Instituto de dirección y organización de empresa.

Cátedra de Política Económica de la Empresa

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

CUALIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO RETO ACTUAL A LAS INSTITUCIONES DE SERVICIOS SOCIALES

Prof. Dr. S. Garcia Echevarria
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares

Doc.
I. A 90/166

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 166
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

UNIVERSIDAD DE ALCALA
BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE ALCALA
5900906615

CUALIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO RETO ACTUAL A LAS INSTITUCIONES DE SERVICIOS SOCIALES

Prof. Dr. S. Garcia Echevarria
Catedrático de Politica Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, Julio 1990

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Srta. Cristina Elorza Aranzábal
- Srta. María Luisa Rodríguez

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
Alcalá de Henares. Teléfono : 888.09.62/66 Ext. 3200

Sr. Consejero, Excmos. e Ilmos. Sres, Sres. profesores y queridos alumnos, Sras. y Sres.

Cuando una Universidad en los momentos actuales inicia una nueva aportación rompiendo moldes y saliendo de las estructuras tipificadas manifiesta, sin duda, dos claras actitudes : servir eficientemente a la Comunidad, por un lado, y por otro, hacer perceptibles y transferibles los conocimientos disponibles a la realidad en la que tienen que realizarse.

Se está entrando, apenas sin darnos cuenta, en una nueva dinámica "corporativa" de la Universidad, pero no en los términos tradicionales del término "corporativo", sino en esa nueva dimensión institucional que abarca las dos claves del eje de una Universidad de futuro :

- *Integrar el futuro con el pasado y*
- *Saber vincular los conocimientos con las realidades a las que tiene que aplicarse.*

Toda tarea de lanzamiento de un nuevo "producto" en una empresa es, sin duda, siempre uno de los actos directivos más importantes. Y ello no sólo por el riesgo que se asume sino, muy en particular, por las oportunidades que se esperan.

Cuando una Universidad lanza un ***nuevo "producto"*** *asume, sin duda, importantes riesgos, pero también empiezan a abrirse importantes oportunidades.*

La diferenciación, la rapidez y la flexibilidad para adaptarse a las situaciones cambiantes, el hecho de hacerlo mejor que los demás, no son cometidos que afectan sólo a la empresa industrial, comercial, sino que debe constituir, sin duda,

una valoración más amplia, las propias ***divisas*** *de toda Universidad de futuro, tanto por lo que afecta a su propia responsabilidad como institución, como también por lo que involucra a todos los partícipes en esa comunidad universitaria, profesores y alumnos.*

Por ello pocas veces puede un universitario gozar de una mayor satisfacción que al encontrarse ante ustedes, con una tarea emprendida y realizada, con todos los avatares del lanzamiento del ***"nuevo producto"****, pero también con la expectativa de haber iniciado un nuevo camino lleno de oportunidades.*

INDICE

Pág.

I. INTRODUCCION 7

II. CARACTERISTICAS DE LOS NUEVOS ENTORNOS Y SUS EXIGENCIAS A LAS INSTITUCIONES 10

III. DIMENSIONES DE LOS SERVICIOS SOCIALES Y SUS INSTITUCIONES 13

IV. LAS NUEVAS DIMENSIONES DE LOS SERVICIOS SOCIALES 16

V. PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU CUALIFICACION EN EL NUEVO CONTEXTO INSTITUCIONAL 18

VI. CONCLUSIONES 23

I. INTRODUCCION [1]

Se ha centrado mi aportación en los aspectos que conciernen a la cualificación de los recursos humanos en el área de los servicios sociales. Todo el tratamiento, tanto macroeconómico como social e incluso empresarial, está siempre dominado por la dimensión cuantitativa de los recursos humanos. La clave, sin embargo, de todos los aspectos que conciernen a la situación actual de los recursos humanos, desde la disposición de trabajo hasta los grados de satisfacción en el mismo, o la disposición de retribuciones satisfactorias, entre otros muchos aspectos, dependen cada vez más de la cualificación de esos recursos humanos. Aquel país, aquel sector, aquella región o aquella empresa que verdaderamente asuma en el plano de sus preocupaciones, en su dimensión de futuro, la cualificación de los recursos humanos en lugar preferente, tendrá, sin duda, capacidad para adaptarse a cualesquiera que sean las situaciones cambiantes tecnológicas, económicas, competitivas.

La **preferencia absoluta** por la **cualificación** significa otra forma de pensar y, muy en particular, por su repercusión en las dos dimensiones claves :

. Por la orientación de la dirección y organización de toda institución empresarial, o institución de servicios públicos, servicios sociales **hacia el futuro.** Los **criterios de actuación** parten del futuro y no del pasado.

---

1. Conferencia pronunciada con motivo de la clausura del Curso Académico " Master de Política Social y Servicios Sociales" de la Universidad de Deusto el dia 30 de mayo de 1990.

. La capacidad de esta institución para adaptarse eficientemente a las nuevas necesidades y hacerlo con los menores costes supone superar permanentemente las **cualificaciones** con las que se dota a los hombres.

Ambas dimensiones hay que encuadrarlas dentro de la nueva situación de futuro que afecta básicamente tanto a la dimensión organizativa y directiva, como también a la forma de entender esa "corporación institucional" de los servicios que se presta a una comunidad.

El paso de una situación de supuesta "estabilidad" a situaciones "inestables", por las exigencias del proceso de rapidez de los cambios tecnológicos, económicos e institucionales, así como de los valores, plantea frecuentemente en los últimos años interrogantes sobre si el **"contrato generacional"** en el que tradicionalmente se ha basado en las últimas décadas toda la política de prestaciones sociales, no se está acabando. Por un lado, todos los planteamientos a partir de la segunda postguerra, todo el diseño de los grandes avances de la Seguridad Social en determinados países punteros han estado centrados en este **"contrato generacional"**. La evolución de las estructuras de población, los crecientes costes de las instituciones sociales, la lentitud de adaptación a las exigencias cambiantes y la propia variación y cambio de los valores, pone a las instituciones sociales ante retos muchos más graves y significativos que lo que el mercado puede imponer a una empresa que realice prestaciones de productos y servicios concretos y específicos.

Se plantean serias dudas sobre si este tipo de estructura institucional tiene capacidad para adaptarse a las situaciones de **"inestabilidad"**, de cambio permanente, que van a acompañar durante años o décadas a la nueva forma de entender la dirección de las instituciones y de los procesos económicos y sociales, la velocidad de cambio a la que tienen que adaptarse tanto las personas que dirigen y organizan estas instituciones, como por lo que respecta a los perceptores de las prestaciones. La dimensión del largo plazo constituye la otra característica de las prestaciones sociales.

Las cifras que hoy día casi todos los países europeos desarrollados destinan a los servicios sociales, de la Seguridad Social, corresponden, sin duda, a magnitudes que no sólo hacen complejo su manejo, sino que poseen una fuerte

repercusión en la misma vida económica. Y tiene una repercusión en un doble sentido :

. Por un lado, en cuanto a su **propia administración,** gestión y aplicación de esos recursos y,

. Por otro lado, por la incidencia en las **estructuras de costes,** en la capacidad de prestaciones y el consiguiente **comportamiento y motivación** de los individuos en el contexto económico, social y empresarial.

Lo que no cabe la menor duda es que las dimensiones alcanzadas configuran, sin duda, instituciones de servicios sociales que configuran grandes dimensiones institucionales, constituyendo estructuras complejas que necesitan de otros diseños de management y de organización. Los intentos de mantener este tipo de instituciones en forma de procesos administrativo-burocráticos crean problemas que provienen de la propia complejidad de las nuevas instituciones y de la necesidad de integrar más eficientemente sus destinatarios, sus "clientes".

Hay que pasar de instituciones administrativo-burocráticas a instituciones más corporativas, en el sentido de orientarse a una identidad organizativa que les permita adaptarse a las situaciones cambiantes de forma descentralizada mucho más eficientemente que lo que se ha realizado hasta ahora.

Sin duda la economía española se va adaptando de manera lenta, pero cada vez con mayores impulsos, a estas nuevas situaciones saliendo probablemente no de décadas, sino de siglos de una cultura empresarial más burocrático-administrativa que orientada a prestaciones y servicios eficientes a los clientes. La **idea de servicio,** constituye la clave de la legitimación de las empresas económicas, pero esta idea también falta en la empresa de prestaciones sociales en términos generales.

Mientras no se recupere o se genere con fuerza integradora la idea de servicio a los demás, difícilmente podrán legitimarse las instituciones y, consiguientemente, difícilmente podrán hacer una corporación en la que sus hombres se identifiquen con la misma y con las capacidades de prestaciones, de servicio, a las personas a las cuales van orientadas estas instituciones.

II. CARACTERISTICAS DE LOS NUEVOS ENTORNOS Y SUS EXIGENCIAS A LAS INSTITUCIONES

La sociedad actual se encuentra en un momento histórico caracterizado fundamentalmente por la velocidad de cambio. Este proceso de cambio abarca las dimensiones tecnológicas, las económicas, en cuanto se refleja en la apertura de las economías, en lo institucional en cuanto que se precisa de nuevas instituciones y, muy en particular, por un cambio sustancial en los valores de los hombres que modifican las estructuras tradicionales y que se plantean nuevas formas de entender tanto las dimensiones institucionales como las formas de resolver los problemas. Hay sencillamente otros criterios que definen preferencias y actúan en los comportamientos humanos.

La situación actual no es, por lo tanto, una mera adaptación administrativa o de gestión de las instituciones, o bien de los procesos, o una mera adaptación técnica, esto es, introducir nuevas técnicas o formar nuevos técnicos. Este tipo de procesos de adaptación han caracterizado fundamentalmente los años 60 y 70 y, en muchos sectores, hasta nuestros días. Se ha tratado de ajustar, buscando mayor eficiencia, una estructura vigente adaptándola a las situaciones nuevas.

La situación dominante en el contexto actual de nuestra sociedad es mas bien la de una situación de ruptura, esto es, una adaptación de carácter mutativo. Lo cual significa que el cambio es de tal naturaleza que no sirve plantearse el proceso de adaptación de instituciones, comportamientos humanos y sociales en base a las experiencias acumuladas, mirando al pasado y, consiguientemente, extrapolando lo que se ha aprendido para solucionar los problemas. Este ha sido el comportamiento tradicional en el que con entornos relativamente estables, esto es, con procesos de cambio muy lentos, o bien, con instituciones con estructuras prácticamente inalterables de carácter burocrático-administrativo, se ha dado, con mayor o menor éxito, respuesta a las exigencias de esa sociedad, muy en particular, en los ámbitos de los servicios sociales; pero lo mismo se podría decir del ámbito universitario o de los ámbitos económicos en general.

Las situaciones son hoy nuevas, muy frecuentemente no repetitivas enfrentándose con problemas cada vez más diferenciados e individualizados. La característica fundamental de un sistema burocrático-administrativo de reducir el contexto de la realidad a unos pocos tipos estandarizados, con los cuales puede acometer su tratamiento y la solución de los problemas, constituye, sin duda, una forma ineficiente de adaptarse a las nuevas situaciones.

Se trata hoy de rupturas tanto en la forma de concebir, diseñar y organizar las instituciones como también en la forma de dirigir los procesos. Lo que sucede es que se le hace muy difícil al hombre, anclado en las dimensiones del pasado, en las formas en que ha aprendido a dirigir procesos e instituciones abrirse hacia el futuro, ante situaciones nuevas, desconocidas y que, por consiguiente, los saberes y su propio planteamiento le permiten asumir este contexto de incertidumbre por lo que se aferra a las situaciones pasadas.

Estamos verdaderamente en un momento histórico de cambio que puede caracterizarse hoy por los siguientes aspectos ;

. **En primer lugar,** quisiera señalar lo que pudiéramos llamar la **recuperación de las instituciones,** como entes o corporaciones, que definidas por una filosofía, tratan de legitimar sus prestaciones a la sociedad y, con ello, identificar a sus hombres, a sus recursos humanos, mediante una **unidad doctrinal** con ese proyecto. Del éxito o fracaso de la creación de esta cultura institucional va a depender la mayor o menor eficacia en la coordinación interna, el éxito en las prestaciones externas y, al propio tiempo, el grado de identificación de los hombres con el proyecto; esto es, su satisfacción y motivación integrándose en el trabajo. Son valores nuevos que verdaderamente saltan, sin duda, por encima de muchas de las relaciones institucionales actuales.

. **En segundo lugar,** exige precisamente esta recuperación de las instituciones la propia **recuperación del hombre,** no como una parte o un instrumento de una organización, sino como la clave de la misma. Si no se dispone de hombres que sean capaces de generar una organización en la que se identifiquen y, consiguientemente, realicen el máximo de sus prestaciones,

no se reducirán ni los costes de coordinación, ni tampoco mejorarán las prestaciones, ya que los procesos de adaptación serán lentos y dificultosos.

La búsqueda innovativa de nuevas soluciones, la adaptación de los medios existentes, la identificación de las nuevas necesidades y la reasignación de recursos, como misión fundamental económica de cualquier directivo en una institución, solamente la puede asumir el hombre y no los instrumentos administrativo-burocráticos.

La rapidez del cambio exige instituciones y hombres con una capacidad innovadora que permita actuar flexiblemente y de manera rápida en los procesos de adaptación. Es otra dimensión y otra exigencia a los recursos humanos de una institución.

. Como se ha señalado, **en tercer lugar,** se produce una importante **ruptura en los valores** sobre los que se han planteado tradicionalmente las soluciones a los problemas, dominantemente la individualización, dentro del contexto de la comunidad, surge cada vez con mayores exigencias como vía para poder dar satisfacción a las exigencias del individuo pero, al mismo tiempo, por una eficacia de costes.

Debe considerarse que las dimensiones económicas y sociales son dos piezas del mismo entramado y que no tiene sentido, lo que frecuentemente se está haciendo, plantearlas como piezas separadas. En el contexto humano no puede existir éxito económico, eficacia en la asignación de los recursos y en las prestaciones que se realizan, si no se tiene en una empresa, en una región, en un país, o en un contexto de países estabilidad social anclada en una justicia social. Tampoco existirá estabilidad social, en una empresa o institución, ni existirá un clima empresarial adecuado para reducir los costes de coordinación, si no existe eficiencia económica, esto es, que los recursos disponibles se asignen de manera eficiente teniendo en cuenta las prestaciones que deben realizarse :

. Lo económico y lo social son dos piezas perfectamente encuadradas en las dos coordenadas que configuran el espacio de la actividad humana; dentro de este espacio se plantea luego cómo se resuelve la coordinación entre estas dos dimensiones. En este espacio definido por ambas coordenadas existen múltiples posibilidades de plantearse cómo se asume institucional-

mente la respuesta social y económica, la intensidad de cada una de ellas y, prácticamente, configura no ya sólo los programas políticos, sino también la propia filosofía de cualquier empresa o institución explícita o implícitamente.

. Cada cultura, cada país, cada empresa, a través de todo el proceso de su desarrollo histórico y de los múltiples valores que la configuran, han diseñado formas organizativas sumamente diferenciadas. Unas han llevado al éxito y otras al fracaso. El Siglo XX constituye, sin duda, uno de los periodos históricos donde más se ha experimentado, y donde también, al propio tiempo, se han pagado elevados costes en estos procesos experimentadores de instrumentación de ambas dimensiones.

Pero independientemente de la elección de la forma institucional, de la forma de organizar el proceso social en su integración con lo económico, hay un hecho: y es que las prestaciones sociales son parte constitutiva, fundamentalmente en la cultura europea, de una sociedad con las múltiples matizaciones que pueden encontrarse en cada uno de los países.

La diferencia - en la forma de instrumentar la coordinación entre lo económico y lo social - constituye, sin duda, la clave que define el éxito o fracaso de empresas y de países.

III. DIMENSIONES DE LOS SERVICIOS SOCIALES Y SUS INSTITUCIONES

Desde la perspectiva económica y también desde su perspectiva institucional debe considerarse que el marco de los servicios sociales está definido por las siguientes dimensiones :

. En las últimas décadas se ha incrementado fuertemente el peso de lo social dentro del contexto económico. Así, viene a representar dentro de los países industriales magnitudes que van desde el 44% del total de los gastos del Estado para Suecia y el 40% para la República Federal de Alemania, hasta un 29%/25% que corresponde a Gran Bretaña, Italia y Francia. Frente

a este peso económico de lo social, dentro del contexto de la actividad del Estado, en los Estados Unidos alcanza sólo el 8% y el 9,5% en Japón.

Lo cual refleja la forma en que se ha organizado la dimensión social, quiere decir que el grado de integración de lo social en lo económico que va más allá de las meras dimensiones presupuestarias y de gasto institucional.

. Por lo tanto, en el momento actual de mayor integración y globalización de las economías a nivel europeo y a nivel mundial, existen grandes diferencias y pesos estructurales muy distintos que no solamente generan situaciones de costes en las empresas, sino que también tienen repercusiones en los propios sistemas de valores de los individuos.

. Su repercusión en las estructuras empresariales y en la forma de incidir en los comportamientos de empresarios y ciudadanos, son, sin duda, pieza importante a la hora de analizar la forma organizativa de esta dimensión social.

. Este crecimiento y expansión en muy diversas áreas ha llevado, de manera significativa, a una creciente complejidad de las instituciones sociales, sobre todo, del conjunto de las prestaciones sociales del Estado.

Lo que genera fuertes tensiones en la forma de adaptar las instituciones singulares a las nuevas exigencias, tanto por el crecimiento experimentado, como por la diferenciación de productos y la propia complejidad de los procesos.

. A ello se añaden, además, las crecientes exigencias derivadas de los cambios estructurales de la población, de los valores de las mismas y sus necesidades y la búsqueda de una mayor individualización.

Pero es que además se añaden hoy dos problemas claves que en la actualidad van a configurar el entorno de esta evolución dentro del contexto de las instituciones europeas :

. **En primer lugar,** existen hoy grandes diferencias en la forma de estructurar las instituciones de servicios sociales y en la forma de repercutir tanto en

lo que se refiere a las exigencias de financiación, como por lo que afecta a las prestaciones, sus aportaciones. Lo cual lleva dentro de la Comunidad Europea a dos planteamientos :

- Por un lado, el intento durante muchos años de buscar una armonización de los aspectos sociales (léase política social europea), proceso que prácticamente es inviable como lo han demostrado los sucesivos intentos de aproximación.

- La alternativa que se perfila en este momento es que cada uno de los países, tanto en sus dimensiones sociales, fiscales, económicas, etc. son diferentes y de lo que se trata es de que ese proceso de adaptación tenga que realizarse a través de la capacidad de los mercados para asumir el conjunto de diferencias que caracteriza a cada país.

Las soluciones vía administrativa para una armonización están condenadas prácticamente a tener muy poco éxito; de lo que se trata ahora es de valorar que cada uno de los países posee un conjunto de ventajas y desventajas en su localización y que caracterizan a su idiosincrasia y a sus características específicas de actuación. A través de la competitividad en el mercado cada país, cada empresa, tiene que evaluar qué grado de compensaciones tienen cada una de esas diferencias y, con ello, imprimir una coordinación más eficiente que la que pudiera arrancar de una armonización en el sentido clásico, político-administrativo.

. **En segundo lugar,** y dentro de este proceso debe considerarse que se produce el segundo de los fenómenos: es el hecho de la dimensión institucional.

En la vida económica las empresas y demás instituciones tienen que buscar cada vez más nuevas formas de asumir este proceso de cambio, esta nueva división de trabajo, esos cambios de valores, para dar una respuesta adecuada a las exigencias de la sociedad.

Y lo mismo que con las instituciones económicas tiene que suceder con las universitarias, los servicios sociales, entre otras : tendrán que ir buscando nueva

capacidad creativa de instituciones que bajo dimensiones de alianzas, fusiones, acuerdos y colaboraciones busquen una mayor eficiencia tanto en cuanto a las prestaciones como en cuanto a la eficacia de la estructuración de sus mercados. No cabe la menor duda que la multinacionalización a nivel europeo va a implicar nuevas formas de entender también los servicios sociales en cuanto a sus dimensiones institucionales, tanto por lo que afecta a su capacidad de prestaciones como de financiación.

Del éxito o fracaso de estos procesos de adaptación institucional va a depender, sin duda :

. La propia subsistencia de cada una de las instituciones, en particular su éxito o fracaso y, consiguientemente su propia legitimación. No se olvide que pueden dejar de existir instituciones por su incapacidad de prestaciones.

. La capacidad para poder realizar una contribución a la estabilidad y justicia social.

. La capacidad para generar prestaciones competitivas y dar a la empresa un marco de referencia que le obligue a sus mejores prestaciones.

. Adaptar con criterios de eficacia las exigencias individualizadas de sus perceptores.

. La modificación de los comportamientos de los individuos y de las instituciones.

IV. LAS NUEVAS DIMENSIONES DE LOS SERVICIOS SOCIALES

Esta nueva dimensión institucional rompe claramente con los tópicos clásicos de la alternativa público/privado que difícilmente puede identificarse y puede configurar criterios válidos para la configuración de instituciones eficientes y, sobre todo, en el plano de los servicios sociales.

Lo que se tienen que generar son instituciones con carácter más integrador, tanto de los propios recursos humanos internos de esas instituciones sociales, como por el problema de su integración por un lado, en el entorno al cual dirige sus prestaciones y, por otro lado, al entorno del cual reciben o se proveen de sus recursos.

Solamente cuando se diseñan instituciones que logran esta integración de los tres elementos que definen la capacidad y su legitimación de prestaciones es cuando se tendrá respuesta a las situaciones actuales de adaptación de las instituciones de servicios sociales. Lo mismo puede decirse de instituciones universitarias y de otras semejantes.

Consiguientemente, se hace preciso salir de los dilemas, con muy poco sentido, de público privado y entrar en el diseño de instituciones que sean capaces de :

. **Integrar** tanto a los propios recursos internos generando un abandono de sistemas burocrático-administrativos, dominantemente sus comportamientos y actitudes, para dar una mayor eficacia y una cultura institucional de servicio y prestaciones.

. Se puedan **configurar procesos de dirección** y organización **eficientes**

. Se **genere una capacidad** para poder realizar procesos de prestaciones que satisfagan las necesidades individualizadas y, al mismo tiempo, con la mayor eficiencia en los costes.

. Recuperar la **idea de servicio.**

En estos momentos, tanto a nivel de los servicios sociales, como también a nivel de las instituciones en general y, en particular, las económicas, debe plantearse en una sociedad abierta de forma permanente la configuración institucional en búsqueda de su legitimación, de manera que sea una constante constitutiva de la propia institución. Esto es, que tanto desde fuera como desde dentro de la institución se esté asumiendo permanentemente la idea de servicio.

Una de las piezas importantes en el cambio de valores es que la legitimación de las instituciones económicas y sociales está en función de esa idea de servicio y que en base a la misma está legitimado el proceso de dirigir y organizar eficientemente. La recuperación de este valor constituye, sin duda, la clave del comportamiento humano y, al propio tiempo, una forma de medir el éxito o fracaso en la legitimación de sus servicios económicos y sociales.

V. PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU CUALIFICACION EN EL NUEVO CONTEXTO INSTITUCIONAL

Está muy de moda hablar de estrategia, en particular de estrategia empresarial. Si se entiende correctamente el cometido de una estrategia institucional tiene que definirse como el proceso de adaptación en el que se define, cómo y con qué medios se adapta una institución a las situaciones cambiantes, bien de mercados, de competencia, contenidos, tecnologías, etc. Cuando el cambio ha sido lento, o es lento en algunos sectores, dónde los entornos son estables, esta estrategia define prácticamente un proceso de adaptación burocrática, funcional, dominantemente. Y ésto no afecta sólo a las empresas económicas sino también a las instituciones sociales; pero sucede que el proceso o velocidad de diseño de nuevas estrategias dentro del marco burocrático-administrativo es sumamente restringido a adaptaciones de tipo funcionales.

Ciertamente una dirección estratégica de las instituciones supone, sin duda, una mayor complejidad directiva y organizativa, pero, al mismo tiempo, también, ofrece mayores alternativas y, por lo tanto, posibilidades de resultados más eficientes. La diferencia institucional radica básicamente en el hecho de que unas instituciones o centros se adaptan de distinta manera a otros; de ahí proviene la diferenciación y, consiguientemente, el enriquecimiento de todo el proceso. La introducción de elementos "competitivos" dentro del ámbito de lo "social" es también más viable de lo que generalmente se acepta. Y aquí juega el diseño de la estrategia de las instituciones su papel dominante.

La organización de las instituciones y todo el proceso de management, en su más amplio sentido, constituye hoy el factor estratégico clave de la sociedad moderna como consecuencia de que de la organización va a depender la eficiencia o ineficiencia de la asignación de recursos y la calidad de las prestaciones.

Y la organización no son **"organigramas"**, sino que son hombres que disponen de recursos que tratan de ordenar para dar prestaciones más eficientes. La ruptura de la **"cultura organigrama"** constituye, sin duda, una de las claves del cambio cultural español.

En las últimas décadas las estructuras organizativas, sobre todo en el ámbito de servicios, están dominadas por el elemento funcional de forma que tanto la selección como las exigencias a los recursos humanos, como también la forma de integrarlos en la organización, viene definido por criterios funcionales. Lo cual presupone el conocimiento y existencia de una división de trabajo maxweberiana, estable y, por consiguiente, poco dinámica que lleva a una confrontación dura con la realidad con la que se enfrentan las propias instituciones.

Pero es que además una de las características fundamentales en el tratamiento de los recursos humanos en el contexto de las últimas décadas, es siempre esa atención dominante a la dimensión cuantitativa. Cualquiera de los programas, o cualquiera de los planteamientos que tratan con recursos humanos, siempre se plantean en torno a su cuantificación, probablemente como consecuencia de las estructuras de los mercados. La cualificación es un elemento que pasa a segundo término y que, rara vez, se encuentra en la preferencia de los análisis. Si no fuera ésto así probablemente se encontraría este país en otras condiciones de respuesta económica y social.

Las exigencias actuales a los recursos humanos se centran en cinco criterios básicos :

1 - Tienen que tener capacidad para dirigir procesos más o menos complejos, integrando conocimientos y funciones.

2 - Deben tener capacidad de poder visionar cuál es la realidad del entorno en el que tienen que hacer las prestaciones y percibir las necesidades reales.

3 - Deben tener capacidad, inteligencia y capacidad de cálculo económico para poder evaluar los recursos necesarios

4 - Deben estar capacitados para trabajo en equipo

5 - Y otro de los criterios básicos es la capacidad de comunicación como base fundamental para dirigir personas dentro y fuera de la institución.

Puede, por consiguiente, afirmarse que la cualificación de los recursos humanos, y, por tanto, las exigencias en su formación y reciclaje, se encuentra hoy caracterizada por :

1 - Su **integración en la institución,** en el proyecto concreto, de tal manera que se identifique con su contenido, se legitime en su realización institucional, y aquí es donde se integra la dimensión ética, que solamente puede realizarse por la persona en la identificación con una institución legitimada.

Por otro lado, depende también de la capacidad para poder integrar en sus planteamientos a las otras instituciones, por ejemplo, las empresas u otras instituciones distintas que configuran el proceso de prestaciones a realizar:

. Su capacidad para dirigir procesos integrando las funciones

. Su capacidad para dirigir hombres dentro de la propia institución y para poder integrar también a sus "clientes" vía servicio y, no por último,

. Su capacidad técnica para realizar las prestaciones

2 - No puede orientarse la cualificación de los recursos humanos al mero hecho del aprendizaje de técnicas o instrumentos, sino que tiene que descansar - precisamente por la rápida evolución de la tecnología -, en la **formación de conceptos y procesos** de su más diversa naturaleza.

Solamente cuando se dé este conocimiento formativo es cuando pueden integrarse de manera **flexible y rápida** los nuevos avances tecnológicos, da flexibilidad al cambio de tareas y, consiguientemente, no se producen los

traumas radicales que afectan a la persona cuando tiene que modificar sus funciones.

3 - Desde el punto de vista organizativo los recursos humanos tienen que integrarse en organizaciones que sean cada vez más achatadas, esto es, organizaciones sin filtros, sin pirámides institucionales y, al propio tiempo, lograr **dinamizar la organización.**

Ello exige procesos crecientes de **descentralización de las instituciones** y exige también, consiguientemente, otros **sistemas de información.** El papel del hombre dentro de estas instituciones implica otro tipo de formación más orientada prioritariamente a los procesos y conceptos y a su integración institucional, que al problema de las técnicas, que si bien son importantes en el proceso de realización pero tienen sin embargo, que estar integradas en un proceso de cambio.

Cualificación y no cuantificación son, sin duda, las claves del éxito para lograr capacidad de prestaciones mediante formas eficientes de asignación de recursos considerando que si no se dispone de organizaciones eficientes, tendrán filtros que harán prácticamente inviable la capacidad de poder dar respuesta incluso a la propia satisfacción y motivación profesional de los recursos humanos dentro de las instituciones de servicios sociales.

En la formación está la clave de si se forma para una división de trabajo rígida, o si se forma a las personas para que cualquiera que sea la modificación de esas divisiones de trabajo, bien sea por la configuración de nuevos procesos, bien sea por la **movilidad y aspiraciones del individuo,** tenga capacidad de respuesta sin elevados costes y sin largos periodos de adaptación.

De lo que se trata fundamentalmente en materia de formación profesional es que tiene una exigencia diferente a la mera escolarización. Difícilmente entra en los procesos de formación el que también en éstos existe una división de trabajo que tiene que variar. Los procesos de escolarización, en sus distintos niveles, se van reduciendo sistemáticamente y, sobre todo, en cuanto se trata de una formación profesional en sus más diversos niveles. Desde el aprendizaje del joven en las distintas profesiones, que debe realizarse vía dual, a la formación de alta profesionalidad en segmentos de postlicenciatura o en los procesos de reciclaje.

La dualidad es condición **sine qua non** para el éxito del aprendizaje debido a que con la escolarización no se aprende a cambiar y dirigir los procesos, como tampoco con la praxis solamente se tiene capacidad de poder innovar y, por lo tanto, de iniciar nuevos procesos. El aprendizaje en la praxis es suficiente cuando los sistemas de prestaciones son constantes, pero no lo es cuando los sistemas de prestaciones y los cambio son fuertes.

En este sentido la dualidad implica que la formación requiere, por un lado, una formación institucional de conceptos y procesos para generar capacidad innovadora, procesos de dirigir, de organizar, de informar, de comunicar y, por otro lado, el aprendizaje en los propios procesos, lo que le permite al individuo adaptar esos conocimientos, conocer cómo realiza el proceso de cambio y , consiguientemente, verificar en su propia dimensión individual el éxito o fracaso de esos conocimientos adquiridos.

Se aprende, por lo tanto, transformando situaciones e integrando en ese proceso de transformación capacidades, nuevos conocimientos y, muy en particular, integrándose en una institución, en una corporación.

En el área de los servicios sociales debe considerarse que existen algunos aspectos diferenciadores significativos de las áreas económicas empresariales pero que otros no tienen por qué ser diferentes en cuanto a su concepto y proceso. Otra cosa es en cuanto a la forma y configuración del propio proceso.

En este sentido, debe destacarse, por consiguiente, que :

1 - Existen diferencias significativas entre instituciones de servicio social y situaciones empresariales en cuanto a las mayores exigencias a la capacidad de prestación de servicios, la diferenciación creciente de prestaciones, la individualización crecientemente necesaria y la capacidad para poder dirigir y comunicar con hombres.

Ciertamente, son también éstas las claves del éxito empresarial y, probablemente, son las características que no se dan en muchas circunstancias en las instituciones de servicios y son, precisamente, las que había que introducir como elemento innovador.

2 - No hay tanta diferencia entre las instituciones de servicios sociales y las empresas desde el punto de vista de la utilización de las capacidades de management y de organización, de planificar, organizar e instrumentar sistemas de información para conocer los resultados y dirigir más eficientemente los procesos.

3 - Lo que exige, a mi manera de entender, una institución de prestación de servicios sociales, es una mayor identificación con la institución y un mayor distanciamiento de sistemas burocrático-administrativos. Los recursos humanos tienen que estar mucho más cerca de la realidad y mucho más alejados de contextos que hoy ya en las propias empresas económicas tratan de modificarse rápidamente.

4 - El reciclaje permanente constituye, sin duda, una de las claves en las instituciones de servicios sociales, ya que verdaderamente lo precisan de forma tan intensa o más que en la propia economía empresarial, en la que se trata de elementos más sensibles que por lo que concierne a las instituciones de tipo social que abarcan las dimensiones individuales y humanas de manera directa.

VI. CONCLUSIONES

1. En el contexto de nuestra cultura económica y social debe priorizarse en cuanto a los recursos humanos su cualificación. Sin cualificación ni hay capacidad individual para dar respuesta creativa e innovadora a la realización de sus funciones, ni hay capacidad de dirigir procesos y hombres y no hay instituciones "corporativas".

2. La prioridad de la cualificación no se refiere prioritariamente al aprendizaje de técnicas, sino a una formación conceptual, de procesos y de entornos que permite diseñar los problemas, dirigirlos y seleccionar adecuadamente las técnicas.

Las situaciones de adaptación no son repetitivas durante largos periodos, sino que son inestables al estar sujetas al cambio permanente.

3. La selección de los recursos humanos no se debe hacer orientándolos a las exigencias de la función, sino prioritariamente **orientando a la institución,** a la contribución a su legitimación vía servicio y eficiencia en la disposición de recursos.

4. En el área de servicios sociales debe esperarse en los próximos años modificaciones institucionales muy importantes. Se agota un modelo institucional y se deben buscar nuevas formas organizativas. Los problemas y las exigencias sociales no sólo no desaparecen, sino que se incrementan, se diversifican, se hacen más complejos.

5. Si las instituciones de los servicios sociales no asumen capacidad de dirección estratégica para adaptarse a las situaciones cambiantes, no sólo de sus entornos y tecnologías, sino de su propia división de trabajo y las exigencias de multinacionalización para dar una respuesta eficiente, se generan instituciones paralelas.

6. No puede multinacionalizar la economía - en nuestro caso dominantemente con el Acta Unica -, y retener a niveles nacionales las claves de la dimensión social.

7. Y puesto que por la vía de la armonización social político-administrativa, apriorística, no se va a definir el proceso de adaptación, será el mercado el que reflejará el impacto de la eficacia o ineficacia de la contribución de lo social a lo económico.

La realidad competitiva equilibra las diferencias entre los distintos países en la actividad económica y social.

Se impone esta segunda vía de armonización real, por lo que las instituciones de servicios sociales se encuentran ante fuertes problemas de cambio en búsqueda de otro tipo de instituciones.

UNIVERSIDAD DE ALCALA BIBLIOTECA

8. Y aquí no es sólo el desarrollo de una capacidad directiva de las nuevas instituciones, sino que el reto clave se encuentra en el reciclaje y formación de sus recursos humanos.

9. La respuesta debe darse en un sistema dual de colaboración entre la Universidad y las propias instituciones sociales. Bien entendido que no es un mero reciclaje de técnicas, sino que es la búsqueda de una nueva cultura corporativa de las instituciones sociales, cultura a la que debe orientarse y configurarse la cualificación de los recursos humanos. La formación y su contenido debe, por tanto, responder a estas exigencias.