

UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS

CATEDRA DE POLITICA ECONOMICA DE LA EMPRESA

PROF. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

Working Papers: n° 111

Título: Tendencias actuales de la pol
de personal en Europa.

Autor: Eugenio Recio Figueiras

Fecha: Diciembre 1985





5900906061

Universidad de Alcalá de Henares
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Cátedra de Política Económica de la Empresa
Alcalá de Henares-Madrid

Working Papers: n° 111

Título: Tendencias actuales de la política
de personal en Europa.

Autor: Eugenio Recio Figueiras

Fecha: Diciembre 1985

Secretaría de Redacción:

Srta. María Luisa Rodríguez

© Dr. Santiago García Echevarría



Se prohíbe la reproducción total o parcial por cualquier método del contenido de este trabajo sin previa autorización escrita. Se trata de trabajos de investigación internos de la Cátedra.

TENDENCIAS ACTUALES DE LA POLÍTICA DE PERSONAL EN EUROPA¹

Prof.Dr.D. Eugenio Recio Figueiras.
Coordinador del Departamento de Personal
ESADE.

Contrariamente a lo que se podía pensar, y a lo que parece está ocurriendo en nuestro país, el desequilibrio existente en el mercado de trabajo por el exceso de oferta de mano de obra está haciendo que en muchos países europeos la Política y Gestión de los Recursos Humanos se convierta en una de las áreas más importantes de la Política de Empresa.

A primera vista parece lógico que si la preocupación por mantener el puesto de trabajo hace posponer y casi olvidar otras reivindicaciones de tipo retributivo o de mejora de las condiciones de trabajo, no se preste mucha atención a estos temas y, en cambio, se concentren todas las energías hacia problemas de marketing o de finanzas, como puntos débiles que amenazan la supervivencia de la Empresa. Si en cualquier momento se encuentra disponible una oferta de mano de obra

apel de la
política de
personal

¹ Este Working Papers se ha elaborado con materiales expuestos por el autor en una conferencia pronunciada en la Cámara de Comercio e Industria de Madrid el 13 de noviembre de 1985 y con un artículo publicado en el Boletín de la AEDIPE, septiembre 1985.

preparada para aceptar cualquier tipo de condiciones con tal de tener acceso a un puesto de trabajo, parece supérfluo hacer previsiones y aplicar las complicadas técnicas de la planificación para encontrar al hombre más apto, para el puesto más adecuado, en el momento oportuno. Evidentemente aquí hay una lógica que se refleja en una praxis de desinterés por los temas y por la capacitación funcional de los Departamentos de Personal de las empresas.

Con los mismos datos, pero con una visión más profunda y con un horizonte temporal más amplio, se han hecho un planteamiento muy distinto los países de la CEE con los que vamos a comenzar a compartir el mismo mercado dentro de dos meses así como también otros países industrializados de Europa, que no pertenecen a la CEE pero tienen el mismo problema del paro y bajas tasas de crecimiento económico. En estos casos al analizar por qué se pierden cuotas de mercado y se producen situaciones límites en los pasivos financieros se está llegando a la conclusión de que los fallos en los equipos humanos son la principal causa de los fracasos de las empresas y su mayor obstáculo para una política estratégica y por eso han pasado de una actitud defensiva frente a las reivindicaciones del personal a una estrategia de conquista para conseguir su integración, potenciar al máximo sus capacidades y motivar su voluntad de rendimiento.

Las tendencias actuales de la Política y Gestión de los Recursos Humanos en los países industrializados de Europa fueron expuestas y discutidas en el XII Congreso de la Asociación

Europea de Directores de Personal (EAPM) que se celebró en Atenas en junio de 1985. Siguiendo el Programa del Congreso que tenía como título general "En busca de nuevos enfoques para unas relaciones laborales eficaces", vamos a dar una idea general de su desarrollo, deteniéndonos en los temas particulares que tuvieron especial relevancia y resumiendo al final, de una forma más sistemática, los temas que caracterizan la problemática del área de Personal en las circunstancias actuales.

Tratándose de un Congreso Internacional parece de suma importancia tener en cuenta el país ponente para poder interpretar su contenido, sobre todo, en temas tan condicionados culturalmente como los que se refieren a las relaciones laborales y, por eso, se han agrupado los ponentes por países cuando ha parecido conveniente. Para favorecer la lógica de la exposición, se han hecho también algunos cambios en el orden cronológico del desarrollo del Programa del Congreso, agrupando temas conceptualmente coincidentes.

PRODUCTIVIDAD Y DURACION DEL TRABAJO: NUEVOS DESAFIOS A LA DIRECCION DE PERSONAL.

El primer día se dedicó al tema de la productividad y a la responsabilidad que tiene la gestión de los Recursos Humanos en su evolución. En la mente de todos los conferenciantes estaba la preocupación por hacer frente al desafío de la competencia japonesa y americana y la solución, en la que por distintos caminos todos convergían, era

Productividad

la mejora que se ha de conseguir en la productividad con nuevas formas de gestión de los Recursos Humanos.

El tema se desarrolló en tres conferencias en las que asesores del Management, con renombre internacional, los ingleses J.Nichols y W.Robbins y el sueco A.Cox, expusieron las características de un nuevo modelo de gerencia muy en la línea del libro de Th.J.Peters y R.H.Waterman, "En busca de la excelencia". Este enfoque, de tipo más bien conceptual, fué ilustrado con otras conferencias y, sobre todo, con los cuatro seminarios que se celebraron durante el resto del día.

El Profesor de Organización Industrial en la Universidad Técnica de Atenas, J.Pappas, explicó, en una de sus conferencias, nuevos métodos de organización de la producción (el YKY y el Kanban) que sólo son aplicables si se consiguen comportamientos del personal como los definidos en las ponencias generales que expondremos después con más detalle. Los conocidos profesores americanos R.R.Blake y J.S.Mouton, explicaron en un seminario una técnica eficaz para resolver conflictos en la empresa que pueden resultar muy caros por sus repercusiones en la productividad. El finlandés P.J.Laine expuso en otro seminario, muy coherente con todo el planteamiento general, la importancia de una gestión estimulante, y no precisamente con incentivos salariales, para mejorar la productividad.

Para demostrar que estos tipos participativos de relaciones laborales pueden incluso institucionalizarse, los noruegos R.Ostrem, H.O.Hansen

explicaron el alcance de la democracia industrial, establecida en su país por la Ley de Empresas de 1972 y revisada en 1981 para acomodarla a las exigencias del entorno previsto para 1990, y el austríaco W. Brukhart expuso las características de sistema de "colaboración social" (Social arnerschaft) que existe en su país desde que terminó la Segunda Guerra Mundial y que tiene consecuencias concretas a la hora de afrontar problemas tan fundamentales como la política salarial y los cambios en la duración de la jornada.

En un nivel macroeconómico también pero sin las peculiaridades institucionales de los países anteriores, el belga W. Beirnaert analizó las consecuencias que ha tenido en el mundo del trabajo las políticas económicas que se han aplicado para hacer frente a la crisis en su país, miembro de la CEE, y las perspectivas de la evolución del entorno en lo que queda de siglo para prever la ayuda o dificultad que proporcionará el medio institucional para las formas de gestión de los Recursos Humanos postulados en las comunicaciones referidas.

El tema de la productividad está muy relacionado con el de la duración de la jornada laboral y el paro y por eso, junto al tratamiento teórico que hizo de estos probables W. Robbins en su ponencia, se buscó una ilustración práctica con la interesante exposición que hizo A. Mell del sistema de flexibilización de horarios que ha establecido en el complejo del Casino Saint Etienne, del que es Director del Servicio Central de Personal y con los resultados de la encuesta sobre el tiempo de trabajo en Europa, que ha hecho el

Política de
empleo y
política de
personal

Duración
jornada de
trabajo

holandés E. Cosijn por encargo de la Asamblea de Delegados de la EAMP y con el soporte financiero de la Asociación de Directores de Personal de su país.

UN MODELO DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS ORIENTADO HACIA LA PRODUCTIVIDAD.

Expuesto de forma sintética el contenido del primer día del Congreso voy a detenerme en explicar, dada su actualidad, en qué consiste según Nichols y Cox ese nuevo modelo de gestión de los Recursos Humanos que se necesita para conseguir niveles competitivos de productividad y cómo se podrán evitar, según W.H. Robbins, sus negativas consecuencias en el empleo.

Como ya indicamos, el modelo que se propone es el que en términos periodísticos describen los autores del bestseller "En busca de la excelencia" y consiste en síntesis en conseguir una mayor integración del factor humano en la Empresa. Nichols y Cox coinciden en que para ello se ha de despertar un mayor interés por participar en la marcha de la empresa, lo cual sólo se conseguirá si se da más información. En segundo lugar, consideran que hay que hacer interesante el puesto de trabajo de forma que se vea su concreta aportación al proceso de la actividad global y se puedan precisar las responsabilidades que corresponden en el resultado total a todos los que en él participan. Por último recomiendan un estilo de dirección más cooperativo y estimulador que controlador.

Integración
del factor
humano

En realidad estas ponencias no aportaron nada nuevo conceptualmente, su interés consistió más bien en el análisis con que se trataba de recordar que éste sigue siendo el camino, fácil de describir, por supuesto, pero arduo y complicado en la práctica concreta. Por ejemplo: la importancia del tema de la información apareció con un relieve especial cuando en el coloquio a la objeción de que divulgando información se pueden perder ventajas competitivas, respondió Nichols que en el Reino Unido actualmente muchos directivos consideran menor este riesgo que el de la indiferencia que produce la desinformación.

Arné Cox aportó algunas matizaciones al concepto de productividad que ayudan para entender el modelo de una gestión de Recursos Humanos orientada a la "movilización de la capacidad de rendimiento individual". Más que una "organización racional de los procesos de producción", que sería la productividad taylorista, se necesita "hacer correctamente las cosas que desean los clientes", lo cual exige la dedicación de todos los recursos humanos que no se puede reglamentar porque supone creatividad, flexibilidad e innovación, es decir: todo lo contrario a una mera disciplina rutinaria.

El hacer correctamente las cosas o la organización racional de los procesos de producción, o sea la productividad definida como se defina, implica siempre emplear el mínimo de factores productivos y, por tanto, también de trabajo por lo que una gestión de Recursos Humanos orientada hacia la productividad tiene que prever las consecuencias que puedan seguirse en el empleo o en

la distribución del tiempo de trabajo. La conferencia de vicepresidente del IMP inglés, W.H. Robbins, sobre la reducción del tiempo de trabajo ofreció una serie de consideraciones de gran actualidad para la situación de nuestro país.

REORGANIZACION DE LOS HORARIOS A NIVEL DE EMPRESA PARA EVITAR PARO.

Para Robbins ha sido un error europeo politizar el tema de la reducción de jornada como instrumento de lucha contra el paro ocasionado por las mejoras de productividad. Con razón afirma que ni la teoría económica ni la experiencia empírica avalan una estrategia de este tipo a nivel macroeconómico. Lo consistente teórica y empíricamente es que cada empresa tenga la flexibilidad necesaria para adaptar sus horarios de trabajo a las condiciones peculiares de su producción: el trabajo a tiempo parcial, la organización de los turnos, el empleo temporal para trabajos específicos, el cómputo de las horas de trabajo anuales y su distribución de acuerdo con las fluctuaciones estacionales, las horas extra y el trabajo a domicilio, ofrecen una gama amplísima de combinaciones que permiten aprovechar competitivamente las ventajas de la productividad sin tener que reducir salarios ni crear paro.

Cuando se trabajan las horas que se necesitan para producir los bienes que tienen mercado y se pagan los salarios que corresponden a ese trabajo, la introducción de nuevas tecnologías permite reducir precios y vender más, si hay demanda potencial, o mantener los precios y pagar más

Error en el planteamiento de la reducción de la jornada de trabajo

salarios que crearán otras demandas por lo que de una u otra manera habrá un proceso dinámico que creará nuevas necesidades de trabajo. Lo que no se puede hacer es imponer administrativamente las mismas normas a todas las empresas, creando rigideces que llevan a excesos de producción por falta de demanda o a precios no competitivos. Robbins se opuso así abiertamente a la tendencia reglamentarista de la Comisión de Asuntos Sociales de la CEE y a algunas de las propuestas de representantes, P.D.Sutherland, en la conferencia inaugural del Congreso.

El desafío se plantea, pues, a los hombres de personal y de organización que han de buscar las fórmulas más adecuadas para cada empresa oponiéndose, por tanto, a la tendencia, tan arraigada en nuestro país, de buscar soluciones generales por la vía de la imposición administrativa.

LA DIRECCION DE PERSONAL Y SU FUNCION EN EL CAMBIO TECNOLÓGICO.

En las sesiones del segundo día los temas tratados no admiten una sistematización conceptual como la que hemos intentado exponer en el primero; pero suponen profundizar en problemas ya planteados y aportan nuevos puntos de vista de notable interés y actualidad.

El tema básico de la primera sesión del día y de uno de los seminarios de la mañana fué el de la tecnología y sus consecuencias en la gestión de personal en términos generales y, como es lógico, prestando una atención especial al análisis de sus

repercusiones en el nivel de empleo. Conceptualmente supone, pues, una profundización en el tema de la productividad que centró los análisis del día anterior.

En los restantes seminarios y en la sesión plenaria de la tarde, en vez de intentar ilustrar los aspectos prácticos del tema concreto del cambio tecnológico, como se había hecho con la productividad, se estudiaron en sendos seminarios otros temas complementarios al problema del cambio tecnológico como la relación entre política y relaciones laborales y la evolución de la moral del trabajo.

Se celebró, además, un Seminario Internacional en el que representantes de América Latina, Australia y USA intentaron dar una panorámica de las tendencias de la gestión de personal en sus respectivas zonas geográficas para que se pudieran constatar los puntos de convergencia o divergencia que hay entre lo que se practica en estas materias en Europa y en otros Continentes. Por último, en otra sesión plenaria, y como una primera síntesis de lo tratado hasta entonces, se analizó la función del área de Personal en las circunstancias actuales con una aportación teórica y la presentación muy cuidada de un caso práctico ilustrativo. Resumiré a continuación, como hice en los temas del primer día, lo que me pareció más relevante en el desarrollo de las ponencias referidas.

Tendencias
internacionales
en política de
personal

CAMBIO TECNOLÓGICO Y PARO.

El tema de la tecnología fué tratado por un alemán U.Weiler, antiguo colaborador del Instituto Battelle de Ginebra y actualmente responsable del desarrollo de los recursos humanos en la Empresa Boehringer; por el Director de Personal de la IBM en el Reino Unido, Mr.Lempich , en sustitución del ponente anunciado J.G.Parkel, Consejero para los servicios de Personal de la IBM, que aparte de enviar un sustituto, por no poder estar presente, entregó un resumen bastante extenso de su ponencia; por el danés E. Ohrt, Director Adjunto de la Confederación Danesa de Industrias del Metal y Electromecánicas; el noruego O.Saether Director Gerente de un importante grupo de Cajas de Ahorro de Oslo; el Gerente del Programa FAST de la CEE, R.Petrella, de nacionalidad italiana, con el que se investiga la previsible distribución del trabajo en la industria y el comercio de 1980 a 1995 y, finalmente, el Presidente de la Asociación de la Industria Griega, Th.Papalexopoulos.

Los siete ponentes coincidieron en resaltar que los aspectos positivos del desarrollo tecnológico en orden al bienestar humano superan a los negativos, advirtiendo Lempich y Papalexopoulos que, en contra de lo que suele afirmarse, el riesgo de que se produzca un paro importante es mayor cuanto más se retrase un país en incorporar las nuevas tecnologías o lo haga con más lentitud, puesto que la pérdida de competitividad es lo que más paro produce.

Weiler advierte, sin embargo, un cambio de actitud de la opinión pública alemana que en 1966 abiertamente consideraban beneficiosas las nuevas tecnologías y en 1980 las juzga con escepticismo y reserva por el abuso de poder que puede permitir el desarrollo de los nuevos sistemas de información y por la caída del empleo.

Sobre este punto de la relación entre el progreso tecnológico y el aumento del paro, el investigador de las ciencias sociales, R. Petrella, afirmó que de los estudios empíricos, que se han hecho en diversos países, no se puede deducir una relación causal y, como afirmaron también Weiler y Parkel, el preocupante aumento del paro europeo coincide con otros cambios como la evolución demográfica, la caída de la inversión, la saturación de mercados, los intervencionismos públicos, las rigideces institucionales, etc., que difícilmente se pueden aislar para precisar relaciones causa-efecto. Empíricamente es incuestionable, y en ello coincidieron todos los ponentes, que los países líderes del progreso tecnológico, Japón y USA, son también los que más puestos de trabajo han creado en estos años.

TECNOLOGIA Y CAMBIO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Weiler, Ohrt y Lempich concretaron en sus ponencias algunas de las consecuencias que tendrá la aplicación de las nuevas tecnologías en la organización del trabajo. Aparte de la supresión de trabajos rutinarios, que supone la robótica, y afectará a obreros no especializados y a administrativos (el sector bancario será uno de los más

afectados al tener que transformarse de provisor de servicios de transferencias en organizaciones financieras según Saether; el diseño con ordenador, obligará a proceder de un modo más sistemático evitando errores, en opinión de Ohrt); la tecnología de la comunicación, por su parte, modificará notablemente el trabajo de los directivos y de los mandos intermedios. El de los directivos porque la rapidez de obtener información exhaustiva obligará a concentrarse más en los problemas y a decidir con más responsabilidades pues los errores ya no podrán ser atribuidos a los defectos de la información. Por eso se explica el que no raras veces sean los propios directivos de las empresas los más reacios a estas innovaciones tecnológicas. Los mandos intermedios no necesitarán seguir haciendo de coordinadores de información porque para eso estarán los terminales con lo que se tendrá que reducir su número. Las estructuras jerárquicas piramidales, por tanto, irán abultándose en forma de cebollas al desaparecer los puestos de trabajo de bajo nivel y reducirse el número de niveles diferenciados, aumentando la responsabilidad compartida. La facilidad de comunicación con los centros decisorios y el mayor nivel de cualificación llevará además a un proceso de descentralización adquiriendo más relevancia el trabajo en equipo (Weiler habla, incluso, de una intensificación del trabajo en el hogar, pero esta opinión no es compartida por Lempich) con una mayor independencia para estructurar el propio trabajo de manera que se producirá un importante cambio también en la ética laboral al sustituir, según Weiler, la capacidad comunicativa a la racionalidad organizativa Weberiana.

Información,
organización y
política de
personal

División del
trabajo

Ohrt ilustró lo que pueden ser los nuevos esquemas de organización que se alejan de la estructura jerárquica, con el programa UPS que se ha desarrollado en Dinamarca sobre nuevos métodos de producción. Gráficamente se representa mediante un conjunto de pequeñas pirámides que son como el fraccionamiento de la base de la pirámide tradicional y que convergen en una pirámide superior que las engloba a todas. Estas pequeñas pirámides representan fábricas especializadas en diversos componentes que serán ensamblados después de una fase posterior por otra fábrica. Con ésto han conseguido aumentos espectaculares de productividad y una gran flexibilidad para adaptarse a la evolución de la demanda.

Estas modificaciones en las estructuras organizativas suponen cambios en los conocimientos y mentalidades y conflictos generacionales y por eso, según todos los ponentes, implican a los Directores de Personal por las exigencias de formación que suponen y las estrategias participativas que las han de hacer posibles.

La capacidad para operar con ideas abstractas, el pensamiento metódico, la disponibilidad para la comunicación que exige el trabajo en equipo y la comprensión global de los fenómenos son las características mentales más necesarias para los nuevos tipos de producción. Esto supone nuevas orientaciones en la pedagogía de las instituciones docentes pero requiere también un reciclaje para los que ya los abandonaron hace algún tiempo. La generación que tiene ahora de 35 a 55 años es la que tiene que hacer un mayor esfuerzo en este

sentido y aquí es donde le corresponde a la Dirección de Personal un papel decisivo. Ohrt propone incluso emplear el ordenador como instrumento de aprendizaje para que los obreros mayores le pierdan el miedo y les resulte así más fácil relacionarse con los jóvenes. Métodos pedagógicos con más participación que la que se tenía en los sistemas tradicionales, facilitan el aprendizaje y la adquisición de nuevas capacidades a personas ya maduras.

EL CAMBIO TECNOLÓGICO Y UNA NUEVA CONCEPCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL

En los párrafos anteriores hemos visto referencias concretas a las implicaciones que se siguen del cambio tecnológico en función de personal. El noruego O.Saether resumió los nuevos contenidos de esta función en base a los resultados de una investigación que por iniciativa de la EAMP y del Instituto Noruego para la Administración de Personal (NIPA) se ha hecho, principalmente con las experiencias de los Países Escandinavos, sobre el impacto de los cambios tecnológicos en la Dirección de Personal y cuyos resultados se publicarán a finales de 1985.

Para Saether la primera conclusión que se deduce de este estudio es el reconocimiento de la Dirección de Personal como profesión autónoma e independiente que en Suecia se refrenda incluso con un título universitario específico.

Nuevo rol de la dirección de personal

Esto se debe a que se ha producido un importante cambio en cuanto a las responsabilidades atribuídas al Director de Personal al haber sido integrado en la planificación estratégica de la empresa (idea en la que también insiste Parzel) y participar, por tanto, en la definición de los objetivos empresariales y en el desarrollo organizativo para que sea precisamente un agente de cambio, creando un clima cultural favorable (actividades formativas, ya mencionadas, y de negociación con los que serán afectados por las nuevas técnicas; Ohrt recomendaba a este respecto organizar una especie de Comité Permanente como él ha podido hacer en Dinamarca, para negociar con los Sindicatos los problemas derivados de las nuevas tecnologías), practicando una política de personal más selectiva y diferenciada de acuerdo con las exigencias de la actividad productiva y de marketing, y estimulando la creatividad innovadora. Esto explica que en los programas de formación para los Directores de Personal haya una parte de formación básica con conocimientos de economía, marketing, técnicas productivas y organización y otra de especialización en políticas y gestión de los recursos humanos. Al considerar al personal como el activo más valioso de la empresa se procura una gestión individualizada en el sistema retributivo, desarrollo de las carreras profesionales, etc., lo cual supone por parte del directivo responsable del área unos conocimientos específicos y el apoyo material que ofrecen los ordenadores con sus bancos de datos sobre las características de las personas, que forman las plantillas de cada empresa, y sobre los puestos de trabajo y las exigencias que requieren de las personas que los han de ocupar. Las posibilidades actuales de

Contenido :
nuevas orientaciones

centralizar estas informaciones permiten ahora una rápida acomodación de los recursos a la programación empresarial que hace años no era posible.

En este sentido se orientaba también la ponencia del Consejero de IBM, J.G.Parkel que por su ausencia no fué expuesta en el Congreso pero, como ya se ha dicho, se nos entregó en un resumen más extenso que el de la mayoría de las otras ponencias. Para Parkel los Directores de Personal han de asesorar a la Alta Dirección de las empresas, e incluso a los responsables políticos de los países, de las repercusiones y exigencias que tendrán para los recursos humanos los grandes cambios tecnológicos. Para esto se necesita estar en contacto con los innovadores de la tecnología y reflexionar continuamente sobre sus implicaciones organizativas. Aplicando las técnicas de la planificación de los recursos humanos, los Directores de Personal han de estar siempre atentos a los desajustes que se pueden producir entre las exigencias de los nuevos puestos de trabajo y las capacidades del personal disponibles para equilibrarlas con las actividades formativas que sean necesarias. Hay que mentalizarse que nos ha tocado ser directivos en una época de cambios y esto supone transformaciones en las capacidades y talentos, a veces sin que haya que cambiar el puesto de trabajo o su remuneración pero también es posible que haya que hacer cambios en uno o en ambos conceptos. Es importante evitar que ésto ocurra de un modo rápido e inesperado y ésto sólo se puede conseguir con una previsión adecuada y una programación razonable del cambio. Lo no aconsejable es ir detrás de los acontecimientos esperando a que exploten para entonces aplicar los remedios.

Política de personal en el ajuste tecnológico

En línea con la idea ya expuesta por Saether de las facilidades operativas que ofrece el ordenador personal explica Parkel su propia experiencia en la que su gestión se ve muy facilitada por la rapidez de información que le proporcionan los archivos del ordenador y la posibilidad de comunicarse sin demoras con los Jefes de Personal de los centros de trabajo de cualquier país del mundo. Considera como específico de la función de personal la capacidad de armonizar los hechos y los datos que se refieren al potencial humano, analizando sus circunstancias y tomando las consiguientes decisiones con rapidez y precisión. Disponer de estos datos permite tener mejor informado al personal que puede ser afectado por el cambio tecnológico lo cual da más seguridad y predispone para aceptar el reciclaje que la empresa les ofrece para que ninguno tenga que perder el puesto de trabajo por falta de los conocimientos adecuados para las nuevas necesidades.

POLITICA DE RELACIONES LABORALES EN LOS PAISES DE LA CEE.

El influjo de la política en las relaciones laborales, que se analizó en un seminario dedicado a este tema, volvió a plantear el dilema de la política económica liberal o intervencionista, tratando ya el primer día a propósito de la flexibilidad o rigidez de los sistemas económicos americanos, japoneses y europeos para mejorar sus niveles competitivos. También en esta segunda jornada afloró el tema en otras conferencias al preguntarse sobre las condiciones que favorecen el

cambio tecnológico. Por último, en el llamado "Seminario Internacional" las ponencias del australiano J.Maxwell y, sobre todo, la del norteamericano J.Ware pusieron también sobre el tapete este tema que para nosotros es de máxima actualidad.

En el Seminario sobre intervención política en las relaciones laborales, el diputado conservador del Reino Unido para Asuntos Sociales en el Parlamento Europeo, B. Petterson, contrapuso la concepción de las Relaciones Laborales en el Reino Unido y en la República Federal de Alemania para mostrar la necesidad de homogeneizar las políticas laborales en la CEE, proponiendo que se reduzcan las regulaciones legales y que se dé más beligerancia a la negociación individualizada. Nos encontramos, pues, de nuevo con una contraréplica a la postura intervencionista que mantuvo el representante de la Comisión Europea, P.D.Sutherland, en la conferencia inaugural del Congreso y a la que, como ya hemos dicho, se opuso también otro británico, W.R.Robbins, el primer día.

Lo más interesante del problema latente en la ponencia de Patterson, pero que no llegó a discutirse, sería analizar si esa flexibilidad del mercado de trabajo que tanto se echa de menos y se propone como única solución para superar la "euroesclerosis", se conseguiría mejor en un sistema en el que la regulación legal es mínima y, por tanto, el campo de negociación es muy amplio como ocurre en el Reino Unido o en sistemas como el de la República Federal de Alemania y el de Noruega que en sus leyes de empresa establecen ya el derecho a negociar ciertos aspectos de las

condiciones de trabajo y a partir de esa demarcación de temas se deja plena autonomía a las partes para negociar.

La aparente inhibición de la política en las relaciones laborales de los países en que la negociación decide cuestiones que en otros son objeto de regulación legal no se mantiene, sin embargo, advirtió Patterson en un sector tan importante de dichas relaciones como es el de la organización de los Sindicatos. También aquí destacó una diferencia importante entre la tradición y actualidad del movimiento sindical del Reino Unido, manifiestamente vinculado a un partido político, y a la neutralidad programática y relativamente real del sindicalismo de la República Federal de Alemania. Esto explica que en el Reino Unido los gobiernos conservadores, como ocurre actualmente con el de Mrs. Thatcher, recurran a medidas legislativas para frenar el poder sindical con una clara interferencia, aunque por vía indirecta, de la política en las relaciones laborales.

Después de esta descripción de las diferencias básicas en la concepción de las relaciones laborales en la CEE, concretadas por Patterson a los casos del Reino Unido y a la República Federal de Alemania y advirtiendo que el Tratado de Roma se firmó al comienzo de una fase de prosperidad económica que justificaba la preocupación por el reparto del excedente, el ponente recordó las cláusulas del Tratado que se refieren a las relaciones laborales (libre movimiento de trabajadores, necesidad de uniformizar la legislación para que haya un punto de partida unitario en la lucha competitiva y el famoso art. 117 que pone los

fundamentos para la política social). En base a estos principios se han ido aprobando una serie de regulaciones laborales sobre despidos colectivos, sobre la obligación de consultar a los trabajadores en caso de compra de otras empresas, y sobre los derechos de los trabajadores en el caso de quiebra de su empresa que, según enfatizó Patterson, fueron aceptados por los Parlamentos de los países miembro sin apenas dificultad.

Pero la situación cambió cuando el socialista holandés Vredeling presentó un proyecto de regulación por el que se imponería a las empresas la obligación de informar a los trabajadores sobre su situación económica y de que se les consultara antes de tomar decisiones que les afectaran. Según Patterson se pretendía evitar, de esta forma, que las grandes empresas multinacionales pudieran cerrar sus fábricas a golpe de teléfono, como había ocurrido en algún caso; lo significativo, sin embargo, es que un asunto así rompiera el consenso que había existido hasta entonces entre el Parlamento Europeo y los de los respectivos países provocando un intenso debate que terminó cambiando la obligación que se quería imponer a las empresas el reconocimiento de un derecho de los trabajadores a pedir información.

Me ha parecido importante resumir con un poco más de detalle el contenido de esta ponencia por su valor ilustrativo. Por otra parte, nos encontramos con que el tema que hace aparecer el desacuerdo entre los países comunitarios en el área de relaciones laborales corresponde a uno de los criterios que más se recomendaron el primer

día como medio de mejorar la competitividad: la integración del Personal en la Empresa mediante la información. Por otra parte, y prescindiendo de aspectos jurídicos complejos como el de la territorialidad; la oposición de los gobiernos del Reino Unido y de Dinamarca a que ésto se aprobara como una directiva obligatoria para los países de la CEE responde fundamentalmente a ese temor de crear nuevas rigideces en el entorno europeo que desvíen a las empresas multinacionales hacia otros países del Lejano Oriente lo cual, se piensa, no ocurriría si fuera meramente una cláusula de posible negociación. En resumen, una faceta nueva del problema de la flexibilidad en el orden socioeconómico y una reserva, por razones prácticas, a la participación del personal en la vida de la empresa.

EL FUTURO DE LOS SINDICATOS

En otra de las ponencias del seminario sobre la intervención política en las relaciones industriales, el italiano C. Patrucco puso en duda la posibilidad de que puedan existir Sindicatos verdaderamente independientes de los partidos políticos y después de reconocer el confusionismo que existe en el medio sindical sobre los objetivos y estrategias que conviene establecer en una situación económica con pocas oportunidades redistributivas, se centró en el análisis de los modelos de relaciones industriales aportando nuevas matizaciones a los temas ya desarrollados por otros participantes en el Congreso.

Estado, parti-
dos políticos
y sindicatos

Frente al liberalismo de Patterson, del que nos hemos ocupado en los párrafos anteriores, Patrucco reconoce el protagonismo del Estado más como respuesta pragmática en muchos casos en los que, por ejemplo, los mismos Sindicatos no se ponen de acuerdo entre sí, que como ideología de partido que está en el poder. Esto puede llevar a un modelo neocorporativista, en línea con lo que ya se expuso a propósito de Austria pero que, según el autor, sería compatible con esa flexibilidad que parece tan deseable. Frente al liberalismo más extremo, C. Patrucco reconoce la necesidad de que se mantenga el Estado de bienestar como defensor de las clases débiles y humanizador del sistema capitalista pero propone, y aquí está su matización, un Estado que "haga hacer", dejando suficiente espacio a los individuos para que asuman responsabilidades y afronten riesgos. El gobierno ha de respetar la economía contractual sin convertirse en un mediador permanente pero sin renunciar tampoco a ser el gestor de la Política Social.

Por razones de orden lógico, vamos a interrumpir el cronológico, que hemos seguido hasta ahora, dejando para el final algunas aportaciones del varias veces citado "Seminario Internacional" y de otro Seminario que se celebró también el segundo día sobre las funciones del Departamento de Personal, continuando con el tema del Sindicalismo que empezó a tratar C. Patrucco y fué objeto de la primera sesión plenaria del tercer día. Haremos referencia a continuación a los tres restantes temas, que versaron sobre contenidos puntuales de las relaciones laborales (participación, negociación y comunicación), desarrollados también

en otras sesiones plenarias o seminarios del tercer día y dedicaremos los últimos párrafos de este trabajo a lo que podría ser la síntesis del Congreso con las aportaciones de los Seminarios del segundo día que conceptualmente se corresponden mejor con el tema de la conferencia de clausura que trató de las perspectivas de desarrollo de la función de Personal en los próximos años.

En el seminario sobre el papel cambiante del movimiento sindical se analizó en qué consiste la crisis del sindicalismo, cuáles son sus causas y cómo parece que se resolverá o, lo que es lo mismo, qué futuro tendrá verosímilmente el Sindicalismo.

G.Spyropoulos, funcionario griego en la OIT, resumió la crisis contemporánea del movimiento sindical en tres aspectos que prácticamente fueron reconocidos también por los demás ponentes: crisis de representatividad, crisis ideológica y crisis de acción.

En cuanto a la crisis de representatividad se dieron datos sobre la caída de la sindicación en estos últimos años, fenómeno bastante generalizado pero que no ha supuesto un cambio en la estructura en cuanto han seguido manteniéndose las mismas tendencias entre los países con alta, media y baja tasa de afiliación.

El representante danés, Prof.J.A.Buksti, advirtió sobre las diferentes concepciones del Sindicalismo en los diversos países de acuerdo con sus respectivas condiciones socio-económico-políticas u por las características de su mercado de

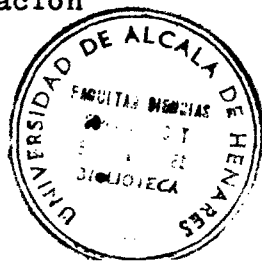
trabajo. En Dinamarca, por ejemplo, en estos años de crisis, al contrario de lo que ha ocurrido en la mayoría de los países, se ha dado un aumento de la afiliación sindical.

Sindicatos
y su
representati-
vidad

A pesar de que lo más frecuente ha sido esa caída cuantitativa de representatividad se da paradójicamente, según afirmaron algunos ponentes (Sagardoy y Buksti), una mayor intervención de los sindicatos en la esfera pública con el consiguiente reconocimiento oficial. Se advirtió también que la caída de la sindicación tiene grados diferentes según los sectores económicos, registrando un notable aumento en la función pública por ejemplo. Como es natural esta pérdida de afiliación está suponiendo a algunos Sindicatos una importante reducción de sus posibilidades operativas.

La crisis ideológica es básicamente una crisis de identidad paralela y coherente con la que experimentan otras muchas instituciones públicas, por lo que, advirtió Spyropoulos, se trata de una crisis coyuntural que no supondrá mayores cambios que los que experimentarán también otros sectores sociales. La complejidad y profundidad del cambio que se está produciendo en todos los órdenes hace muy difícil en las sociedades desarrolladas movilizar grandes masas para reivindicaciones comunes y ésto genera incertidumbre sobre la razón de ser de la institución que ha madurado a través de estas movilizaciones.

La crisis de la acción se refiere precisamente a esa complejidad de los posibles objetivos que se pueden proponer los Sindicatos y consecuentemente a sus medios de actuación. La negociación



colectiva y sus contenidos, la huelga como instrumento de presión, las formas de participación en las empresas, etc., están experimentando cambios que necesariamente afectan los supuestos para su eficaz actuación.

En la descripción de los aspectos que caracterizan la crisis sindical ya están implícitas muchas de las causas que la han provocado y en las que también hubo bastante unanimidad por parte de los ponentes. Expondremos algunas de las que, a nuestro juicio, pueden ser más significativas para preveer el futuro, que es lo que lógicamente más nos interesa.

crisis sindical:
causas deter-
minantes

El desarrollo tecnológico está quitando importancia en Europa a la industria pesada, que fué donde se desarrolló y fortaleció el Sindicalismo, y están apareciendo nuevas industrias y, sobre todo, importantes sectores de servicios que carecen de tradición sindical, (Sagardoy y Spyropoulos). Otras causas, mencionadas principalmente por estos mismos ponentes, son el cambio en la composición de la estructura productiva con una disminución en la proporción de obreros, el aumento de la presencia de la mujer en el trabajo, la modificación de los valores individuales y sociales del mundo del trabajo, la amplia gama de formas de contratación y la aparición de una nueva clase: la del trabajo en precario, el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en las que el sindicalismo encuentra más dificultades para arraigar, la difusión de la economía sumergida y, finalmente, el aumento del paro.

Un segundo capítulo de causas para explicar esta crisis del Sindicalismo es lo que el Prof. Marsden llama el ataque ideológico. Al haber sido cuestionado el keynesianismo por la crisis económica actual, la alternativa del liberalismo acusa a los sindicatos de haber creado las rigideces que han frenado el progreso económico en Europa. Las dificultades económicas han hecho que se tome conciencia del coste que supone la política social, en gran parte desarrollada por la presión de las movilizaciones sindicales. Los niveles salariales elevados pueden influir en el aumento del paro, lo mismo que las compensaciones por despido. La legislación sobre el salario mínimo y las presiones para mejorar los salarios más bajos han contribuido a aumentar el paro juvenil que, según Marsden, resulta alarmante en el Reino Unido. Estos datos económicos que utiliza el ataque ideológico han sido aprovechados también por los partidos políticos en aquellos países en los que los Sindicatos son claramente beligerantes en política, como ya hemos tenido oportunidad de ver en la ponencia de Patterson ocurre con el gobierno de Mrs. Thatcher que denodadamente lucha por minar el poder sindical.

Más importante todavía que el ataque ideológico, y puede considerarse como un tercer capítulo de causas de la decadencia sindical, es el aumento del intervencionismo en el mercado de trabajo, que se ha producido por la necesidad de buscar soluciones políticas ante el fracaso aparente de las técnicas económicas para conseguir su equilibrio.

La intervención estatal en el mercado de trabajo, advirtió Buksti ha reducido la responsabilidad de las partes negociadoras de las relaciones laborales y ésto, aparte de elevar la conflictividad al no sentirse tan responsable sindicatos y patronales de lo que no han acordado, ha obligado a una mayor politización de los Sindicatos puesto que sólo a nivel político se pueden ya conseguir resultados, despreciándose, por tanto, el carácter de la negociación colectiva.

Sagardoy, insistiendo en los mismos hechos, subraya la tendencia a la centralización de la negociación colectiva y ve en el riesgo de un alejamiento de los intereses de la base y en la posible condición de los representantes sindicales como "convidados de piedra" ante un gobierno que tiene decidida su política económica, una causa más del aumento del desinterés de la población activa ante el movimiento sindical.

Para Marsden el desplazamiento del interés sindical de los temas inmediatos de los puestos de trabajo y de la empresa a los de la política general ocasionado por esa centralización se ha manifestado en las industrias del automóvil del Reino Unido, Francia y Alemania cuando han aceptado unas reestructuraciones económicamente necesarias para ganar niveles de competitividad frente a USA y Japón; en Italia se ha traducido en la lucha por mantener la "escala móvil" salarial y en Francia (Ley Auroux) y en Alemania en las presiones para la reducción de la jornada laboral.

Por último a la cuestión sobre el futuro de los sindicatos, hubo una respuesta unánime por parte de todos los ponentes: los Sindicatos sobrevivirán a esta crisis, que para Marsden no es la primera, y según la dialéctica de la historia se puede esperar que volverán a recuperar su fuerza cuando se supere la depresión cíclica en que nos encontramos. Sagardoy afirmó no compartir la opinión de que los Sindicatos no tienen futuro, según se expresó en la última reunión de Davos el conocido economista alemán H. Giersch. Para Spyropoulos el sindicalismo sobrevivirá porque es indispensable para vivir en libertad y pensar en una sociedad sin sindicatos es añorar el pasado y querer retroceder a sus injusticias. Estas posiciones no fueron, sin embargo, compartidas por el americano J.E.Ware, que en su ponencia en el Seminario Internacional, después de mostrar con datos estadísticos el declive del movimiento sindical en USA, considera que la dirección de la empresa se ha dado cuenta que para competir con empresas del todo el mundo necesita mejorar la calidad de vida de sus trabajadores y esto sólo se puede conseguir a través de la relación directa y atendiendo más a las demandas individualizadas.

La pervivencia del hecho sindical, tan unánimemente reconocida por los ponentes europeos, implica, sin embargo, y también con una opinión generalizada, una profunda transformación y adaptación a las nuevas circunstancias del entorno.

Actualización
política
sindical

Para Sagardoy la actualización supondrá convertirse en una fuerza social más ligada a las instituciones públicas pero sin dejarse instrumentalizar haciéndose un simple gestor del desmantelamiento industrial. Han de ser movimientos abiertos a todos los sectores sociales más desasistidos por los partidos políticos y tendrán, por tanto, mucha más actividad en ámbitos extraempresariales. El carisma sindical exigirá, pues, una mayor tecnificación para preocuparse de problemas más complejos como la calidad de vida, educación y cultura, vivienda, impuestos, transportes, etc.

Spyropoulos concreta la adaptación en la renuncia a ideologías y métodos de acción no coherentes con las nuevas circunstancias y distingue un triple nivel de acción sindical: la Empresa, el Estado en cuanto hay que negociar con sus representantes para los acuerdos-marco y otras medidas de política económica que afectarán al mercado de trabajo y un tercer nivel supranacional que responde a los problemas de las nuevas organizaciones económicas como la CEE o los que plantean las empresas multinacionales.

Finalmente para Buktsi el futuro sindical estará marcado por la dialéctica de la descentralización, que ha de caracterizar su acción empresarial pero reduciendo su eficacia política, y la centralización que requiere, por otra parte, su presencia en la esfera política. De aquí que tengan gran importancia, en orden a su futuro, las relaciones de los Sindicatos con los partidos políticos con la debida clarificación de las funciones que corresponde a cada uno .

PARTICIPACION, NEGOCIACION Y COMUNICACION.

Además del tema sindical, se trataron expresamente, como aspectos específicos de las relaciones laborales, la participación, a la que se dedicó una sesión plenaria el último día, y la negociación colectiva y la comunicación, que fueron los temas de dos seminarios celebrados también en la última jornada.

Sobre la participación ya hemos visto que se habló también el primer día, proponiéndola como un medio de mejorar la productividad y con posibilidades de ser institucionalizada en sistemas políticos como los de Austria y Noruega.

En la sesión plenaria dedicada al tema de "las tendencias en la participación de los trabajadores en la administración de las empresas", el primer ponente R. Blanpain, Director del Instituto de Relaciones Laborales de la Universidad de Lovaina, advirtió la dificultad de comparaciones internacionales por el distinto contenido que puede tener un mismo término en diversos países. Por otra parte, en un mismo país, es fácil comprobar que obreros y empresarios pretenden conseguir objetivos diferentes con la participación; pues mientras que los primeros ven en ella una forma de intervenir en las decisiones empresariales, la dirección empresarial la promueve como instrumento de integración, para convertir a los obreros en auténticos colaboradores y crear un ambiente favorable al cambio, despejando incertidumbres.

En términos también generales se expresó el griego Chris Jecchini Profesor de la Universidad de Ontario (Canadá), el cual después de enumerar los resultados positivos conseguidos por las empresas, que tiene alguna forma de participación, expuso las condiciones previas para su éxito que van desde la formación de los representantes obreros y el apoyo de los partidos políticos hasta una preparación remota, ya en la Escuela, por tratarse de un nuevo modo de concebir la vida laboral.

Los otros dos ponentes, el alemán H.Lange y nuestro compañero Fernández Caveda, describieron de un modo más concreto las instituciones de participación legalmente establecidas en sus respectivos países.

Lange, coincidiendo con los resultados de investigaciones empíricas sobre participación expuestos por Jecchinis, reconoció que la cogestión ha evitado conflictos y ha contribuido a crear un sentido de responsabilidad consecuente con el ejercicio de la codecisión.

Todos los ponentes estuvieron de acuerdo en resaltar la importancia que tiene la cooperación y el clima de confianza que se origina en las empresas donde hay auténticas formas de participación para hacer frente a los nuevos problemas que en las circunstancias actuales no son tanto de redistribución como de mejora de las condiciones de trabajo, introducción de nuevas tecnologías, etc. Para Blanpain sólo con participación se podrá sobrevivir ante el desafío del futuro y es la gran oportunidad que se le ofrece a la gerencia para

recoger el poder que están perdiendo los sindicatos y utilizarlo de un modo eficaz. En este contexto resultaba alarmante la acertada afirmación de Fernández Caveda de que en las condiciones actuales de nuestro país no se puede esperar que la participación indirecta, institucionalizada en el Estatuto de los Trabajadores, pueda convertirse en una colaboración directa.

España

En el seminario sobre "Nuevas tácticas y estrategias en la negociación colectiva", José M. Pano Martínez hizo la correspondiente introducción conceptual y expuso la experiencia de España a través de los diferentes acuerdos-marco que se han ido aprobando en estos últimos años. La heterogeneidad de los asistentes no permitió un debate más a fondo sobre las ventajas e inconvenientes que ofrece, frente a los desafíos de la innovación tecnológica y la productividad, este modo de relaciones laborales que se va imponiendo fácticamente en nuestro país y que tiene cierta semejanza con el sistema austríaco.

Francia

Los franceses C. Bony y G. Garnier expusieron un caso concreto de experiencias de negociaciones en la Empresa Pública de la red de transporte urbano de París (metros y autobuses). Con la ayuda de la informática se pudo conseguir una base objetiva para la negociación. Se construyeron 10 escenarios con las combinaciones posibles de todas las variables relevantes y se explicaron a todos los interesados sus presupuestos técnicos y económicos y las consecuencias de que se eligiera uno u otro. Se consiguió así llegar a un acuerdo que permitió reducir el tiempo de trabajo de 39 a 38 horas

semanales y unas condiciones de trabajo más favorables y coherentes con un servicio adaptado a las necesidades de los usuarios.

El seminario sobre "La comunicación como base para unas relaciones laborales eficaces" se celebró al mismo tiempo que el de la negociación y los extractos esquemáticos de las ponencias de K.Jones, Director de Relaciones con el Personal de la Agencia Reuter, y de R.Fakiolas no permiten captar lo esencial de sus aportaciones por su deficiente traducción.

PERSPECTIVAS Y FUTURO DE LA FUNCION DE PERSONAL EN LA EMPRESA.

Para complementar la conferencia de clausura hemos dejado las ponencias sobre "La función de personal en un entorno de crisis económica y fuerte competencia" y las del Seminario Internacional sobre la evolución de la función de personal en otros continentes por considerar que hay una convergencia conceptual en sus contenidos y nos pueden servir de síntesis operativa de todo lo tratado en el Congreso.

El profesor de Análisis de los Comportamientos en las Organizaciones en el INSEAD, Paul A.L.Evans, resumió en tres fases el proceso histórico y conceptual de la gestión de recursos humanos tanto a nivel macrosociológico como de empresa.

Justicia

La primera fase correspondería a la eliminación de las injusticias y, por tanto, a la preocupación social propiamente dicha. Se ha realizado, o se puede realizar, mediante la negociación y el acuerdo para temas importantes, superando el autoritarismo y la mitificación del liderazgo. Nos encontramos, pues, con una nueva referencia a la importancia de la institucionalización y organización de formas de participación, tantas veces resaltada en el Congreso. La fase supone, resumiendo, concentrar la atención en el input laboral como factor productivo.

Rendimiento

La segunda fase, amplía el ámbito de su atención incluyendo también el output. Hay que orientar la gestión de los recursos humanos hacia el rendimiento como se dijo el primer día al hablar de la productividad. Para ello ayuda establecer una dirección por objetivos en base a una adecuada planificación y a una política que retribuya según el rendimiento.

En este mismo sentido se orientó la ponencia del australiano J.S. Maxwell, Director de Personal de una Empresa de Seguros de las más grandes de su país. Considerando que el responsable de personal ha de ser hoy día un movilizador del potencial productivo, expresión que ya se utilizó al hablar del papel de la dirección de personal en el cambio tecnológico, propone para realizarlo lo que él llama el diseño del potencial humano (DPH), que equivale a lo que en América y en Europa se entiende por planificación de los recursos humanos. Se trata, pues, de un sistema de previsión para tener las personas adecuadas a las exigencias de los puestos de trabajo, de acuerdo con los

objetivos de la política de empresa. También insistió en la importancia de la programación para la mejor utilización de los recursos humanos, J.B.Forcada, ex-presidente de la ANDCP y ponente en la sesión plenaria sobre la función de personal.

Para conseguir esa mayor eficacia, Evans, Forcada y R.Bosquet consideran que se han de simplificar las estructuras organizativas, capacitando mejor a los mandos intermedios para que tomen las decisiones ordinarias que, como advierte Bosquet, son a veces más importantes que las grandes. Según Evans, hay en esto una diferencia notable entre las empresas alemanas, con capataces muy competentes en aspectos de gestión y las francesas que tienen que recurrir a 3 ó 4 personas para resolver problemas que en el caso alemán resuelve una sola persona.

La tercera fase supone crear la cultura adecuada para hacer frente al desafío de la innovación. Para Evans, esto se consigue si hay personas que inmediatamente ven los problemas y pueden poner en marcha los mecanismos de solución sin recurrir a complejos procesos, es decir, si hay estructuras flexibles. Este es el punto en el que se dió la máxima convergencia de todos los ponentes que directa e indirectamente hicieron referencia al tema de la función de Personal en la actualidad y en su futuro inmediato.

R.Bosquet en la sesión sobre "El futuro de la dirección de personal" comenzó demostrando que nos encontramos ante una transformación socioeconómica que va más allá de lo que es una crisis

Mandos
intermedios

coyuntural y por eso se necesita de una dirección de personal que tome en consideración el alto nivel de exigencias que implica la nueva situación. En períodos de elevada competitividad se requiere el uso masivo de la inteligencia y por eso la empresa más eficaz será la que movilice a más personas: hombres medianos, pero bien integrados y con capacidad para trabajar en equipo garantizarán mejor el éxito que individualidades aisladas sin sentido para la cooperación.

G. Bergougnoux, Director de coordinación de las relaciones sociales del complejo BSN, ilustró esa nueva concepción de la dirección de personal con su propia experiencia. Partiendo de que en una situación de crisis, la función de personal se ha de orientar hacia la movilización del máximo de energías del potencial humano que tiene la empresa, se le nombró miembro de pleno derecho del Comité de Dirección, constituido hasta entonces por el Director Financiero y el Comercial. De esta forma pasó a participar plenamente en la planificación, organización y sistemas de comunicación de la empresa con responsabilidades, por tanto, en su estrategia global. Un cambio cualitativo de este tipo sólo se pudo dar porque, como advertía Evans, los niveles superiores llegaron a reconocer la importancia que tiene actualmente el factor humano en la evolución de la Empresa y exige del director de Personal profesionalidad, eficacia y un fuerte sentido de empresa.

P. Gardes, Director General del complejo "Mutuelles Unies", aportó también experiencias concretas al mismo seminario. En base a un análisis de la situación actual del que concluyeron la

simultaneidad de tres revoluciones (informática, sociológica y ética) causa de una incertidumbre laboral generalizada de la que sólo se puede saber con certeza que el cambio es inevitable, diseñaron una política de personal en la que durante 8 años trataron de flexibilizar en todas las formas imaginables las condiciones de trabajo (horarios, posibles intercambios entre tiempo y dinero, del tipo de los mencionados por A.Mella a propósito del Casino de Saint Etienne, lugar del trabajo, etc.). Alcanzado el tope de la adaptación cuantitativa pasaron a medidas de tipo cualitativo, estimulando el desarrollo del potencial humano existente y cuidando mucho la contratación del nuevo en cuanto a que sólo se aceptan personas con probada capacidad de adaptación y se fomentan en todas sus actitudes positivas para la movilidad, el cambio de estructuras y el reciclaje. La Política de Personal se ha convertido así en un factor dinamizador que anima el presente y moviliza el futuro.

Para terminar, y a modo de resumen, se concretan sistematizándolas algunas de las ideas más significativas para caracterizar las tendencias actuales de la Política de Personal:

1. La crisis económica está haciendo que en los países industrializados de Europa, la Política y Gestión de Personal se convierta en una variable estratégica de la Política de Empresa.

2. La política de información se utiliza como instrumento de integración para movilizar el potencial humano de rendimiento y creatividad, frente a una disciplina rutinaria de "Robot Humano".
3. Los sistemas institucionalizados de participación han contribuido a crear, según los resultados de investigaciones empíricas, allí donde existía un clima cultural adecuado, un sentido de responsabilidad y de cooperación que facilita la introducción de nuevas tecnologías y los cambios organizativos.
4. El fomento de la comunicación departamental y la movilidad dentro de la empresa favorecen la innovación, sobre todo, si se cuenta con estructuras organizativas simples y flexibles que estimulen la potenciación de las capacidades del personal.
5. La introducción de nuevas tecnologías puede fracasar, o ver muy reducida su eficacia, si hay problemas de aceptación por parte de los trabajadores por lo que actualmente se considera una función fundamental de la Dirección de Personal su aportación para crear un clima adecuado.
6. La integración de actividades, que supone las nuevas tecnologías, exige un nuevo tipo de operarios con mayores responsabilidades y conocimientos polivalentes de forma que tiende a desaparecer la línea divisoria entre trabajadores y empleados.



7. La reorganización del tiempo de trabajo es uno de los desafíos más urgentes a la creatividad y audacia de una política de personal orientada hacia el rendimiento.
8. La formación es una de las mayores preocupaciones de la Política de Personal de los países industrializados, por la rapidez con que quedan obsoletos los conocimientos adquiridos y por la necesidad de cambiar mentalidades para hacer frente a las situaciones de cambio.
9. Los gastos en conservar y desarrollar los recursos humanos han de ser considerados y tratados como costes productivos y con la ayuda de los ordenadores es posible individualizar su gestión para acoplar la planificación de las carreras a los objetivos empresariales a medio plazo.
10. Para poder atender a las responsabilidades de ser agente de cambio y movilizador de las energías del potencial humano que tiene la empresa, el Director de Personal ha de entrar a formar parte del equipo estratégico para poder integrar los objetivos y planes de la empresa con las disponibilidades de los recursos humanos, evitando improvisaciones y creando el clima y los estímulos adecuados.