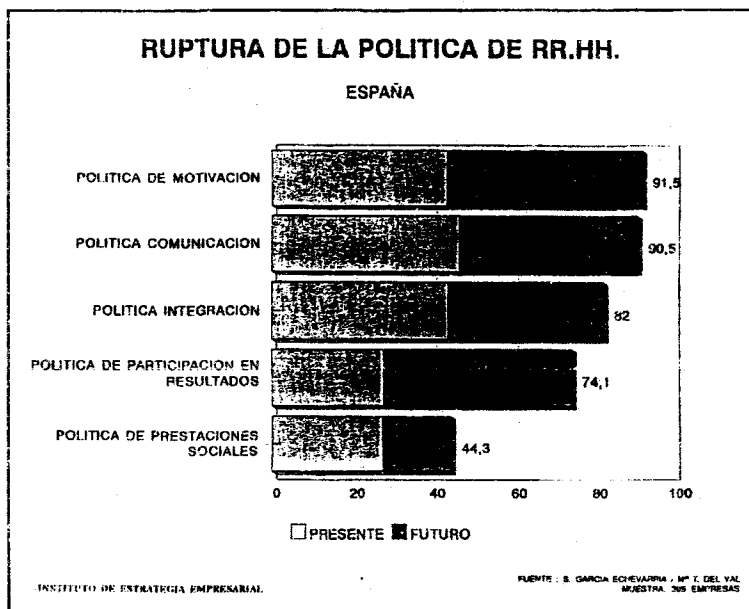
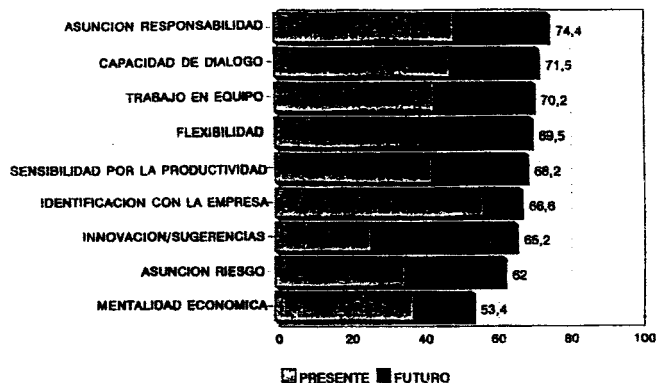


Figura 12

Lo que significa una ruptura en el contexto de la situación actual, tal como la ven los propios directores de recursos humanos en Europa. Consideran que este cambio y ruptura que se tiene que generar en los próximos tiempos debe realizarse en los términos siguientes:

RETO A LOS RR.HH.

ESPAÑA



INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

FUENTE: S. GARCIA ECHEVARRIA / M^o T. DEL VAL
MUESTRA: 300 EMPRESAS

Figura 13

Estos procesos implican, en primer lugar, un nuevo dimensionamiento del papel del responsable de recursos humanos en la empresa. El perfil que ellos asumen y, consiguientemente, el gran cambio que tienen que realizar, es que el ámbito de recursos humanos ha dejado de ser una exigencia funcional-técnica, de administración y gestión de recursos humanos, de lo analítico, para pasar a una dimensión estratégica, esto es, qué capacidades, qué potenciales empresariales, directivos y destrezas disponen los recursos humanos para que, dirigidos con otro estilo de dirección del actual, contribuyan a posicionar a la empresa en esa dimensión estratégica de futuro de la que hemos hablado. Puede apreciarse cómo los propios directores de

recursos humanos, por unanimidad, conceden prioridad absoluta a que su propia actuación empresarial sea dentro del desarrollo estratégico de la empresa, involucrándose en los planteamientos de la actividad empresarial, de los negocios, dejando, en un segundo término, a los expertos lo que corresponda a aquellas dimensiones de tipo funcional administrativo.

Esta ruptura en el ámbito de los recursos humanos conduce necesariamente a una situación y diseño empresarial que está caracterizado por un predominio muy importante de la interpretación de los recursos humanos en su *identificación corporativa*, y no tanto en la tradicional dimensión funcional. El posicionamiento estratégico se logra integrando a las personas, de dentro y de fuera de la empresa, o no se logra, esto es, se permanecerá en una dimensión de espacio cerrado en un dimensionamiento analítico de los procesos de dirección y con muy bajas probabilidades de éxito.

IV. CONCLUSIONES

Podemos señalar como conclusiones las siguientes:

1. El proceso de la ruptura actual en toda Europa es, sin duda, un proceso histórico que pudiera alcanzar las dimensiones de una *"revolución institucional"*. La ruptura de los macrosistemas, que corresponden a economías y espacios cerrados, por la apertura

hacia sistemas abiertos, dinámicos, que exige una mayor descentralización y un mayor protagonismo de las instituciones singulares y de las personas, significa un cambio radical en la forma de concebir instituciones y sus organizaciones.

2. Este cambio institucional implica la definición de las instituciones desde el punto de vista de una clara *identificación corporativa* basada en sus "*competencias*" y en su "*posicionamiento global*", como institución, en los mercados, en los procesos y en la propia actividad económica. Solamente a través de una *identificación corporativa*, con unos sistemas de valores que faciliten transparencia, se generará el "*capital confianza*" necesario que permita reducir, interna y externamente, los *costes de coordinación* de forma que tanto la empresa como sus clientes y proveedores, a través de la confianza, consecuencia de sus formas de comportamiento, participen en el éxito de esos procesos.

3. Este proceso implica una ruptura total en la forma de interpretar el papel de los recursos humanos en la empresa. De una orientación básicamente *legalista o técnico-funcional de los recursos humanos*, y, en su caso, incluso, sociológicamente paternalista, se pasa a un dimensionamiento que quisiera denominar *corporativo*, esto es, la *identificación de las personas de una empresa* con el proyecto empresarial. Si no puede lograrse este planteamiento no se podrá posicionar estratégica-

mente la empresa. Estrategia no es el diseño de un sistema, de papeles, sino que es un posicionamiento de valores de las personas, por una parte, a través de su identificación con la empresa y, por otra parte, asumiendo valores y comportamientos perfectamente identificables que dan transparencia a las propias relaciones internas de la empresa.

4. Ello significa un *cambio radical* en las *formas de dirigir* en la empresa española, esto es, otro *estilo de dirección*. Hay que aprender a dirigir personas en un *contexto global, competitivo y de cambio*, en los términos de que las personas a través de su flexibilidad razonada en la creatividad y en la innovación, son las que dan respuesta a esos cambios de planteamientos, con lo que la empresa podrá actuar estratégicamente. Estrategias son comportamientos, tanto desde el punto de vista empresarial, a través de acertar en la visión estratégica, como desde el punto de vista del directivo y del personal de saber adaptarse permanentemente, con esa orientación estratégica. Se trata de dirigir en incertidumbre permanentemente dominante, pero con una clara visión estratégica de futuro.
5. Implica, en el ámbito de los recursos humanos, un diseño totalmente diferente al actual. Se abandonan las estructuras funcionales de recursos humanos, o de *staff*, para producirse una fuerte descentralización en el ámbito de los recursos humanos orientado a ese nuevo diseño de estilos de dirección, por un lado,

y al descubrimiento permanente de los potenciales que tienen los recursos humanos de una empresa. El ámbito de recursos humanos se acerca cada vez más al ámbito de la máxima responsabilidad en la empresa y, por otro lado, todo lo que afecta a sus funciones y a sus necesidades de expertos para la administración y gestión pueda realizarse de manera compartida en redes con otras empresas, o pueda realizarse en términos de soporte institucional.

6. El ámbito de los recursos humanos, en lo que se refiere a esta dimensión corporativa y al hecho del proceso de identificar a la persona con la institución y sus normas de comportamiento se traslada a la *línea* y, por lo tanto, las exigencias a los directivos no van a ser ya exigencias técnicas, sino, básicamente, y en primer lugar, exigencias derivadas de la capacidad que genere para dirigir personas y, en segundo lugar, de sus capacidad técnicas. Los nuevos diseños están en marcha como necesidad urgente para las nuevas formas organizativas amparadas en diseños y en organizaciones *lean*, en diseños basados en *total quality*, entre otros intentos de la praxis para reducir sistemáticamente barreras que impiden la dinámica de cambio de actuación y, por tanto, generar la flexibilidad de comportamientos necesaria tanto en las personas como en la propia institución.

