

LA NECESIDAD DE UNA GESTION ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS

José Andrés Pérez Serrano*

1. INTRODUCCION

EXISTEN muchos modos de gestionar la realidad que supone una organización, quizás tantos como autores o escuelas de management existentes. Encontramos múltiples propuestas al respecto en la bibliografía y en las revistas especializadas. Desde estos foros de opinión, divulgación y/o investigación, tratan unos y otros de persuadir a administradores, consultores y teóricos sobre la alta rentabilidad que comporta la forma «X» de hacer las cosas sobre la forma «Y», o la forma «Y» sobre la «X»; o la «Z» sobre las otras dos.

En cualquier caso, la adopción de cualquier estilo de gestión nunca puede ser fruto de la moda, del capricho o de la búsqueda compulsiva de la modernidad. Cuando seleccionamos una determinada manera de administrar, excluimos automáticamente a otras que pueden ser tan buenas como la nuestra; por ello, debemos elegir con sumo cuidado, examinando críticamente la base teórica del planteamiento administrativo en juego y ajustándonos a la necesidad que el momento así señale. Es decir, todo sistema de gestión

necesita una buena justificación antes de ser admitido; una justificación meditada y derivada de una observación objetiva de la realidad.

Este artículo pretende ser una justificación de un modo de administrar los recursos humanos (RR. HH.) en las organizaciones modernas: la gestión estratégica. El lector juzgará después si se trata de una justificación reflexionada, sistemática y veraz, o no deja de ser un texto especulativo mas sin otro interés que el comprobar de nuevo cómo hay autores que se preocupan más de vender que de convencer.

2. LA TEORIA

Toda organización se puede y se debe entender como un sistema social abierto y dinámico que transacciona con el entorno socio-económico que le rodea mediante el intercambio de productos, servicios, materias primas, personas, información, energía, dinero, etc. Sobre lo dicho anteriormente, hoy en día existe una coincidencia casi absoluta. Concebir la organización como un ente cerrado, suficiente en sí mismo, nos aleja de la verdad acercándonos a posturas teóricas trasnochadas. La organización no es algo que vive por



* Licenciado en Psicología por la Universitat de València. Consultor en Recursos Humanos de AGORA PSICOLOGOS, Grupo CONSULTORES ASOCIADOS.

si solo y se explica a sí mismo; no es un fenómeno que podemos comprender extrayéndolo de su contexto. Para explicar su funcionamiento, su éxito o fracaso, debemos hacer todo lo contrario: observar la estrecha reciprocidad que existe entre organización y ambiente, a través de la cual una depende del otro y viceversa: la organización subsiste gracias a los «nutrientes» —valga la metáfora biológica— que el entorno le proporciona; por otro lado, toda organización desempeña una función social que da sentido a su propia existencia: genera bienes y servicios que son útiles a la sociedad o una parte de la misma, contribuyendo así al bienestar colectivo en muchos de los casos.

Si tenemos en cuenta esta concepción, el objetivo último que debe perseguir toda organización es adaptarse a su medio, siempre y cuando quiera consolidarse y desarrollarse; es decir, siempre y cuando quiera obtener resultados. Los entornos que envuelven a las organizaciones suelen ser frecuentemente estructuras muy grandes, formadas por numerosos componentes, muy distintos unos de otros, y que establecen entre sí todo tipo de conexiones. Debido a esto, la organización se muestra en la mayoría de las ocasiones, incapaz de modificar su medio a voluntad. El entorno es incontrolable por naturaleza, a no ser que hablemos de organizaciones con un inmenso poder.

La gestión, por tanto, debe adoptar un carácter funcionalista: tendrá razón de ser en la medida que contribuya efectivamente a un mejor ajuste entre la organización y los requerimientos ambientales. Formas alternativas de gestión hay muchas, sin embargo, sólo unas pocas pueden ser calificadas de funcionales.

A la hora de seleccionar o diseñar el estilo de administración más apropiado para nuestra organización, debemos situarnos en una posición de obediencia respecto a las características del entorno donde vayamos a ope-

rar, y no al contrario. Un modo de management que no asuma este supuesto básico, abocará a la organización al fracaso más absoluto. Olvidar que ciertos tipos de entorno implican ciertos tipos de administración y no otros, nos lleva a nombrar al Azar como principal responsable de la gerencia.

El entorno de una organización puede ser simple o complejo, estático o cambiante:

- Simple si tanto el número de elementos que lo componen como el número de relaciones que mantienen entre sí, oscilan dentro de valores manejables. Complejo si el esfuerzo que debemos hacer para vigilarlo y analizarlo requiere excesiva energía y, además, siempre es insuficiente para aprehenderlo en su total extensión.

- Estático si es lento, cuando no nulo, su ritmo de cambio; cambiante si su variabilidad respecto al tiempo es alta. Antes hemos dicho que el entorno es, por definición, incontrolable. Existe otra característica que es inmanente al concepto «entorno»: constituye una realidad dinámica que transcurre por sucesivas fases. Lo que importa en última instancia es si ese «pasar a través diferentes estados» se hace con mayor o menor velocidad, con el consiguiente mayor o menor margen de maniobra.

La tipificación de propiedades ambientales realizada puede converger, en términos de practicidad, en una sola dimensión: todo medio puede situarse dentro de un continuo que va desde la previsibilidad a la imprevisibilidad de sus efectos sobre la organización.

Por entorno previsible entendemos aquel que permite predecir sus impactos sobre la organización, ya sean positivos o negativos. Los entornos estáticos y simples constituyen, por regla general, ambientes previsibles.

Por entorno imprevisible entendemos aquel que no facilita la estimación del efecto de sus

impactos sobre la organización. Los entornos dinámicos y complejos tienden a ser enormemente imprevisibles.

Porque, no lo olvidemos: el medio ejerce su influencia sobre la organización en todo momento. Influye ofreciéndole oportunidades y amenazas. Cuando empleamos el término «oportunidad», estamos haciendo referencia a toda aquella contingencia externa que proporciona a la organización una opción de subsistencia o crecimiento. Por el contrario, una amenaza es aquella situación que obstaculiza vías de desarrollo o dificulta la pervivencia de la organización. En definitiva, lo que el medio hace es plantear continuos desafíos y problemas a la organización, en cuyos contenidos pueden primar las oportunidades (problemas de desarrollo) o las amenazas (problemas de supervivencia). Fracasar en la resolución de los problemas de desarrollo, trae como consecuencia «quedarse como estamos» en vez de alcanzar posiciones más ventajosas; solucionar mal un problema de supervivencia puede suponer en la práctica la desaparición de la organización. En cualquiera de ambos casos, la resultante es una «no adaptación». Como podemos comprobar, la adaptación consiste, en última instancia, en resolver satisfactoriamente los problemas que nos lanza el entorno como verdaderos retos.

Al interactuar organización y entorno, dentro de la primera empiezan a observarse hechos, a hacerse explícitas estructuras y metodologías, etc., que, por un lado, impiden actuar debidamente ante los requerimientos ambientales (debilidades de la organización) o que, contrariamente, facilitan la rápida y eficiente resolución de los problemas (fortalezas de la organización). Potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades es la tarea fundamental de la óptima gestión organizacional.

Si el ambiente es más previsible que imprevisible, los proble-

mas podrán preverse a corto plazo por lo que estaremos en condiciones de reaccionar adaptándonos al presente como mejor forma de ajuste futuro. Cuando nos enfrentamos a un entorno elemental y poco dinámico, los estados futuros del mismo son muy parecidos a los presentes. Entonces, la mejor forma de gestión ante entornos previsibles, buscará la creación y mantenimiento de estructuras organizativas burocratizadas; es decir, ciclos de actividad y métodos de resolución de problemas estables y reglamentados.

Por el contrario, si el medio es imprevisible, los problemas no se pueden predecir a corto plazo, ni siquiera a medio plazo; sólo podremos esbozar las grandes tendencias futuras (el impacto ambiental general), nunca las oscilaciones situacionales (los impactos ambientales específicos). En este caso, la organización debe proaccionar —y no reaccionar—, anticipándose a los problemas antes de que estos surjan. La organización debe adaptarse al futuro, ya que adaptarse exclusivamente al presente y confiar en la inercia consiguiente, puede llevarla a la ineficacia. Los entornos complejos y variables desarrollan estados muy distintos de un momento al otro del tiempo; consecuentemente, el presente cada vez tiene menos puntos en común con el futuro. Dentro de estos contextos ambientales, el gestor debe procurarse un tipo orgánico de organización, capaz de un rápido ajuste con las exigencias del medio. Debe desarrollar estructuras vivas y flexibles e impedir la proliferación de rigideces y otros síntomas burocráticos.

Si tenemos en cuenta lo expuesto, todo método de gestión funcional debe tener en cuenta:

1. *La naturaleza del entorno.* Como ya hemos dicho, por ejemplo, los medios previsibles y constantes precisan estructuras burocratizadas, con modos de operar repetitivos, formales y validados con la experiencia.

2. *Los impactos del futuro*, con el objeto de descubrir oportunidades y amenazas, para con ello aprovechar las primeras y evitar las segundas.

3. *El estado interno de la organización* con el fin de diagnosticar fortalezas y debilidades organizacionales.

4. *Los objetivos y metas a alcanzar* por la organización.

Necesitamos, por tanto, un estilo de gestión que 1.º analice la realidad tanto externa como interna a la organización y 2.º actúe en consecuencia, es decir, deduzca vías de actuación a largo plazo. En conclusión, que elabore e implante estrategias.

3. EL MEDIO COMPETITIVO DEL FUTURO Y EL PAPEL DE LOS RR. HH.

Si nos centramos en el caso de la empresa como un tipo de organización, un dato importante a tener en cuenta es el hecho de que dos son los elementos básicos en cualquier entorno empresarial: los competidores y el mercado. En este sentido, cabe afirmar que:

1. La economía de mercado parte del principio de que las organizaciones empresariales deben competir entre sí.

2. Toda organización empresarial disfruta o padece de una posición competitiva dada, relativa respecto a sus competidores y que establece la correlación de fuerzas entre ellos.

3. Las empresas se diferencian entre sí en la capacidad que tienen para mejorar su posición competitiva. Esto no es otra cosa que *la competitividad*.

Por lo tanto, el medio que rodea la organización empresarial es un medio competitivo. La lucha por la adaptación, se convierte, en definitiva, en la lucha por la competitividad.

¿Cómo será el entorno socio-económico de los años 90?

Los movimientos sociales cada vez son más acelerados. El cambio social es continuo y a todos los niveles. Los mercados se globalizan, se internacionalizan, se hacen más complejos, más segmentados, más exigentes con la calidad y con nuevas necesidades.

Todo ello, creará un entorno exageradamente competitivo e imprevisible, con grandes oportunidades pero también con grandes amenazas.

Ante el escenario que hemos presentado, ¿cuál es la única forma de sobrevivir y salir ade-

lante? Sin lugar a dudas, *aumentando la competitividad* de nuestras empresas, actuando, a nuestro juicio, en dos frentes paralelos:

1. *Aumentando la productividad*, desarrollando la capacidad organizacional que permite crear más y mejor en términos cuantitativos. Producir aquello que nos demande el mercado, en el menor tiempo, al menor coste posible y con niveles crecientes de calidad.

2. *Aumentando la creatividad*, desarrollando la capacidad organizacional para crear más y

mejor en términos cualitativos. Generar más y mejores ideas, propuestas, sugerencias, soluciones, procedimientos ante los nuevos tiempos. En una palabra, preparar el sistema social para la llamada respuesta dinámica continua.

Es el momento de hacernos la pregunta básica que debe servirnos para introducirnos en la praxis de toda esta cuestión: ¿cuáles son los elementos de la organización capaces de cumplir con los frentes mencionados con anterioridad? La respuesta se nos antoja bastante sencilla: las



personas, los RR. HH. en conclusión. Las razones de ello son más que evidentes:

1. El reto de una mayor productividad. Aunque la revolución tecnológica está y seguirá proporcionando máquinas cada día más perfectas y rentables, la persona mantendrá un importante peso específico en los procesos productivos. En la organización, toda máquina está engarzada dentro de un sistema socio-técnico, que es en última instancia el que genera la producción. No es la máquina por sí sola, o el trabajador por sí solo: es la organización misma del trabajo la responsable de una mayor o menor producción y calidad.

2. El reto de una mayor creatividad. El principal problema de las máquinas es que no son creativas. A pesar de los sistemas expertos, los ordenadores nunca podrán suplir al ser humano. Este es el único ser capaz de ser creativo, de buscar con imaginación allá donde los circuitos mecánicos y electrónicos no pueden llegar. Hay que tender a construir estructuras organizativas que fomenten la creatividad humana: comunicación interna fluida, implicación de las personas con los objetivos de la empresa, mayor autonomía personal en el trabajo, mayor participación en la toma de decisiones, etc.

Hemos llegado a un momento crucial en nuestra exposición. La cadena de exigencias ha llegado a los RR. HH.: el futuro exigente e imprevisible exigirá de la organización un funcionamiento estratégico, es decir, adaptativo, funcional.

Este funcionamiento adaptativo requiere:

1. Que los RR. HH. se adapten a la estrategia general de la organización.

2. Que los responsables de personal gestionen los RR. HH. de tal forma que se consiga lo anterior. ¿De qué manera? Gestionándolos, a su vez, desde puntos de vista estratégicos.

Estamos convencidos de que sólo mediante formas de administración estratégicas pueden responder los diferentes departamentos de las empresas a la exigencia fundamental que el nuevo mundo socio-económico establece: «alcanzar grados óptimos de productividad y creatividad con el fin de adaptar la organización al futuro y asegurar así su existencia y progreso».

La gestión estratégica de los RR. HH. implica un importante y profundo cambio conceptual en el estilo tradicional de dirección de personal. La forma clásica de dirección de personal se centra casi exclusivamente en resolver problemas administrativos y los que tienen que ver con las relaciones laborales. Ahora más que nunca se hace necesario un nuevo enfoque de dirección de los RR. HH. que, complementando lo anterior, logre, entre otras cosas:

1. El reconocimiento de las personas como recursos activos capaces de generar respuestas adecuadas a los problemas que a toda organización como sistema abierto y dinámico se le plantean.

2. Funcionar de forma proactiva, anticipándose a los problemas; planificando, actuando, evaluando y controlando la gestión de una manera consecuente a ellos y orientado a los objetivos de la organización.

3. Dotar a la organización de personas competentes y motivadas.

4. Adaptar la estructura de la organización a la estrategia de ésta última.

Por otra parte, el responsable de RR. HH., para convertir su función en una función estratégica, debe tener un conocimiento profundo de:

1. La realidad de la organización desde el punto de vista económico-financiero, productivo, comercial, administrativo y estratégico. Para ello, se le debe incluir en la alta dirección de la organización.

2. La realidad de la organización desde el punto de vista psico-sociológico.

Por lo tanto, el profesional de los RR. HH. debe ser un profesional multidisciplinar; su especialización funcional no implica una especialización formativa, sino todo lo contrario. Debe poseer conocimientos sobre gestión estratégica, psicología, economía, teoría de la cultura, sociología, manejo de base de datos y las implicaciones legales que se derivan de las relaciones laborales. Desafortunadamente, en España carecemos de centros docentes adecuados para proporcionar la formación integral que todo profesional de los RR. HH. precisa en la actualidad.

4. LAS FASES DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RR. HH.

La gestión estratégica de los RR. HH. se estructura a través de las siguientes fases:

• *Fase de elaboración de la estrategia.* En esta etapa se diseña la estrategia social, es decir, el conjunto de acciones a desarrollar en el área de RR. HH. para adaptar la actuación de estos últimos a lo que dicta la estrategia de la organización; todo ello determinado a largo plazo.

A partir de la estrategia de la organización, de la cultura organizativa y el proyecto de futuro (así establecemos el marco de referencia); se analiza:

— El entorno, para identificar posibles amenazas y oportunidades.

— La realidad de la organización para descubrir fortalezas y debilidades.

La interacción entre amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades; estrecha considerablemente el abanico de posibles líneas de acción.

En función de lo anterior, formulamos nuestros objetivos de gestión e identificamos todas

aquellas estrategias que nos permitan alcanzarlos.

Como paso final, teniendo en cuenta una serie de criterios y una vez hecha una simulación de los efectos más probables de las distintas estrategias: seleccionamos aquellas opciones de acción más adecuadas para nuestro caso.

Como guía práctica de todo el proceso de elaboración veamos el siguiente ejemplo:

PROYECTO DE FUTURO: El mercado único de 1993 nos exigirá una mayor competitividad. Para lograrla debemos empezar por aumentar la calidad de nuestros productos, para que podamos competir con mayores posibilidades de éxito.

LINEAS ESTRATEGICAS GENERALES PARA LA ORGANIZACION

• Introducir nuevas tecnologías que, mejorando el sistema técnico de producción, mejoren la calidad de los productos.

• Optimizar la organización del trabajo para que, mejorando los flujos de operaciones, mejore la calidad.

• Fomentar el trabajo personal sin errores, aumentando así el rendimiento laboral cualitativo.

• Etcétera.

LINEAS ESTRATEGICAS SOCIALES:

• Incorporar personas competentes y con un alto potencial de aprendizaje.

• Motivar al personal hacia una mayor creatividad, implicación y rendimiento cualitativo.

OPCIONES ESTRATEGICAS POSIBLES:

• Diseñar un sistema de selección de personal fiable.

• Formar en el manejo de las nuevas tecnologías previstas.

• Planificar las carreras de aquellos sujetos potencialmente



competentes para puestos de responsabilidad.

- Implantar círculos de calidad.
- Implantar un sistema de sugerencias.
- Incentivar económicamente en función de la calidad en el trabajo.
- Crear comités conjuntos empresa-trabajadores para la mejora de la calidad.
- Etcétera.
- *Fase de aplicación de la estrategia.* En esta etapa se trata de llevar a la práctica la estrategia social trazada, mediante el establecimiento de los planes de acción y la ejecución de los mismos. En la puesta en marcha de las acciones, la mayoría de las

veces entran en juego los responsables operativos de la organización.

Veamos un ejemplo de ello:

ESTRATEGIA ELEGIDA: Diseñar un sistema de selección de personal fiable.

ACCIONES POSIBLES:

- Creación de un subdepartamento de selección de personal en el departamento de recursos humanos.
- Contratación de un psicólogo.
- Elección de un modelo de selección de correlación con el éxito de validación cruzada.
- Etcétera.

• *Fase de control y evaluación de la estrategia.* Todo objetivo marcado por cualquier

gestión estratégica implica su posterior y obligatoria valoración, en función de una serie de criterios. Mediante un sistema de auditoría social estratégica —metodología cíclica y continuada de evaluación de los objetivos marcados en la estrategia social— se pilota todo el proceso, de tal forma que se pueda sustituir la acción que no ha resultado exitosa y se pueda atender a los imprevistos que siempre surgen. Por ejemplo, si se ha tomado la decisión de implantar círculos de calidad pero se comprueba después que la participación de los trabajadores es muy baja; sustituir el programa de círculos de calidad por otro alternativo, dispuesto con anterioridad (por ejemplo, sistema de sugerencias, comités conjuntos, etcétera).

BIBLIOGRAFIA

- CUNO PÜNPM Y GARCÍA ECHEVERRÍA, S.: *Management Estratégico*, Ed. Esic.
- CUNO PÜNPM: *Dirección Estratégica de la empresa*. Ed. Esic.
- RENAU, J. J.: *Administración de Empresas: una visión actual*. Ed. Pirámide.
- MINTZBERG: *La naturaleza del trabajo directivo*. Ed. Ariel.
- BUENO, E. Y MORCILLO, P.: *La dirección eficiente*. Ed. Pirámide.
- FOURNIES, F.: *Técnicas de dirección de personal*. Ed. Deusto.
- KATZ, D. Y KAHN, R. L.: *Psicología social de las organizaciones*. Ed. Trillas.
- HUSE, E. F. Y BOWDITCH, J. L.: *El comportamiento humano en la organización*. Ed. Deusto.
- SCHEIN, E. H.: *Psicología de la organización*. Ed. Prentice Hall.
- HAMPTON, D. R.: *Manual de desarrollo de recursos humanos*. Ed. Trillas.
- FRENCH, W. L.: *Administración de Personal*. Ed. Limusa.
- WERTHER, W. B., JR. Y DAVIS, K.: *Administración de personal y recursos humanos*. Ed. McGraw Hill.
- RECIO FIGUEIRAS, E. M.: *La planificación de los recursos humanos en la empresa*. Ed. Hispano Europea.
- BESSEYRE DES HORTS: *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Ed. Deusto.
- KRAVETZ, D.: *La revolución de los recursos humanos*. Ed. Deusto.
- BEER, M. Y OTROS: *Gestión de recursos humanos* (dos tomos). Ed. Ministerios de Trabajo y Seguridad Social.
- LAWRENCE, P. R. Y LORSON, J. W.: *La empresa y su entorno*. Ed. Plaza y Janés.
- KOONTZ Y O'DONNEL: *Administración*. Ed. McGraw Hill.
- KAST, F. E. Y ROSEZWEIG, J. E.: *Administración en las organizaciones*. Ed. McGraw Hill.
- TENA MILLÁN, J.: *Organización de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Ed. Eada Gestión.
- WEINERT, A. B.: *Manual de Psicología de la Organización*. Ed. Herder.
- MINTZBERG, H.: *La estructuración de las organizaciones*. Ed. Ariel.