

## LA FUTURA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL UMBRAL DEL SIGLO XXI

Garrido Sánchez, José  
Marín Mateos, Pilar  
Universidad de Huelva

Este estudio trata, en primer lugar y como introducción, de la importancia que para las organizaciones empresariales tiene su recurso más valioso: los recursos humanos, citándose como aval de este hecho el éxito conseguido por las empresas japonesas en EE.UU. que, fundamentalmente, se debe a la relación humana entre el trabajador y sus superiores jerárquicos. Por lo tanto y como consecuencia de este hecho se contempla también la importancia que, para las empresas, adquiere la Dirección de personal.

A continuación y como antesala del tema principal, se examina lo que consideramos como "la moderna Dirección de Personal", así como las cualidades que debe reunir un buen directivo de personal. También se expone las ideas básicas que entendemos debe tener toda persona que desee implantar un estilo de "dirección participativa", estilo que entendemos fundamental en el responsable de personal.

En el tercer apartado se abordan las características de la futura Dirección de Recursos Humanos en el umbral del siglo XXI, sintetizándose las mismas en el análisis de los puntos o problemas más importantes, como pueden ser: el paro tecnológico, la agresividad sindical, los nuevos sistemas de comunicación, motivación y liderazgo, el incremento de los costes salariales, etc.

Por último y como consecuencia del punto anterior se analiza como habrá de ser el ocupante del puesto máximo en las futuras direcciones de recursos humanos.

This article firstly analyses the importance of human resources in business organizations, taking as its reference point the success achieved by Japanese companies in the U.S., a success which can be fundamentally attributed to the human relations between the worker and their line manager. In view of this fact, this paper considers the importance of human resources in the management of companies.

We then examine what we believe can be considered "Modern Personnel Management", such as the qualities which a good human resources manager ought to embody. We also set out the basic ideas that we believe are necessary in order to implant a style of participatory management.

In the third part we consider the future of human resources management on the threshold of the 21st century. We identify the most pressing problems as technological unemployment, union aggressiveness, new systems of communication, motivation and leadership, and increasing wage costs, etc.

Finally, we analyse what the manager will have to be like in the future of human resources management.

**PALABRAS CLAVES:** Dirección Participativa, Humanización, Liderazgo, Motivación, Personal.

**KEY WORDS:** participatory management, humanization, leadership, motivation, personnel.

### 1. INTRODUCCIÓN

Las personas son el recurso más valioso e importante de una organización. Muchas personas desean colaborar ampliamente en su trabajo y lo hacen cuando perciben que, al presentarse la oportunidad de ser responsables, se les tiene en cuenta y se les reconoce el trabajo que realizan.

Por otro lado, la competencia internacional y, en algunos casos, la supervivencia económica, son factores que determinan, a las empresas, a lograr el mayor rendimiento posible de su recurso más valioso: los recursos humanos. A estos efectos dice Ralf Barra<sup>1</sup> «Los trabajadores de hoy están esperando, como un resorte enrollado, liberar su enorme potencial. Se les debe dar la oportunidad de poner sus mentes en el desempeño de su trabajo. Se les debe considerar como "pensadores".- Las aspiraciones de los empleados han crecido y han entrado en conflicto con la estricta reglamentación de su ambiente de trabajo, produciéndose la inevitable consecuencia de la insatisfacción en el trabajo.

<sup>1</sup> En "Círculos de calidad en operación". págs. 19-22

A menos que la gerencia motive a los trabajadores "humanizando la organización", las actitudes positivas de los trabajadores seguirán ocultas.>>

Los éxitos de las empresas japonesas en Estados Unidos son una clara advertencia de que tal vez el sorprendente historial de calidad y productividad del Japón no se deba a ninguna "magia oriental", sino simplemente humana: lealtad, compromiso mediante una capacitación eficaz, identificación personal con el éxito de la organización y, más sencillo aún, la relación humana entre el trabajador y sus superiores jerárquicos.

Como afirman Peters y Waterman<sup>2</sup>: <<hay que tratar a las personas como adultos, como socios; con dignidad y con respeto. Tratarlas a ellas -no a la inversión de capital ni a la automatización- como la fuente principal del aumento de la calidad y la productividad. Estas son las lecciones fundamentales que se derivan de nuestra investigación sobre las empresas sobresalientes. En otras palabras, si se desea incrementar la productividad y la consiguiente recompensa financiera, hay que tratar a los obreros como la partida más importante del activo ..... No estamos hablando de mimar a la gente. Hablamos de un respeto realista por el individuo y de la voluntad de adiestrarle, de establecer expectativas razonables y claras para él y de garantizarle la necesaria autonomía práctica para que pueda hacer aportaciones directas a su trabajo.>>

Como consecuencia de lo expuesto anteriormente podemos deducir la gran importancia que también tiene la dirección de los recursos humanos. A estos efectos, Lester Thurow<sup>3</sup> considera que la ventaja competitiva duradera del Japón frente a los Estados Unidos radica precisamente en la respectiva concepción que uno y otro país tiene acerca de la función de la Dirección de Recursos Humanos y de su importancia orgánica.

Así, en EE.UU. o en Gran Bretaña no se considera tradicionalmente a la Dirección de los Recursos Humanos como una cuestión fundamental para la supervivencia competitiva de la empresa. Por ejemplo, la formación del personal no se considera como un problema de la empresa, sino que se considera como una cuestión individual. El personal es un factor de producción más que debe ser contratado al menos coste posible. Los trabajadores no forman parte del sistema y el antagonismo trabajadores-empresa es constitutivo del sistema.

En una empresa anglosajona el Director Financiero ocupa el segundo lugar en el organigrama, después del Director General. El puesto de Director de Recursos Humanos es un cargo especializado y periférico, y la persona que lo ocupa no es consultada para adoptar las principales decisiones estratégicas (es raro que un Director de Recursos Humanos llegue al puesto de Director General). Sin embargo, en Japón el Director de Recursos Humanos es la segunda persona en importancia dentro del organigrama; es más, para llegar al puesto de Director General es imprescindible haber ocupado previamente el puesto de Director de Recursos Humanos.

El mismo autor opone las diferencias de uno y otros países en el trato dispensado al trabajo. En EE.UU. se venden y compran empresas (empleado incluidos) de modo semejante a como los reyes medievales vendían y compraban provincias. Los trabajadores son los modernos "siervos de la gleba", a quienes no se consulta si desean o no pertenecer a un señor distinto. No puede pretenderse mucha fidelidad si a uno lo tratan como a un esclavo y lo venden al mejor postor. Sin embargo, en Japón se considera al personal como un activo estratégico al que hay que cuidar.

Thurow opone a las empresas norteamericanas (que solo tratan de ganar dinero) a las empresas japonesas que lo que tratan es de construir una comunidad. A este respecto menciona el abanico retributivo de los EE.UU. donde los directores generales, en 1990, ganaban 119 veces lo que un obrero medio, mientras que los directores generales japoneses solo ganaban 18 veces más.

Las empresas norteamericanas existen para suministrar una rentabilidad al capital invertido por los accionistas, y los directivos y trabajadores son importantes sólo en la medida en que contribuyan a este resultado. Sin embargo, en Japón lo empleados son los primeros, los clientes los segundos y los accionistas los terceros en orden de atenciones. Con tal planteamiento es lógico que los papeles de los directivos que se ocupan de los recursos humanos gocen de una consideración desigual en Japón y en los Estados Unidos.

<sup>2</sup> en la obra "en busca de la excelencia" pág. 271

<sup>3</sup> autor del best seller mundial titulado "Head to head"

La tesis central del libro de Thurow es que, con la caída del comunismo en Europa del Este, la lucha por la supremacía militar entre Estados Unidos y la Unión soviética se ha trasladado a una guerra incruenta por el dominio económico del mundo entre Japón, Estados Unidos y Europa. El autor analiza las ventajas competitivas de cada uno de los bloques. Aunque no se decanta abiertamente por la victoria de ninguno de ellos, parece que se inclina a pensar que la hora de los Estados Unidos ya ha pasado y que la Comunidad Europea tiene grandes posibilidades de alzarse con la victoria.

Gran parte de esa victoria dependerá de factores como la tecnología, la innovación, la inversión, pero también de otros factores menos tangibles, pero no por ello menos reales, como la cultura, la vocación de creación de un imperio, la formación del personal, la integración del mismo; en suma, el rol decisivo de los recursos humanos en la empresa.

## 2. LA MODERNA DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

En las modernas técnicas de organización de la Dirección de Personal, se han desplazado las técnicas taylorista que confiaba los resultados principalmente al método de trabajo. Hoy se confía en el hombre, involucrándolo en el resultado final; se potencia su capacidad pensante y su sentido de responsabilidad más que su capacidad manual. Es decir, que se basa la estrategia de trabajo en la capacidad individual y en la sinergia colectiva del equipo humano.

Una transformación tan profunda supone la necesidad de que los directivos se planteen el desarrollo de los recursos humanos como una de sus funciones prioritarias. Así lo han entendido las grandes empresas japonesas que tratan a sus trabajadores como sus más valiosos recursos. La contratación, la formación y la promoción de sus empleados y directivos es una responsabilidad de la organización en su conjunto. Es función de los directivos de la empresa ayudar a cubrir las necesidades humanas de satisfacción en el trabajo y realización personal, animando a los colaboradores a trabajar por el objetivo común.

Ahora bien, para poder pedir a los empleados que su trabajo se realice dentro de los niveles esperados, es necesario que por parte de la empresa se cumplan ciertas condiciones, sin las cuales no es posible trabajar con calidad. A estos efectos, el Dr. Juran<sup>4</sup> dice lo siguiente: <<Para poder pedir a cualquier trabajador que realice un buen trabajo se requieren dos formas de actuación: 1. Darle los medios necesarios que debe utilizar para realizar la actividad pedida (máquinas, local, útiles, etc.).- 2. Además es necesario: Que sepa qué tiene que hacer. Que sepa qué está haciendo. Que sepa que puede corregir el trabajo>>..

Estas condiciones son necesarias pero no suficientes. La condición fundamental que las complementa es que quieran utilizarlo; y, no olvidemos, que los directivos tienen cierta responsabilidad en la actitud de los trabajadores: Los miembros de un equipo se comportan según como lo hace explícita o implícitamente su superior jerárquico. Así pues, los directivos deben dar ejemplo y ser los primeros en abordar el compromiso de la calidad, teniendo en cuenta que eso obliga a muchos.

Para conseguir que este nuevo estilo de dirección penetre en la empresa, solo es necesario que los directivos sepan aprovechar las numerosas ocasiones que ofrece la vida cotidiana para mostrar este nuevo estilo. Las más corrientes son:

\* Distribución de tareas: El directivo debe partir de la hipótesis de que sus colaboradores son capaces de pensar y tener ideas. Esto les llevará a dar confianza y a solicitar la colaboración intelectual de los subordinados. Como consecuencia, debe abandonarse totalmente el estilo taylorista de la distribución del trabajo en las empresas cuya fórmula se sintetiza en la frase: "este es tu trabajo; realizalo sin reflexionar". Esta actitud denota una falta de confianza en las capacidades de los colaboradores y éstos (más o menos conscientemente) lo notan y sienten. Vemos así que el círculo vicioso de la incompetencia puede arrancar de la distribución de tareas.

\* Tratamiento de errores y anomalías: Los errores y anomalías pueden dar lugar a reproches y sanciones. La "caza del culpable" da lugar a que cada uno responsabilice a los otros; todos se justifican

<sup>4</sup> JAQUOTOT UZURIAGA, M. "La calidad en las empresas del futuro". III Congreso Nacional de la Calidad.. Zaragoza, octubre 1986. pág.. 9

de un modo u otro y los errores se repiten. Las relaciones de poder se manifiestan en la búsqueda por parte del superior de la posibilidad de sorprender a su subordinado en algún fallo y, por lo tanto, éste herido en su amor propio profesional se cierra en actitudes defensivas. Como debe comprenderse, este no es el método a seguir para abordar los errores y anomalías; debe emplearse en su sustitución una nueva concepción que podemos denominar como "vía educativa": Se trata de distinguir el error del fracaso. El fracaso se origina por una serie de errores no tratados o escondidos. Por el contrario, el éxito se basa en el reconocimiento, la aceptación y la explotación correcta de las oportunidades puestas de manifiesto por los errores. Es decir, se trata, como vulgarmente se dice, de aprender de los errores.

Ahora bien, ante esta nueva situación nos encontramos con que los directivos están acostumbrados a enfrentarse con problemas de tipo técnico (caídas en las ventas o en los beneficios, incremento de los costes, etc.) y saben como resolverlos. Sin embargo ante los problemas de tipo humano suelen ignorarlos y esperar que se resuelvan por sí solo y, es evidente, que la transformación producida en el nuevo estilo de dirección obliga a que el directivo ejerza la función de liderazgo, pensando en su empresa no solo como si ésta fuera una máquina en funcionamiento o una división de poder decisional.

Ante esto, ¿cuáles son las acciones necesarias del directivo para llegar al liderazgo? Siguiendo a los ingenieros V.Alonso y A.Blanco<sup>5</sup> podemos citar los siguientes: << Realizar un verdadero esfuerzo para comprender a los subordinados, conocer sus puntos fuertes y débiles, y sus principales fuentes de motivación.- Ubicar a las personas en los puestos que mejor se adapten a su perfil.- Fomentar el trabajo en equipo entre los colaboradores.- Administrar efectivamente el tiempo, estableciendo prioridades y fechas límite.- Mantener a los empleados con una carga de trabajo exhaustiva, pero no excesiva.- Mantener informados a los colaboradores sobre los aspectos más amplios del funcionamiento de la empresa.- Ser accesibles y sensibles a los problemas para resolverlos antes de que surja la insatisfacción y la frustración.- Asegurar que los trabajadores más destacados sean visibles a la alta dirección. Cuando exista posibilidad, permitir que las personas que hicieron un buen trabajo informen del mismo a los altos ejecutivos.- Guiar sin dominar, desarrollando las potencialidades de los miembros del equipo.- Favorecer el crecimiento y el desarrollo individual, tanto en los aspectos técnicos como en los humanos, para que los subordinados estén preparados para los ascensos y promociones.- Involucrar a los colaboradores en la planificación, en la determinación de objetivos y en la toma de decisiones que les afecten.- Proporcionar realimentación a los subordinados sobre la marcha, mediante valoraciones de su trabajo>>.

Ahora bien, para poder cumplimentar estas acciones ¿qué cualidades serían deseables en un directivo para poder ejercer el liderazgo?; es decir, ¿qué cualidades debe reunir el buen directivo? Siguiendo a Peters y Waterman<sup>6</sup>, podemos citar como caracterización del directivo excelente las siguientes: se preocupa por la gente; se fija en lo mejor de cada cual; tiene su puerta abierta; es animador; está en contacto con la gente y comparte con ellos un mismo ambiente; disponible; honesto; decidido; humilde; quiere el anonimato para él y la publicidad para la empresa; fuerte frente a problemas difíciles; persistente; tolerante cuando surge el desacuerdo; conoce a todos por su nombre; tiene convicciones fuertes; confía en la gente; delega trabajos importantes; reconoce sus fallos; interpreta el éxito como resultado de hacer las cosas bien; prefiere hablar a escribir informes; proyectado hacia el futuro; dispone de credibilidad con su gente; cumple sus promesas.

A esta relación podríamos añadir, entre otras, las siguientes cualidades: conoce el trabajo de sus subordinados; se comunica con potencia y efectividad; mantiene bien informado a sus superiores, colegas y subordinados; estimula la participación; ayuda a los subordinados a su desarrollo personal; sabe recompensar con equidad y justicia.

Ante todo esto cabe formularse el siguiente interrogante ¿qué estilo de dirección debe establecer el buen directivo?. La respuesta es obvia, preferente y mayoritariamente el estilo de Dirección Participativa. Las ideas básicas que apoyan el establecimiento de este estilo de dirección son claras y las podemos sintetizar en las siguientes:

<sup>5</sup> En la obra "Dirigir con calidad total". pág. 140

<sup>6</sup> en su obra "En busca de la excelencia"

1. Los empleados son los que conocen mejor que nadie sus propias tareas y el entorno donde se realizan.

2. Los trabajadores de hoy, en todo tipo de ocupación, han progresado intelectualmente y muchos han acumulado una riqueza de conocimientos y experiencias en sus trabajos; se encuentran ahora en un estado de potencial creativo en el que, si se les brinda la oportunidad, pueden hacer contribuciones significativas para mejorar el desempeño de la empresa.

3. La práctica de la dirección participativa constituye una poderosa fuente de formación y de motivación, ya que, como sabemos, las personas se interesan más por aquello en lo que participan.

4. Para algunos autores la dirección participativa es el medio más eficaz para lograr una conciencia de calidad en toda la organización al servir de técnica de comunicación y de modelo operativo.

Ralph Barra<sup>7</sup> analiza las razones que apoyan al establecimiento de un estilo de dirección participativa desde el punto de vista de la empresa: <<Ahora lo importante es la calidad y la mejora de los niveles de productividad. Esto requiere centrar la atención en los resultados a largo plazo; también requiere la generación de muchas ideas innovadoras para hacer las cosas "con más inteligencia". El gerente tradicional no puede generar todas las ideas innovadoras que se necesitan; el de estilo participativo sí podrá hacerlo, ya que cada empleado tendrá la oportunidad de participar en el proceso de pensar. Muchas cabezas piensan más que una>>. Y desde el punto de vista del empleado: <<En la actualidad, muchos empleados sienten que merecen tener la oportunidad de participar en la toma de decisiones. Una ética participativa en el trabajo resolvería, después de todo, una de las contradicciones más asombrosas de la vida moderna: la contradicción que existe entre los derechos democráticos de la sociedad y la norma autocrática en la organización. Fuera de la planta y de la oficina los empleados tienen todos los derechos, libertades, privilegios y oportunidades de una sociedad democrática. Sin embargo, cuando entran en su lugar de trabajo, se espera que toleren las estructuras organizacionales que sólo pueden describirse como autoritarias. Esta contradicción fomenta una atmósfera en la que gran número de gerentes y subordinados se sienten adversarios>>.

El mismo autor<sup>8</sup> expone de forma concisa los beneficios intangibles que puede aportar la dirección participa: <<Cuando se pregunta a los empleados qué hay que hacer en lugar de decirles lo que deben hacer, éstos responden al desafío con mucho más que buenas ideas. La moral aumenta, y con ella el espíritu de equipo, que motiva a los empleados a ser más productivos. Se sienten orgullosos de su trabajo; asumen responsabilidad personal en la productividad, en la calidad del producto y en la fiabilidad. Sienten agrado por la tecnología avanzada porque piensan que están encargados de ella; hay menos resistencia al cambio porque ayudan a iniciarlo. Las comunicaciones entre dirección y empleados mejoran de forma sorprendente, y los empleados entienden el papel que juegan dentro de su organización. Estos beneficios intangibles con frecuencia pesan más que el valor de las ideas>>.

En conclusión, la dirección participativa reconoce y aprovecha el potencial intelectual de los empleados. Restablece la oportunidad de trabajar con la mente y con las manos.

### 3. LA FUTURA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Como consecuencia de la modificación producida en las condiciones del entorno debido a la aceleración de los avances tecnológicos, a las nuevas formas de competencia, que la hacen más intensa y con un ámbito más internacional por la eliminación de situaciones de privilegios y por la unificación y homogeneización de las legislaciones comerciales, y a las modificaciones del comportamiento de los clientes de las empresas y de sus propios empleados, se ha originado una situación de incertidumbre continua que dificulta la previsión del futuro y que obliga a modificar los planteamientos clásicos de las organizaciones empresariales, válidos hasta el inicio de la crisis.

<sup>7</sup> "Círculos de calidad en operación". págs. 38-40

<sup>8</sup>Obra citada,p.42

A pesar de que, como indica el dicho popular "es más fácil hacer historia que profecía", parece evidente que, aún corriendo el riesgo que toda futurología supone, es menester que dirijamos nuestros estudios a los nuevos desafíos con los que se tendrá que enfrentar la futura Dirección de Recursos Humanos.

A nivel global se prevé que la nueva empresa deberá ser capaz de hacer frente a las situaciones de incertidumbre estableciendo planes estratégicos, a medio y largo plazo, que representen escenarios correspondientes a diferentes situaciones en función de las variaciones del entorno y que impliquen una concreción de objetivos, un desarrollo de políticas y una dotación de recursos para lograrlos. En definitiva, modelos de empresa con los que se pueda "jugar" sin hipotecar la viabilidad del negocio.

Los nuevos desafíos con los que se tendrá que enfrentar la nueva empresa y a los que antes aludíamos, podemos sintetizarlos en los siguientes puntos:

\* El paro tecnológico, originado por la necesidad de innovación tecnológica como un imperativo de la competitividad interempresarial. Este paro tecnológico representará, por una parte, la reducción de excedentes de personal en determinados puestos de trabajo, sin que en muchos casos sea posible la movilidad funcional, reciclando el personal mediante cursos de formación. La innovación tecnológica traerá consigo la reducción del número de obreros necesarios, mientras que por otra parte representará el incremento paralelo de titulados universitarios de grado superior y medio, así como especialistas con titulaciones de formación profesional..

\* La agresividad de la acción sindical, que seguramente conducirá a la empresa a redoblar, por una parte los esfuerzos por implantar innovaciones tecnológicas supresoras de mano de obra; y, por otra parte, a establecer estrategias de defensa como, por ejemplo, la fragmentación de grandes empresas en pequeñas unidades autónomas; el trabajo domiciliario; la reconversión de trabajadores asalariados en autónomos; etc.

\* La huelga será presumiblemente reglamentada. De esta forma, garantizando este derecho constitucional, se suprimirán los efectos indeseables a los que estamos actualmente sometidos (incumplimiento de servicios mínimos, piquetes informativos que se exceden de su función, huelgas que atentan contra la salud pública, huelgas de servicios vitales que ponen en peligro la seguridad de los ciudadanos, huelgas salvajes, etc.).

\* Necesidad de implantar en las empresas nuevos sistemas de comunicación, motivación y liderazgo, inducidos por el mayor grado de escolarización y formación de los jóvenes que se incorporen al trabajo en los próximos años, así como la mayor conciencia crítica de este colectivo.

\* Contratación de trabajadores de otros países, obligado por la existencia de puestos de baja retribución y consideración social, que serán rechazados por los jóvenes nacionales.

\* Aparición de una conciencia reivindicativa en los niveles de mandos intermedios, ya que se intensificará la afiliación en sindicatos independientes de cuadros (no vinculados a partidos políticos).

\* La llegada a la empresa, debido a la libre circulación de trabajadores, de técnicos de grado medio procedentes de los países del Este de Europa, con alta capacitación técnica y con ganas de disfrutar de nuestro bienestar social.

\* Divorcio universidad-empresa. Ello originará, previsiblemente, que las empresas recurran cada vez más a la contratación de titulados provenientes de centros de formación empresarial no oficiales, pero en cuyos planes de estudios predominen las materias que verdaderamente interesan a las empresas.

\* La función de formación interna del personal aumentará considerablemente, llagándose a convertir las empresas en centros de formación permanente para su personal.

\* El objetivo principal de las empresas se centrará en atraer y retener a los mejores trabajadores y empleados, creciendo, en consecuencia, la planificación de carreras y la motivación de los sistemas de compensación.

\* Se presume la necesidad de introducir sistemas de implicación del personal en la toma de decisiones, debido a los anhelos de participación de un personal culturalmente más preparado.

\* La crisis de autoridad, presente actualmente, inclinará a las empresas a la introducción de sistemas de liderazgo fundamentados más en el carisma personal del líder, su competencia profesional, su poder de información y el de conexión, que en los poderes coercitivos y de recompensas.

\* El incremento de los costes salariales conducirá a las empresas a formulas como la subcontratación de áreas completas de actuación empresarial con pequeñas empresas; la de sustituir el trabajador de la empresa por operarios que realizan su función en su propio domicilio, etc.

\* En los procesos de selección de valorará cada vez más la polivalencia de los aspirantes: capacidad para adaptarse a distintos puestos de trabajo; disponibilidad para la movilidad geográfica; dominio de idiomas; etc.

\* La Dirección de Recursos Humanos del futuro tendrá que participar en la definición de la planificación estratégica, en la gestión del cambio de cultura y deberá desarrollar también a la organización y a las personas.

#### 4. EL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DEL FUTURO

De la misma manera que cuando hemos tratado anteriormente sobre la "moderna dirección de recursos humanos" creíamos conveniente determinar cuáles eran las características del buen directivo, ahora que acabamos de analizar las características futuras de la Dirección de Recursos Humanos se nos plantea el siguiente interrogante: ¿cómo habrá de ser el ocupante del puesto máximo en las futuras direcciones de recursos humanos?

Partiendo de la base de que en un futuro próximo se generalizará la tendencia, ya existente, a la constitución de la unidad de personal como órgano staff de la Dirección General y de que su denominación será la de Director de Recursos Humanos, se comprenderá fácilmente que esta posición implicará, por una parte, la cercanía al punto máximo de la toma de decisiones y de formulación de las políticas generales de la empresa. Por todo ello, será un departamento estratégico que deberá gozar de la plena confianza de la Dirección General.

Por otra parte, su cualidad de staff, sin más línea jerárquica que la de sus propios colaboradores, hará de "Recursos Humanos" una unidad que implante políticas, asesore, normalice y coordine, pero que no ejecute. Prestará, cuando sea requerido, asistencia técnica para procesos tales como selección, elaboración de planes de carrera, estudios de retribución, implantación de sistemas de evaluación, etc, pero, eso sí, dejará la ejecución en manos de los departamentos de línea.

Cada vez más, el director de recursos humanos, tenderá a convertirse en un gestor y desarrollador de los recursos humanos de la empresa, desligándose de las funciones que puedan afectar a su credibilidad, tales como las relaciones industriales, entendidas éstas como la acción disciplinaria (despidos, sanciones) y la representación de la empresa en los contenciosos laborales, que delegará en un departamento interno de relaciones laborales o que confiará a asesores externos no vinculados a la empresa por un lazo laboral.

No obstante, se reservará la negociación colectiva y las relaciones con el Comité de Empresa, las Comisiones de Seguridad e Higiene en el Trabajo y otras. De igual modo, aunque se ocupará de establecer los sistemas y planes de retribución, delegará en órganos administrativos las tareas de la antigua Administración de Personal, tales como la confección de nóminas, retenciones de IRPF y Seguridad Social, etc-

El Director de Recursos Humanos del futuro será una persona con formación universitaria (empresariales, relaciones laborales, económicas, derecho, psicología, etc.) completada con cursos de postgrado que le permitan alcanzar el enfoque tridimensional (económico, jurídico-laboral y psicosociológico) necesario para enfrentarse a todos los problemas que afecten a los recursos humanos en las organizaciones de trabajo.

Ahora bien, el Director de Recursos Humanos, como acabamos de señalar, ha de ser un universitario, pero no un teórico: deberá tener una visión objetiva y de conjunto de lo que es la realidad empresarial.

Además, deberá poseer un gran sentido de la anticipación (ser capaz de prever el punto hacia el que camina). Ser una persona imaginativa, capaz de idear soluciones nuevas para problemas viejos. Poseer el dominio del diagnóstico, pronóstico y tratamiento de situaciones problemáticas en relación con el personal de la empresa, así como en la toma de decisiones en situaciones de riesgo e incertidumbre. Deberá ser capaz de formar e integrar un equipo de especialistas, a los que habrá de motivar y coordinar en un esfuerzo común.

Por último, la persona que dirija esta unidad staff de la empresa no deberá olvidar que, como en toda profesión, es necesario observar una ética, una deontología profesional. Pero que en el caso que nos ocupa esta necesidad es mayor, si cabe, que en otros departamentos. Si el personal de la empresa pierde la confianza en el Director de Recursos Humanos por no haber mantenido sus

promesas o por haber tenido actuaciones poco éticas, serán vanos todos los esfuerzos retóricos por conseguir el apoyo necesario para echar adelante un proyecto.

Huelva, Diciembre de 1998

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBET; L; MICHAUD; y y PIOTTE; R.  
\* "La Dirección del personal"  
--- Herder. Barcelona, 1991
- ALCAIDE; M. y FLÓREZ; I.  
\* "La gestión de recursos humanos en España"  
--- capítulo del libro "Tempori Serviebdum".  
Homenaje al prof. Dr. Jaime Gil Aluja. Milladoiro, 1992.
- ALONSO; V. y BLANCO; A.  
\* "Dirigir con calidad total"  
--- ESIC Editorial. Madrid, 1990
- BARRA; R.  
\* "Círculos de calidad en operación"  
--- Ed. McGraw-Hill. México, 1985
- BARRANCO, F.J.  
\* "Planificación estratégica de Recursos Humanos"  
--- Ed. Pirámide. Madrid, 1993
- CASTRESANA; J.I. y BLANCO; A.  
\* "El directivo, impulsor de la innovación"  
--- Marcomob. Barcelona, 1996
- DEMING; W.E.  
\* "Out of the crisis"  
--- M.I.T. Cambridge, 1986.
- DIAZ; A. y KAWAMURA; Y.  
\* "La cultura empresarial japonesa en España"  
--- Editorial Civitas. Madrid, 1994.
- DUCCESCHI, M.  
\* "Técnicas modernas de Dirección de Personal"  
--- Ibérica Europea de Ediciones. Madrid, 1992
- FOURNIES, F.  
\* "Técnicas de Dirección de Personal"  
--- McGraw-Hill. México, 1998
- GOMEZ-PALLETE, F.  
\* "Estructuras organizativas e información en la empresa"  
--- A.P.D. Madrid, 1994.
- JAQUOTOT, M.  
\* "La calidad en las empresas del futuro"  
--- III Congreso Nacioanl de la Calidad. Zaragoza, octubre 1986
- KRAVETZ; D.J.  
\* "La revolución de los recursos humanos. Una nueva dimensión de la gestión empresarial"  
--- Ediciones Diaz de Santos. Madrid, 1990
- LATTMANN; CH. y GARCÍA; S.  
\* Management de los recusus humanos en la empresa"  
--- Ediciones Diaz de Santos. Madrid, 1992.
- PETERS; T.J. y WATERMAN; R.H.  
\* "En busca de la excelencia"  
--- Ediciones Folio. Barcelona, 1988.



PETRICK; J.A. y FURR; D.S.

- \* "Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos"
- Ed. Gestión 2000. Barcelona, 1997.

PUCHO; L.

- \* "Dirección y Gestión de Recursos Humanos"
- ESIC editorial. Madrid, 1993

RECIO; E.M.

- \* "Planificación de los Recursos Humanos en la empresa"
- Editorial Hispano-Europea. Barcelona, 1993.

SCHEIN; E.M.

- \* "La cultura empresarial y el liderazgo"
- Plaza & Janés. BarcelonaA, 1998

THUROW; L.

- " "La guerra del siglo XXI"
- Javier Vergara, editor. Buenos Aires, 1998.

