

ÁNGELA UYÁ FRANCOS

*Licenciada en Ciencias Empresariales, especialidad en
Organización de Empresas, por la Universidad Autónoma de
Madrid*

ACCÉSIT PREMIO ESTUDIOS FINANCIEROS 1996

Sumario:

- I. Introducción.

- II. De la administración de personal a la política de dirección y desarrollo de personas.
 - 1. Evolución histórica de la disciplina.

 - 2. Deficiencias del enfoque tradicional.

III. Tendencias que orientan la evolución.

1. Interrelacionar la estrategia de recursos humanos con la estrategia global de la empresa.
2. Contribuir a la adecuada gestión del cambio, actuando incluso como motor del mismo.
3. Reforzar las competencias básicas o distintivas de la organización, a partir del desarrollo de competencias personales.
4. Favorecer la flexibilidad y la descentralización junto con la integración y la coordinación.
5. La complejidad desde un razonamiento dual.
6. Facilitar el camino de la empresa hacia la calidad total.
7. Reforzar el papel de la formación y la comunicación en la empresa como pilares básicos de la nueva PDDP.

IV. Conclusión.

Bibliografía.

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo puede definirse como un modesto esfuerzo de reflexión y análisis que tiene por objetivo **avanzar hacia la identificación de los rasgos que caracterizan los nuevos enfoques sobre gestión de recursos humanos, en un intento por anticipar las tendencias de su evolución en los próximos años.**

Exponemos brevemente a continuación el contenido y objetivos fundamentales de los dos epígrafes centrales, que junto con esta introducción y la conclusión final dan forma al presente trabajo.

- De la Administración de Personal a la Política de Dirección y Desarrollo de Personas: en este epígrafe se exponen brevemente los cambios que ha experimentado la disciplina desde la tradicional Administración de personal hasta los enfoques más actuales. Se trata de importantes cambios de forma y de fondo que suponen transformaciones radicales y que dan lugar a una nueva concepción, sentando las bases sobre las que cimentar mejoras continuas que nos conduzcan a prácticas de gestión cada día más humanas y más beneficiosas para la organización y para las personas que la componen.
- Tendencias que orientan la evolución: conscientes de lo ambicioso de nuestro propósito y de la dificultad implícita en el mismo, nos hemos atrevido sin embargo a realizar un intento de anticipación. Nuestro propósito es identificar, tomando como base los rasgos actuales, aquellos que previsiblemente van a desarrollarse y a condicionar directamente la evolución de la disciplina en los próximos años. El criterio que ha orientado nuestra reflexión ha sido la relación existente entre dichos rasgos y los retos a los que las organizaciones empresariales tendrán que dar respuesta. Hemos intentado en una palabra destacar aquellos elementos que será necesario potenciar para que la política de personas juegue un papel más claro, más útil y más decisivo en la marcha de cualquier organización. El ejemplo de empresas situadas a la cabeza en materia de recursos humanos ha sido nuestro referente.

II. DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL A LA POLÍTICA DE DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS

1. Evolución histórica de la disciplina.

No cabe duda de que los cambios acaecidos en el área de recursos humanos desde los años cincuenta y sesenta, momento en que comienzan a proliferar los estudios sobre el capital humano y su valor como activo de la empresa, hasta nuestra década han sido tales que bien podrían calificarse de dramáticos.

La siguiente tabla del profesor GASALLA recoge de manera muy breve y esquemática pero realmente clara y visual la historia de la disciplina:

	AÑOS CINCUENTA	AÑOS SETENTA	AÑOS OCHENTA	AÑOS NOVENTA
DENOMINACIÓN	Personal	Relaciones industriales y laborales. Personal.	Recursos humanos.	Dirección y desarrollo de personas.
PAPEL	Administrativo y de control.	Social.	Estratégico.	Holístico, compromiso con personas y organización.
OBJETIVO	Administración de salarios y código de conducta.	Clima laboral.	Eficiencia organizativa.	Desarrollo de la organización y las personas.
CONTENIDO BÁSICO	Aplicación normativa.	Negociar condiciones de trabajo.	Formación y comunicación.	Desarrollo humano y organizativo.

Se aprecia claramente cómo una serie de transformaciones, de mayor o menor intensidad y con mayores o menores implicaciones, se van sucediendo en el tiempo. Consideramos como punto de partida la tradicional Administración de personal, con un papel puramente administrativo, dirigida al control de la conducta y al cumplimiento de las normas y las reglas, que surge en los años cincuenta, se desarrolla en los sesenta y comienza a sufrir algunas transformaciones en los setenta,

momento en que los estudios de clima laboral se hacen populares y el énfasis se pone en la negociación de las condiciones de trabajo. Es en la década de los ochenta cuando tiene lugar un auténtico cambio cualitativo y aparece la gestión de recursos humanos con un nuevo papel en la empresa, un papel estratégico. Su campo de actuación no está ya limitado al área tradicional de personal sino que su objetivo es contribuir activamente a la eficiencia de la organización en su conjunto. Es en este momento y bajo estas condiciones cuando la comunicación interna y la formación en la empresa adquieren una importancia desconocida hasta el momento y que va a ir aumentando con el tiempo hasta nuestros días.

Hemos llegado así a los noventa, a nuestra década. ¿Qué elementos distintivos encontramos? ¿qué es lo más característico? Podría parecer al hacer una observación poco detallada o poco profunda de la realidad que no ha habido grandes cambios con respecto a la década pasada, que más bien se han ido reforzando y asentando los rasgos que ya se manifestaron en los ochenta: la planificación estratégica, la importancia de la formación continua en la empresa, el desarrollo de la comunicación interna, etc. Si bien es cierto que estos elementos caracterizan actualmente la función de recursos humanos, como lo hicieron en los ochenta, y previsiblemente seguirán jugando un papel esencial en el desarrollo de la disciplina también es cierto que han aparecido rasgos diferenciales. Este carácter diferencial es precisamente el que recoge la nueva denominación propuesta por el profesor GASALLA «Política de Dirección y Desarrollo de Personas» (PDDP). Este cambio de denominación no es simplemente una cuestión formal sino que responde a transformaciones acaecidas en el contenido, en la concepción filosófica de base, y que tienden a situar a la persona en el centro de toda reflexión. Se trata de conceder a las personas un carácter diferente al de cualquier otro recurso de la empresa, lo que conlleva la necesidad de desarrollar un enfoque de gestión particular que reconozca esta diferencia. El desarrollo de la organización se encuentra desde esta nueva perspectiva íntimamente ligado al desarrollo personal, entendiendo dicho desarrollo en su sentido más amplio, en un intento por liberar todo el potencial humano de la empresa. Este objetivo supone conceder sin duda un papel importantísimo a la formación y a la comunicación en la empresa pero requiere además de una visión global e integral de toda la organización, una concepción holística. La PDDP tiene que estar en consonancia con el resto de políticas y sistemas presentes en la empresa. Entendida de esta manera, su objetivo es doble:

- Avanzar hacia el desarrollo de organizaciones más humanas que den satisfacción a las aspiraciones de desarrollo personal y profesional de sus miembros.
- Contribuir a los objetivos del negocio de una manera efectiva.

Se trata por tanto de orientar todas y cada una de las prácticas de gestión de esta área: selección, formación, evaluación, remuneración, etc., hacia un propósito común claramente definido, el propósito de dirigir todos los esfuerzos en una misma dirección, logrando que los objetivos individuales y colectivos se complementen, concediendo un papel esencial a la autonomía y la responsabilidad individual, a la participación y el compromiso.

2. Deficiencias del enfoque tradicional.

¿Cuál es la utilidad de disponer de una adecuada política de dirección y desarrollo de personas?, ¿por qué es necesario dedicar un esfuerzo a la mejora de esta función?, ¿merece realmente la pena? Estas y otras preguntas similares están presentes en la mente de muchos directivos, sin encontrar respuesta en muchos casos.

Podemos afirmar que hoy día existe un consenso general sobre la importancia del factor humano y sobre la veracidad de la ya popular expresión «las personas son el principal activo de una empresa». Entre los motivos que han propiciado el surgimiento de esta conciencia común podríamos citar los nuevos retos a los que tienen que enfrentarse las empresas: la complejidad creciente, la velocidad del cambio en todos los aspectos del entorno, el progreso tecnológico, el endurecimiento de las condiciones para competir, el mayor nivel de exigencia de los clientes, la dificultad para predecir las circunstancias futuras y planificar la actividad de la empresa a largo plazo, etc. En este contexto, contar con las personas adecuadas, bien preparadas, con las capacidades, actitudes y aptitudes requeridas es, no sólo una ventaja fundamental, sino una necesidad sobre la que prácticamente no existen dudas, y sobre la que se manifiesta un acuerdo general.

Siguiendo un razonamiento lógico, la consecuencia inmediata de considerar a las personas como la clave del éxito debería ser un acusado esfuerzo por mejorar todos los aspectos relacionados con su gestión, orientándola desde esta nueva perspectiva y concediéndole una dimensión estratégica. Sin embargo, las dudas sobre la efectividad de las posibles acciones en materia de recursos humanos aún están presentes en el ánimo de muchas empresas y muchos directivos, impidiendo así que se le dedique la atención y el esfuerzo que sería deseable.

La razón de que estas dudas prevalezcan a pesar de los planteamientos y justificaciones teóricas, se encuentra probablemente en las deficiencias del enfoque tradicional en la gestión de recursos humanos y en su frecuente incapacidad para dar respuestas efectivas ante problemas concretos. Estas deficiencias tienen que ser superadas si pretendemos obtener de ella su máximo potencial. Rob Kuijpers, director general de DHL Worldwide Express, durante su intervención en la 27.ª conferencia anual sobre gestión de recursos humanos (1), expuso claramente esta necesidad de mejora, señalando cuáles eran en su opinión y en la de muchos de sus colegas, las principales críticas que merece la gestión de recursos humanos tradicional. Los siguientes puntos sintetizan dichas críticas:

- No contribuye a la estrategia de la empresa, no se dirige al logro de los objetivos globales.
- Los proyectos que se desarrollan no responden en muchas ocasiones a necesidades reales de la empresa.

(1) 27th Annual Human Resources Management Conference. «Restructuring, re-engineering and revitalization of the business. The human Resource Contribution» London, 11-13 April, 1995.

- La complejidad que suele caracterizar a estos proyectos dificulta e incluso impide su ejecución.
- Esta misma complejidad es la causa de que no exista una respuesta rápida ante los problemas que se plantean, lo que da lugar a que frecuentemente las soluciones lleguen cuando ya no es conveniente ponerlas en práctica pues las circunstancias han cambiado.
- Insuficiente conocimiento de la realidad de la empresa, de sus características y rasgos distintivos, de su funcionamiento y de sus dificultades, lo que impide que se detecten las auténticas necesidades.

En conclusión, la interrelación entre la realidad del negocio y la política de recursos humanos ha sido y es en muchas empresas claramente insuficiente, por lo que los esfuerzos empleados en esta área no han tenido las consecuencias positivas que cabía esperar. Es, por tanto, evidente la necesidad de reorientar y revitalizar la tradicional gestión de recursos humanos para que pueda dar respuesta a los retos actuales y contribuir al desarrollo de la organización y de cada uno de sus miembros.

III. TENDENCIAS QUE ORIENTAN LA EVOLUCIÓN

Sin pretender ser exhaustivos, vamos a presentar a continuación un conjunto de aspectos que consideramos describen y recogen los rasgos característicos de la nueva concepción de la política de dirección y desarrollo de personas y las tendencias previsibles de su evolución. Probablemente es más correcto hablar de líneas orientativas en lugar de tendencias previsibles puesto que los siguientes puntos son básicamente un reflejo de los retos y desafíos a los que dar respuesta. Por supuesto el grado en que estos aspectos son rasgos observables e identificables o son tendencias que se vislumbran de forma poco clara, varía en función de la empresa que tomemos como referencia. Enumeramos seguidamente dichos aspectos: que desarrollaremos con más detalle en los próximos subepígrafes:

1. Interrelacionar la estrategia de recursos humanos con la estrategia global de la empresa.
2. Contribuir a la adecuada gestión del cambio, actuando incluso como motor del mismo.
3. Reforzar las competencias básicas o distintivas de la organización, a partir del desarrollo de competencias personales.
4. Favorecer la flexibilidad y la descentralización junto con la integración y la coordinación.
5. Ayudar a entender la complejidad desde un razonamiento dual.

6. Facilitar el camino de la empresa hacia la calidad total.
7. Reforzar el papel de la formación y la comunicación en la empresa como pilares básicos de la nueva PDDP.

Es posible que las características apuntadas, con las que pretendemos definir el marco en el que ha de moverse la política de personas y las líneas que han de inspirar su actuación, sean hoy por hoy una utopía para muchas empresas pero existen pocas dudas sobre que éste es el camino a seguir y muchas empresas ya están actuando en esta línea desde hace tiempo, reforzando su competitividad.

1. Interrelacionar la estrategia de recursos humanos con la estrategia global de la empresa.

Como se desprende claramente de las críticas efectuadas a la tradicional GRH, éste ha de ser el principio que inspire cualquier acción en el marco de la nueva PDDP, de manera que constituya una ayuda efectiva, un impulso para la empresa hacia su misión, hacia su objetivo último.

Muchas empresas están dirigiendo sus esfuerzos en esta línea desde hace ya más de una década, apoyando su estrategia en una adecuada política de personas. Podemos citar a modo de ejemplo el caso de Phillips [VAN HOUTEN, G. en EVANS, P (1989)] y el de Rhone-Poulenc Rorer (2).

Phillips ha experimentado un cambio progresivo desde el multinacionalismo hacia la globalización, que ha afectado profundamente su estructura organizativa y su tradicional enfoque directivo. Lo que nos interesa destacar es que una parte esencial de esta transformación ha sido la adaptación gradual de su sistema de desarrollo directivo y de sus procesos de gestión de recursos humanos. El cambio en el enfoque estratégico de la compañía ha supuesto un cambio paralelo en la estrategia de recursos humanos, que se ha utilizado como un instrumento de apoyo esencial. La primera reflexión de la empresa en este sentido fue la necesidad de poner en práctica un programa de desarrollo directivo con el objetivo de contar con las personas adecuadas para ocupar las posiciones que fueran necesarias una vez realizada la transformación. Se creó por ello una base de datos de personal de la empresa, lo que permite conocer las disponibilidades presentes y anticipar necesidades futuras, orientando así las posibles acciones en materia de formación, promoción, selección, etc. Este proyecto supone hacer frente a la siguiente pregunta: ¿cómo podemos realizar una planificación de recursos humanos si nos enfrentamos a situaciones de cambio constante que nos impiden prever con cierto grado de exactitud cuáles serán nuestras necesidades futuras? Muchas empresas se paralizan ante esta dificultad y prefieren la no acción al riesgo de cometer un error. Phillips optó por la acción,

(2) CANETTI Dominique «Identifying, Developing and Implementing Key Business Management Competencies in a Change Environment Following a Merger» ponencia realizada en la 27.ª conferencia internacional sobre recursos humanos.

diseñando un sistema estructurado de evaluación, seguimiento y formación de directivos. Los dos elementos en que se apoya el programa son: formar directivos con un conocimiento más global de todas las áreas de la empresa y conseguir un equipo directivo más internacional. Estos dos elementos constituyen la base de la planificación estratégica de la actividad de recursos humanos en Phillips, desarrollar generalistas frente a los técnicos especializados en un campo.

El caso de Phillips ilustra así la necesidad y utilidad de conectar la gestión de recursos humanos con la estrategia de la empresa. Phillips modifica su estrategia y su estructura para dar respuesta a una nueva situación y paralelamente, *no a posteriori*, adapta su política de recursos humanos, que actúa así como un instrumento útil y de apoyo efectivo. Cuando hablamos de dotar a la política de personas de una dimensión estratégica nos referimos precisamente a esto, a orientar dicha política hacia el logro de los objetivos globales de la empresa.

Otro caso de estudio interesante es la estrategia elaborada por la multinacional del sector farmacéutico Rhone-Poulenc Rorer. En julio de 1990 se produce la fusión entre Rhone-Poulenc Sante y Rorer. Como es sabido, cualquier proceso de fusión supone un cambio de considerable importancia en la estrategia, estructura y cultura de las empresas fusionadas. Podemos calificar este cambio de dramático debido a su gran magnitud, pero no necesariamente de traumático si se gestiona de la manera adecuada. La política de recursos humanos debe aportar una ayuda efectiva en este proceso desde el momento en que su actuación está ligada, o debe estarlo, a la estrategia global de la empresa. Actuando en esta línea, Rhone-Poulanc Sante inicia en junio de 1991 la puesta en funcionamiento de un nuevo enfoque de gestión de recursos humanos que describimos muy brevemente a continuación, junto con una estrategia de formación y comunicación, todo ello a nivel global. Los elementos esenciales del enfoque desarrollado son:

- Establecer un sistema de gestión del desempeño: estableciendo objetivos anuales, realizando una evaluación de los mismos y recompensando los resultados.
- Planificación de recursos humanos: comparando las necesidades del negocio con las disponibilidades actuales.
- Programa de desarrollo profesional: identificando necesidades presentes y futuras que orienten los planes de desarrollo individual.

Este nuevo enfoque, el diseño de los elementos y herramientas que lo componen y su puesta en funcionamiento está orientado por el enfoque de competencias. Así, su principal objetivo es identificar y desarrollar competencias básicas, competencias clave de la empresa que reforzarán su posición competitiva. La palabra «competencia» es definida en este marco como: la apropiada combinación de conocimiento, habilidades y atributos, bien requeridos por un puesto de trabajo o bien poseídos por un individuo. No profundizaremos ahora en este concepto pues será objeto de estudio más adelante.

En resumen, tanto Phillips como Rhone-Poulenc Rorer han sabido interrelacionar sus estrategias globales con sus estrategias de recursos humanos, utilizando y aprovechando así todo el potencial de esta función. Dos puntos esenciales se destacan en ambas experiencias y sintetizan las claves de esta interrelación:

- La PDDP debe formular sus planes de acción teniendo siempre en cuenta que su objetivo último ha de estar orientado al logro de los objetivos estratégicos de la empresa en su conjunto.
- Las acciones de PDDP han de ser proactivas y no reactivas. No deben ser simplemente consecuencia de la adaptación de la empresa a las nuevas circunstancias, sino una ayuda efectiva para que esa adaptación sea un éxito.

2. Contribuir a la adecuada gestión del cambio, actuando incluso como motor del mismo.

La velocidad del cambio y la magnitud del mismo, junto con su carácter impredecible, obliga a las empresas a desarrollar constantemente su capacidad de adaptación para mantener su competitividad.

La política de personas tiene el doble objetivo de apoyar los procesos de cambio cuando éstos se manifiestan y de actuar como generador del mismo cuando éste es necesario pero encuentra resistencia. Tanto si el cambio es provocado por circunstancias ajenas a la empresa, como si ha sido planeado e introducido voluntariamente para modificar una situación o lograr una mejora, necesita ser gestionado activamente en cada una de sus fases.

Las fases que se distinguen normalmente en un proceso de cambio no voluntario difieren de las fases que se aprecian en un proceso de cambio planeado. En el primer caso podemos distinguir tres fases esenciales: descongelamiento, movimiento y recongelación. Estas fases se suceden una a otra sin que exista una voluntad clara que oriente su evolución, podríamos calificar este tipo de cambio como vegetativo puesto que son las circunstancias externas e internas de la empresa las que determinan el camino a seguir. Cuanto más intenso sea el estímulo que provoca el inicio de la fase de descongelamiento, mayor será el caos que se producirá en la fase de movimiento y más difícil lograr la recongelación, pudiendo ser incluso imposible.

No siempre es posible prever y planificar el cambio pero no cabe duda de que las líneas de evolución deben estar definidas. Un proceso de cambio planeado se compone de cuatro fases: diagnóstico, planificación, acción y evaluación. Con un proceso de este tipo la empresa puede orientarse hacia el logro de su visión, avanzando paulatinamente a la situación que ha definido como ideal o excelente, tanto en lo que se refiere a su posición en el mercado como a su funcionamiento interno. Un proceso de cambio planeado es la mejor forma de adaptar constantemente la empresa a las condiciones cambiantes y de anticipar posibles sorpresas, evitando que sean las circunstancias las que dirijan la evolución de la empresa, con el riesgo que eso conlleva.

Pueden cometerse muchos errores cuando se gestiona un proceso de cambio planeado [ELORDUY, J.I. (1993)] pero casi todos ellos parten de un mismo punto: descuidar el elemento de cambio esencial, las personas. Descuidar la importancia de las personas como protagonistas del cambio conduce a situaciones en las que:

- El conjunto de la empresa no es consciente del problema puesto que no se ha informado suficientemente del tema ya que no se ha considerado necesario.
- No existe una voluntad común de llevar a cabo el proceso ya que el poder y la autoridad han sido los mecanismos utilizados para promover el cambio en lugar de la participación a todos los niveles.
- Se piensa que el cambio comienza después del diagnóstico. Sin embargo, todo proceso de diagnóstico debe considerarse como parte de la intervención puesto que va a tener efectos sobre la realidad de la empresa desde el momento en que genera una determinada reacción en la personas, ya sea temor o expectativas de mejora.
- Se ahogan las críticas y opiniones negativas sobre el proceso para evitar enfrentamientos.
- Se mantienen políticas de recursos humanos que no son coherentes con el cambio o se eliminan sin desarrollar antes políticas alternativas.

Para evitar estas y otras situaciones es necesario recordar constantemente que las personas son la clave del cambio, el verdadero cambio proviene de las personas, de sus actitudes, conocimientos y habilidades. Ningún proceso de cambio organizativo tendrá éxito si no se consigue el adecuado nivel de microcambio en las personas que componen la organización. Es por ello que los esfuerzos principales deben centrarse en esta área. Sin embargo, ésta no es la línea de actuación más habitual en la práctica [NAVARRO, P. (1994)].

El objetivo es conseguir que cada individuo interiorice los objetivos de cambio y comparta los valores organizativos puesto que sólo así será efectivo. La filosofía que orienta e inspira los métodos de Desarrollo Organizacional se basa en esta misma premisa. Como señaló BENNIS, G (1973): «El DO es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo». También podemos definir el DO como: «Un proceso dinámico, dialéctico continuo de cambios planeados que requiere una visión de globalidad de la empresa y que implica valores realmente humanos...». (AUDIRAC, C.A. *et al.* 1994).

El DO es así una forma de canalizar la energía humana en la dirección del cambio. La característica más significativa del DO es precisamente su orientación a las personas por lo que su metodología consiste en trabajar con el conjunto de personas afectadas por el cambio o relacionadas con

el mismo. El objetivo es siempre estimular el compromiso de los individuos y conseguir que estén dispuestos a trabajar conjuntamente, animando a la participación. Se trata en definitiva de reducir en lo posible la resistencia al cambio que nos es innata.

3. Reforzar las competencias básicas o distintivas de la organización, a partir del desarrollo de competencias personales.

Las características del entorno global en el que actualmente compiten las empresas, el nivel de exigencia de los mercados, el ritmo de cambio, la velocidad con que unos productos son sustituidos por otros, etc. nos conduce a afirmar que el análisis y refuerzo de las competencias básicas o distintivas de la organización es la única forma de conseguir una ventaja competitiva sostenible basada en una actitud de innovación continua. Como señalan PRAHALAD y HAMEL, pioneros en el estudio de las competencias básicas de la empresa, y como muchos otros autores han corroborado posteriormente, las competencias básicas surgen del aprendizaje colectivo de la organización y se caracterizan por proporcionar acceso potencial a una amplia variedad de mercados, contribuir a aumentar las ventajas del producto final que son percibidas por el cliente y ser difíciles de imitar por los competidores. Este último rasgo, la dificultad para ser imitadas, tiene una importancia capital puesto que es la clave de la sostenibilidad de la ventaja competitiva conseguida. No pretendemos profundizar aquí en el concepto de competencias básicas puesto que no es el objeto del presente trabajo, sino destacar y exponer el papel de la política de recursos humanos en esta línea, ya que puede contribuir activamente a su desarrollo (3).

Como es sabido, los sistemas de recursos humanos se han basado y siguen basando principalmente en el puesto de trabajo y no en el individuo. Las descripciones de puestos son la pieza clave que orienta en la mayoría de los casos los sistemas de selección, formación, evaluación, retribución, etcétera. Las deficiencias de este sistema son muchas, entre las más importantes se encuentran: la dificultad para anticipar necesidades futuras, puesto que estas descripciones muestran como la empresa ha estado actuando hasta el momento y su incapacidad para aprovechar todo el potencial humano, ya que la actuación personal se encuentra limitada a los requerimientos del puesto. La propuesta renovadora que se deriva del enfoque de competencias consiste en otorgar al individuo el absoluto protagonismo, y no así al puesto de trabajo. La definición de las competencias personales se convierte así en el eje central del proceso.

Las competencias personales pueden consistir en motivos (necesidades subyacentes o formas de pensar que orientan la conducta de una persona), rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes, valores, contenido de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta (MITRANI, 1992). En definitiva, cualquier característica personal que esté relacionada causalmente con una actuación exitosa es una competencia (BOYATZIS, 1982). Vemos, por tanto, que las competencias pueden

(3) Autores como DALZIEL, LAWLER, LEDFORD, MITRANI, SUÁREZ DE PUGA, entre otros, destacan el protagonismo de la GRH como instrumento potencial para identificar capacidades distintivas y contribuir a su desarrollo en todos los miembros de la organización.

identificarse con rasgos más o menos profundos de la personalidad. Evidentemente cuanto más profundos sean estos rasgos más difícil resultará cambiarlos. No hay duda en que es más fácil conseguir que una persona adquiera nuevas capacidades y conocimientos que lograr que modifique su sistema de valores o su actitud ante el trabajo. A pesar de que lo que acabamos de señalar parece obvio, los sistemas de RH tradicionales no son coherentes en muchos casos con esta realidad. Así por ejemplo, los métodos de selección de personal que normalmente se utilizan, ponen el énfasis en la preparación académica del candidato o en su experiencia profesional, es decir, en sus conocimientos y capacidades, dando por sentado que una vez que la persona en cuestión se incorpore al trabajo se adaptará a los valores culturales de la empresa. El enfoque de competencias propone exactamente lo contrario, tomar como criterio de selección prioritario los rasgos de personalidad, actitudes y valores, puesto que los conocimientos y capacidades pueden adquirirse a través de la formación y la experiencia práctica, siempre y cuando el punto de partida sea una base mínima que permita dicho desarrollo.

El requisito evidente para poder adoptar un enfoque de GRH basado en las capacidades personales como refuerzo a las competencias distintivas de la empresa, es que éstas estén claramente identificadas y definidas, lo que no siempre es fácil. Una vez este análisis se ha realizado, el diseño de las políticas concretas de recursos humanos ha de orientarse en esta línea. Se trata en definitiva de traducir los retos estratégicos en la definición de una serie de conductas requeridas y de competencias personales. El objetivo último de este proceso es mejorar el desempeño de la organización, anticipar necesidades actuando con carácter proactivo, y proporcionarle una ventaja competitiva difícil de imitar.

La PDDP basada en el análisis de competencias personales supone por tanto revolucionar todos los subsistemas que están bajo su ámbito, entre ellos:

- *Selección*: como hemos señalado, desde esta nueva perspectiva el objetivo de los procesos de selección no ha de ser encontrar al individuo que se ajusta a un puesto de trabajo determinado, sino al individuo que tenga las aptitudes y actitudes necesarias para hacer frente a los retos del aprendizaje continuo, la flexibilidad suficiente para adaptarse a distintas tareas, puestos y funciones así como las capacidades requeridas para reforzar las competencias básicas de la empresa.
- *Formación*: frente a la formación basada en el puesto que ha predominado hasta el momento, los programas de formación deben dirigirse a desarrollar aquellas capacidades y competencias personales que contribuyen a incrementar el valor real de la organización y que son difíciles de imitar.
- *Evaluación del desempeño*: la evaluación no ha de basarse, desde el enfoque de competencias básicas, en si se ha cumplido fielmente con todas y cada una de las tareas del puesto que se ocupa, sino en si se han adquirido las habilidades y capacidades que facilitan el desempeño de múltiples tareas. El desempeño puede definirse como «el grado de perfección con el que un trabajador ha desempeñado la parte de tarea que le corresponde, con objeto de hacer realidad la estrategia de la organización, bien en términos de alcanzar unos

objetivos específicos relacionados con su papel individual, y/o bien en términos de demostrar competencias que se definan como pertinentes para la empresa» [DAVID FITT, en MITRANI (1992)]. Se trata por tanto de desarrollar sistemas de evaluación más completos, por ello en algunas empresas se emplean dos sistemas de evaluación simultáneamente, uno con la finalidad de desarrollo personal y otro para la supervisión de logros. Lo que es fundamental es que cada persona conozca cuál es el criterio de evaluación que se aplica, para que sepa cómo orientar sus esfuerzos en esa dirección, contribuyendo a su desarrollo y al de la organización.

- *Valoración*: tanto el sistema de retribución como de promociones tienen que estar relacionados con el sistema de evaluación empleado y orientados a recompensar a los empleados en función de las habilidades y capacidades que dominan y no del puesto que ocupan. Es fundamental conocer el nivel actual de competencias del trabajador y ofrecerle un incentivo para que adquiera las competencias adicionales que la empresa considera esenciales para mejorar su desempeño.
- *Planificación de carreras*: la planificación de carreras desde este enfoque se define como «un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos» [CARRETTA, A. en MITRANI (1992)]. Los tradicionales planes de carrera se basan en la escala jerárquica y en el ascenso lineal. Con el nuevo enfoque que estamos presentando pueden darse movimientos laterales e incluso descendentes si se pasa de un área de trabajo a otra.

Somos conscientes de que este sistema puede resultar excesivamente difícil de implantar en muchas organizaciones. Además hay que tener en cuenta que su éxito depende en gran medida de que esté en consonancia con otros elementos como: un alto grado de participación, desarrollo de equipos de trabajo que se autodirigen, comunicación fluida, etc. La transformación no será inmediata ni sencilla pero la evolución progresiva hacia este tipo de gestión nos parece inevitable.

4. Favorecer la flexibilidad y la descentralización junto con la integración y la coordinación.

Para que se produzca una integración efectiva de la PDDP en la realidad de la empresa, apoyando el análisis de competencias básicas y reforzando la estrategia global, es necesario que deje de ser considerada competencia exclusiva del departamento de personal. ***La política de recursos humanos es responsabilidad de todos y en particular de quienes lideran un grupo de personas.***

Aunque esta propensión a descentralizar y delegar tareas parece en principio contradictoria con el esfuerzo por reforzar el papel del departamento de recursos humanos, ambas tendencias están actuando conjuntamente. No se trata ni mucho menos de eliminar el departamento de personal ni de poner en duda su utilidad, sino de lograr un equilibrio entre la centralización y la descentralización de tareas.

Ian Mycroft, director de la consultora Organizational & People Development durante su intervención en la mencionada 27.ª conferencia sobre recursos humanos, destacó la conveniencia de animar a los líderes de equipos a que identifiquen necesidades, desarrollen procesos para mejorar el desempeño del grupo y establezcan sistemas de evaluación adecuados. Se trata así de conceder más autonomía a la línea directiva en aspectos que normalmente han sido competencia del departamento de recursos humanos. Para ello es necesario poner a su alcance el conocimiento y experiencia que necesitan, por lo que la formación y los procesos de aprendizaje organizacional son esenciales.

Determinar qué tareas deben ser descentralizadas y cuáles no, es en muchos casos una decisión compleja a la que las empresas se están enfrentando continuamente, no sólo en el área de recursos humanos sino en todos los ámbitos. Esta tensión entre centralización y descentralización, entre autonomía e integración, es un rasgo característico de la realidad empresarial actual, y tiene que ser gestionada de forma adecuada. No se trata de eliminarla ni de reducirla, sino de aprovecharla para conseguir el grado de flexibilidad que es hoy día necesario en cualquier empresa que pretenda mantenerse en el mercado y desarrollar una actitud innovadora.

Al comentar anteriormente la necesidad de flexibilizar la estructura, hemos concedido una importancia esencial al desarrollo de equipos de trabajo como clave para fomentar la innovación. En esta misma línea, TAKEUCHI y NONAKA (1986) señalan que la formación de equipos de trabajo que se auto-organizan y auto-dirigen es una de las constantes de los procesos de desarrollo de nuevos productos. La autonomía y libertad de actuación de estos equipos es fundamental, pero al mismo tiempo es necesario ejercer un cierto grado de control para evitar un caos absoluto. Si no queremos que esto suponga un obstáculo para la creatividad y la espontaneidad, es necesario sustituir las rígidas formas de control tradicionales por lo que se ha venido a denominar «control sutil». Los mecanismos a través de los que este control puede ejercerse, están en muchos casos íntimamente relacionados con las políticas de RH de la empresa. Uno de estos mecanismos consiste en seleccionar cuidadosamente las personas adecuadas para cada proyecto y añadir o quitar personas del grupo cuando sea necesario. Así por ejemplo, si un equipo demuestra un comportamiento demasiado radical que se debe controlar, una forma de ejercer este «control sutil» consistiría en introducir un miembro más conservador en el equipo. Otro mecanismo de control, desde esta perspectiva, consistiría en animar a los ingenieros a entrar en contacto con los clientes, para que puedan orientar sus esfuerzos a satisfacer sus necesidades reales.

Vemos, por tanto, que existen múltiples formas de ejercer un «control sutil», y la mayoría de ellas están muy relacionadas con los elementos que dan forma a la PDDP. El éxito consiste en encontrar el equilibrio entre un control excesivo y un caos absoluto.

Como señala DOZ, Y. [en EVANS, P. (1989)] el funcionamiento de una organización flexible, se ve facilitado por diversos aspectos de la política de recursos humanos, como por ejemplo, un sistema de motivación y de recompensa que se centre en el logro de objetivos y no en la forma en que el proceso se lleva a cabo, ampliando así la libertad de actuación pero controlando el desenlace final. Con un sistema que valore la actuación a largo plazo se facilita la diferenciación dentro de la organización con las consecuencias positivas que esto puede tener sobre la innovación, sin que por

ello se pierdan de vista los objetivos finales, la misión de la empresa. De forma complementaria, un énfasis en la socialización, promoviendo los encuentros entre directivos favorece una mayor identificación e integración.

En conclusión, la política de recursos humanos puede jugar un importante papel colaborando con la dirección de la empresa en la tarea nada fácil de lograr el equilibrio entre: centralización y descentralización, individualismo y trabajo en equipo, autonomía y logro de objetivos comunes, diferenciación e integración, evaluación del individuo y evaluación del grupo, etc. Éste es uno de los retos más importantes a los que ha de dar respuesta la gestión de recursos humanos en los próximos años: ayudar a la dirección a gestionar paradojas, a gestionar la dualidad.

5. La complejidad desde un razonamiento dual.

Como acabamos de comentar, las organizaciones actuales se caracterizan por su complejidad al estar sometidas a múltiples tensiones y fuerzas que actúan en sentido opuesto. En este contexto es necesario aplicar los conceptos de dualismo y equilibrio dinámico, que provienen del área de la filosofía y la psicología, al mundo empresarial.

En un entorno competitivo y turbulento como el actual, la función clave de la alta dirección consiste en mantener un equilibrio dinámico entre tendencias que se oponen. Las dualidades que están presentes en el mundo de la empresa no deben verse como amenazas a la consistencia y la coherencia, sino como oportunidades para el crecimiento creativo de la organización, para conseguir ventajas competitivas y para el aprendizaje organizacional y la renovación.

Desde esta perspectiva en la que la adecuada gestión de dualidades se convierte en una fuente de oportunidades, y teniendo en cuenta que dichas dualidades afectan a todos los ámbitos de la empresa, la nueva PDDP debe contribuir a mantener el equilibrio adecuado e incorporar dicha dualidad en el diseño de sus propios sistemas.

Como señalan EVANS, P. y DOZ, Y. [en EVANS *et al.* (1989)], el punto de partida para introducir el pensamiento dualista en la organización, es necesariamente un cambio en nuestros sistemas de evaluación del desempeño o del potencial, y en los procesos de selección de personal. La base de estos sistemas ha sido tradicionalmente el pensamiento binario, que es el que suele caracterizar la mayor parte de nuestros juicios de valor, por lo que tendemos a clasificar las cosas o las personas como «buenas» o «malas», «adecuadas» o «inadecuadas». Siguiendo un esquema binario, evaluamos a las personas o su comportamiento en función de si poseen o no una serie de cualidades que consideramos positivas, ya sea capacidad de liderazgo, flexibilidad, habilidad para comunicarse, capacidad analítica, etc. Este tipo de razonamiento, resulta excesivamente simplista ante la complejidad de la realidad. Gestionar la complejidad, requiere como condición de partida que el esquema de pensamiento que da forma a las principales políticas de personal sea dualista en lugar de binario.

La siguiente figura, elaborada por los mencionados autores, muestra cuatro ejemplos de escalas duales para la evaluación del personal. La zona sombreada es la que corresponde a un comportamiento deseable.

Impulsivo	Decidido	Reflexivo	Indeciso
No cooperativo	Individualista	Cooperativo	Conformista
Soñador	Imaginativo	Pragmático	Pedestre
«Jugador»	Emprendedor	Calculador	Enemigo del riesgo

Lo que pretende transmitir la figura, es que no podemos basar una decisión de contratación o el resultado de una evaluación en juicios del tipo «es una persona imaginativa y eso es lo que necesitamos», sino que es necesario considerar si esa creatividad se complementa con un sentido práctico o si por el contrario esa capacidad imaginativa carece de utilidad desde el momento en que no se ajusta a metas y objetivos reales. Se trata de encontrar el equilibrio entre polos opuestos.

La estructura cognitiva de la empresa se apoya precisamente en los juicios que subyacen a las políticas de personal, que son, por tanto, la forma más efectiva de apoyar el desarrollo de una cultura, proclive no sólo a tolerar, sino a fomentar el pensamiento dualista frente al binario, al tiempo que crea las condiciones favorables para que cada uno de los miembros de la empresa aprenda a orientar su propio autodesarrollo, reforzando sus cualidades sin perder de vista el rasgo opuesto y complementario, manteniendo siempre un equilibrio.

6. Facilitar el camino de la empresa hacia la calidad total.

La mejora de la calidad es uno de los objetivos estratégicos prioritarios para cualquier empresa, ya que calidad, cliente y competitividad se han convertido en conceptos inseparables.

Implantar un sistema de control de calidad en la producción es relativamente sencillo pero lograr un cambio cultural basado en el desarrollo del concepto de calidad total es mucho más complejo. Todas las áreas y aspectos de la organización se van a ver afectados por el cambio, no sólo como sujetos pasivos sino también influyendo en él de forma activa. La vinculación de todos los miembros de la organización con los objetivos de calidad se convierte así en requisito indispensable para la mejora continua.

No podemos olvidar que en materia de calidad es el cliente quien tiene la última palabra. Calidad no es simplemente cumplir las especificaciones y ofrecer productos fiables desde el punto de vista técnico, calidad es sinónimo de satisfacción, satisfacción de los clientes externos e internos, de sus necesidades y sus expectativas. Desde el momento en que una empresa decide enfrentar el reto de la calidad total, ha de ser consciente de que uno de los elementos esenciales en el desarrollo de este enfoque es el factor humano.

El modelo de implantación de la calidad total propuesto por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM «European Foundation for Quality Management»), institución dedicada a promover la calidad entre las empresas europeas, destaca la importancia de las personas como elemento clave para lograr la mejora continua de los procesos y contribuir a alcanzar los resultados esperados.

Desde esta perspectiva, y como varios autores y estudiosos del tema han expuesto y justificado, la calidad se encuentra indiscutiblemente ligada a la dirección de personas (4).

La PDDP puede contribuir al desarrollo de la calidad a través de mecanismos como: la formación en el puesto, la comunicación interna, el trabajo en equipo y los programas de desarrollo personal, así como todas aquellas políticas dirigidas a eliminar el miedo (miedo a asumir responsabilidades, a expresarse libremente, etc.), a fomentar la participación o a aumentar el sentimiento de orgullo por el propio trabajo.

Para que esta contribución sea efectiva el primer paso es conseguir que el departamento dedicado al área de personas asuma y practique los principios de la calidad total sirviendo así de ejemplo y modelo al resto de la empresa. [BOWEN, D.E. y LAWLER E.E.(1992)]. Estos principios son los siguientes:

- Trabajar con calidad desde el principio o hacerlo bien a la primera: el ejemplo para que este tipo de conducta sea una constante en la empresa ha de provenir del departamento de personal.

(4) Entre los muchos autores que han destacado la relación entre la calidad y la política de recursos humanos citaremos a BOWEN, D.E., BROWN, D., DEMING, W.E., HARRIS, D.L., LAWLER, E.E., ROTH, W.F., SCHULER, R.S. y YEAMANS, W.N.

- Orientación al cliente: en este caso, cada una de las personas que componen la empresa ha de ser considerado como un cliente del departamento de RH, con unas necesidades y unas expectativas que se han de satisfacer.
- Un enfoque estratégico y holístico hacia la mejora: implica cambios en la definición de objetivos, estructura, diseño de puestos, prácticas directivas, etc. y de nuevo el departamento de RH ha de actuar como modelo.
- La mejora continua como estilo de vida: supone el desarrollo de nuevos valores culturales.
- Respeto mutuo y trabajo en equipo: la eliminación de jerarquías y el desarrollo de la participación ha de partir del propio departamento de RH. Se trata en definitiva de actuar de forma coherente con la filosofía de *empowerment* que predica.

Estos principios, una vez asumidos e interiorizados, van a orientar claramente cada una de las acciones que se lleven a cabo en materia de recursos humanos, enfatizando en todo momento la responsabilidad compartida, el aprendizaje horizontal y el trabajo en equipo. No podemos olvidar que la calidad de la organización es consecuencia de la suma de esfuerzos individuales de mejora.

7. Reforzar el papel de la formación y la comunicación en la empresa como pilares básicos de la nueva PDDP.

La formación y la comunicación son dos aspectos esenciales sobre los que apoyar todas y cada una de las acciones dirigidas a hacer realidad el nuevo enfoque de PDDP. Los retos a los que tiene que dar respuesta y que hemos identificado y comentado a lo largo de este epígrafe requieren que se acometan acciones efectivas en estos dos aspectos.

La comunicación es una de las funciones del departamento de recursos humanos que por lo general ha tenido poco desarrollo a pesar de ser esencial.

Disponer de un sistema de comunicación interna que permita un continuo flujo de información, ideas y opiniones en todas direcciones, es imprescindible para el éxito de los procesos de cambio y para facilitar los procesos de innovación. Es además un requisito para el logro de la calidad total y para conseguir y mantener ese deseado equilibrio entre centralización y descentralización. No cabe duda de que desarrollar un adecuado sistema de comunicación interna es una prioridad que el área de RH no debe descuidar.

En un intento por analizar de forma sistemática la gestión de recursos humanos en Europa y las tendencias previsibles en este campo, Price Waterhouse-Cranfield desarrolló con la ayuda de distintas escuelas de negocios, un cuestionario que se distribuyó en 14 países europeos durante 3 años consecutivos (1990-92). De los resultados del estudio se desprende que la comunicación se encuentra entre los principales objetivos. Las principales conclusiones sobre este tema son las siguientes:

- Se concede gran importancia al mando de línea como principal canalizador de la comunicación con los empleados. La tendencia a utilizar esta forma de comunicación está teniendo un incremento espectacular. Suecia, Finlandia, Reino Unido, Irlanda, Francia y Dinamarca lideran la tendencia.
- La comunicación sobre estrategias empresariales y estados financieros se está empleando a nivel directivo en todos los países de la muestra, con una tendencia a hacerse cada vez más completa.
- En cuanto a la comunicación ascendente, se realiza mayoritariamente a través del superior inmediato en todos los países, mientras que los estudios de clima, círculos de calidad, buzón de sugerencias y métodos informales, todavía no han generado suficiente confianza como sistemas eficaces para comunicar inquietudes profesionales.

Como se desprende de este estudio y de la evidencia que nos ofrecen las empresas, los canales humanos demuestran ser más efectivos que los canales físicos a la hora de promover la comunicación. Conviene recordar la diferencia, por todos conocida, entre información y comunicación. La comunicación conlleva una relación bidireccional, mucho más rica y más compleja que la mera transmisión de información. Es probablemente esta diferencia la que justifica que sean los canales humanos, los encuentros personales, los que aporten mayor valor a un sistema de comunicación interna. Conviene tener presente que las revistas, videos de empresa, comunicados, notas informativas, e incluso a veces los buzones de sugerencias, son elementos que actúan en una sola dirección y por tanto deberían considerarse más bien canales de información, y no tanto de comunicación. No pretendemos ni mucho menos restar valor a estos elementos sino señalar que no son más que una parte de lo que debe ser un sistema de comunicación interna. El sistema completo se compondrá de canales físicos y humanos, que se complementan buscando la eficacia del conjunto. Un sistema de estas características, en el que se ponga el énfasis en la comunicación personal, exige sin duda mayor esfuerzo por parte de la empresa, pero los efectos positivos que cabe esperar se deriven son mucho mayores.

Una de las áreas en las que la empresa deberá hacer un mayor esfuerzo, no sólo para incentivar la comunicación sino para enfrentar con éxito los retos que se le presentan, es en el área de **formación**.

La formación en la empresa, la empresa como lugar de formación permanente, es un concepto que está ligado hoy día al de supervivencia y competitividad. Ninguna empresa puede ser ajena a esta realidad. Las decisiones de inversiones en formación son tan trascendentes como el resto de inversiones de la empresa. Este convencimiento supone no sólo que los recursos financieros dedicados a este propósito sean suficientes, sino también que los criterios de decisión y los métodos de gestión empleados sean adecuados. Por supuesto que las cifras nos dan una idea, bastante acertada en la mayoría de los casos, de la importancia que una empresa concede a la formación, pero han de entenderse como el punto de partida, la condición necesaria pero no suficiente. Si nuestro objetivo es que la formación sea un elemento básico y esencial de los nuevos enfoques de PDDP, debemos

prestar especial atención a adaptar cuidadosamente los programas de formación a las necesidades de la empresa, no sólo en el contenido, a través de una adecuada detección de necesidades formativas, sino también en la forma, aspecto que a veces no se ha tenido en consideración.

A modo de ejemplo podemos citar el caso de Volvo y su programa «Dialog» cuyo propósito es proporcionar información general sobre la empresa a toda la organización. La característica más destacada de este programa es el papel que atribuye a los mandos medios de la compañía como receptores de formación y como transmisores de la misma, como formadores y formados. Volvo parte de la firme creencia de que la mejor forma de aprender y formarse es enseñando. El reto de enfrentar la posición de formador es el mayor aliciente para mejorar tu propia formación. A pesar de encontrar en un principio cierto rechazo entre los mandos medios y supervisores por el temor al fracaso, el resultado de esta experiencia fue muy positivo. No sólo supuso una enriquecedora experiencia personal y profesional para los mandos medios que participaron en el proceso sino que contribuyó a la mejora de la comunicación entre cada supervisor y sus colaboradores, así como a reforzar su liderazgo.

Volvo utiliza por tanto un nuevo enfoque para cumplir con sus objetivos de formación de la forma que considera más provechosa para la empresa. Las conclusiones que pretendemos extraer de este ejemplo son:

- Existen muchas posibilidades cuando se diseña e implementa un programa de formación.
- La mejor opción será aquella que mejor se ajuste a nuestros objetivos.
- La formación puede facilitar los procesos de innovación en la empresa y contribuir a reforzar la cultura corporativa.
- Comunicación y formación se complementan y se potencian mutuamente. No debemos olvidar la capacidad formativa de los flujos de comunicación.

IV. CONCLUSIÓN

Los retos que han de enfrentarse las organizaciones empresariales, el endurecimiento de las condiciones para competir y la dificultad creciente por lograr y sostener ventajas competitivas que faciliten el acceso a mercados cada vez más exigentes, da lugar a que los directivos y gestores sean cada vez más conscientes de la necesidad de desarrollar nuevos enfoques de gestión que den respuesta a los nuevos interrogantes y desafíos. Se trata en definitiva de prepararse, anticiparse y adaptarse a los cambios que se suceden.

En la definición y puesta en práctica de estos nuevos enfoques de gestión las personas que componen y dan vida a la organización van a tener un papel protagonista, hasta el punto de que hoy nadie (o casi nadie) duda de que «las personas son el principal activo de una empresa» afirmación

que se ha hecho tan popular por su frecuente uso en multitud de discursos pronunciados tanto por teóricos y estudiosos de la materia como por directivos y gestores de empresas. Las personas se sitúan en el centro de gravedad de la empresa al ser consideradas su mayor fuente de riqueza y de desarrollo, las portadoras de las competencias distintivas de la organización. Esta importancia concedida a las personas desde un punto teórico no siempre da lugar a esfuerzos y cambios coherentes desde un punto de vista práctico. El peso de las deficiencias y errores pasados, aún genera cierta desconfianza en algunos casos. Esta desconfianza unida a una insuficiente reflexión sobre las implicaciones que una determinada política de personas tiene sobre el funcionamiento y los resultados globales de la empresa, son responsables de que el avance práctico no haya sido en general tan rápido como el avance filosófico-conceptual.

La política de dirección y desarrollo de personas tiene por tanto ante sí un campo de actuación realmente amplio. Es necesario seguir avanzando con constancia y firmeza en la línea evolutiva enunciada a lo largo de todo el trabajo, potenciando aquellos aspectos de la disciplina que la convierten en un elemento vital para la empresa, en una ayuda efectiva y acertada, fomentando su interrelación con el resto de políticas, estrategias y objetivos de la organización.

De acuerdo con estos planteamientos hemos identificado como rasgos previsibles o tendencias de evolución aquellos que contribuyen a hacer realidad este enfoque y a dar respuesta a los retos que la empresas tendrán que enfrentar, mientras que hemos descartado aquellos otros que no aportan valor o que incluso obstaculizan el desarrollo adecuado de la disciplina. Puede considerarse esta postura como excesivamente optimista pero debemos tener en cuenta que lo que aquí hemos expuesto es, no sólo una oportunidad de mejora en el momento presente, sino un requisito para la supervivencia en un futuro próximo.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDREU PINILLOS, A. (1994), «Marketing Mix para un programa de comunicación interna». *Capital Humano*. Núm. 66, pág. 26.
- AUDIRAC, C.A. (1994), *ABC del desarrollo organizacional*. Ed. Trillas, México.
- BARRANCO, F.J. (1993), *Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación*. Pirámide. Madrid.
- BENNIS, W. (1973), *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. Fondo Educativo Interamericano, S.A., México.
- BOWEN, D.E. y LAWLER, E.E. (1992), «Total Quality-Oriented Human Resources Management», *Organizational Dynamics*. Vol. 20, págs. 29-41.
- BUSTILLO, C. (1994), «La gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas». *Capital Humano*. Núm. 73, págs. 51-61.

- CARNEIRO, M. (1993), «Función de mando», *Capital Humano*. Núm. 53, pág. 10.
- DESMARTES, G. (1995), *Relación existente entre aseguramiento de calidad (ISO 9000) y gestión de calidad total*. Club Gestión de Calidad.
- ELORDUY, J.I. (1993), *Estrategia de empresa y Recursos Humanos: una visión dinámica de la empresa*. Mc Graw-Hill, Madrid.
- EVANS, P.; DOZ, Y. y LAURENT, A. (1989), *Human Resource Management in International Firms. Chance, Globalization, Innovation*. MacMillan.
- FERNÁNDEZ CALVO, R. (1994), «La corporación virtual y el factor humano», *Capital Humano*. Núm. 69, págs. 25-29.
- FERNÁNDEZ CAVEDA, A. (1992), «Dirigir al personal con equidad». *AEDIPE*, junio 1992, pág. 44.
- FERRER PÉREZ, L. (1976), *Guía práctica del Desarrollo Organizacional*, Ed. Trillas, México.
- FORDYCE, J.K. y WELL, R. (1971), *Managing with People: a Manager's Handbook of Organization Development Methods*. Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts, E.U.A. (Hay versión en español: *Métodos de Desarrollo Organizacional para ejecutivos*. Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1976).
- GARCÍA ECHEVARRIA, S. (1992), «Cultura, identidad e imagen corporativa», *Alta Dirección*. Núm. 163.
- GARCÍA LAVANDERA, R. (1989), «La resistencia al cambio en el DO», *Alta Dirección*, Núm. 143.
- GASALLA, J.K. (1993), *La nueva dirección de personas*. Pirámide, Madrid.
- GÓMEZ MEJÍA, BALKIN y CARDY, (1995), *Managing Human Resources*. Prectice-Hall.
- GONZÁLEZ DE LANGARICA, C.; HERNÁNDEZ, L. y CANTERA, F.J. (1994), «Comunicación interna y recursos humanos. Gestión, desarrollo y análisis de la información». *Capital Humano*. Núm. 69, págs. 60-64.
- GONZÁLEZ VADILLO, J.L. (1993), *Comportamiento humano, el recurso básico de las organizaciones empresariales*. Deusto.
- HENDRY, C. y PETTIGREW, A. (1990), «Human Resource Management: an agenda for the 1990s» *International Journal of Human Resource Management*. Núm. 1(1), págs. 17-43.
- JUSTICIA, A. (1992), «¿Qué es y para qué sirve la comunicación interna?» *Capital Humano*. N.º 27, pág. 27.
- LAWLER, E. y LEDFORD, G., (1992), «A Skill-Based Approach to Human Resource Management», *European Management Journal*. Vol. 10, págs. 383-391.
- MCGREGOR, D.M. (1960) *The Human Side of enterprise*. McGraw-Hill, Nueva York.
- MANAGEMENT CENTRE EUROPE (1995), 27th Annual Human resources Management Conference. *Restructuring, re-engineering and revitalisation of the business, the Human Resource Contribution*. Londres 11-13 de Abril.
- MITRANI, A.; DALZIEL, M.M. y SUÁREZ DE PUGA, I. (1992), *Las Competencias: clave para una gestión integrada de Recursos Humanos*. Ed. Deusto, Bilbao.
- MONLEÓN, J.L. (1990), «La gestión de las comunicaciones internas como factor de cambio cultural». *Capital Humano*. Núm. 31.
- NAVARRO, P. (1994), ¿Es gestionable el cambio?, *Harvard Deusto Business Review*. Núm. 60, págs. 76-84.

- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1986), «The new product development game», *Harvard Business Review*. Núm. 64, págs. 137-146.
- PETERS, T. y WATERMAN, R. (1982), *In Search of excellence*. Harper & Row Publishers, New York. (Hay versión española: *En busca de la excelencia*. Folio, Barcelona. 1986).
- PETERS, T. y AUSTIN, N. (1985), *A Pasion for Excellence*. (Hay versión española: *Pasión por la excelencia*. Folio, Barcelona. 1986).
- PETERS, T. (1988), *Thriving on chaos*. Excel, New York. (Hay versión española: *Del caos a la excelencia*. Folio, Barcelona. 1989).
- PETERS, T. (1992), *Liberation Management*. Excel, New York. (Hay versión española: *Reinventando la excelencia*. Ediciones B, Barcelona. 1993).
- PRAHALAD, C. y HAMEL, G. (1990), «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*. Boston. (Hay versión española: «La organización por unidades estratégicas ya no sirve», *Harvard Deusto Business Review*. 1991, Núm. 45, págs. 47-54).
- PRENTICE, G. (1990), «Adaptación del estilo de gestión para la organización del futuro», *Capital Humano*. Núm. 28, págs. 22-27.
- QUINTANILLA, I. (1991), *Recursos humanos y marketing interno*. Pirámide, Madrid.
- RONDA, C. (1992), «Los mandos medios como núcleo de la comunicación», *Capital Humano*. Núm. 47, págs. 11-30.
- RUBIO, A. (1994), «Tendencias futuras de la formación empresarial en España», *Capital Humano*. Núm. 73, págs. 28-30.
- SCHULER, R.S. (1992), «Strategic Human Resources Management Linking the People with the Strategic Needs of the Business» *Organizational Dynamics*. Núm. 21(1), págs. 18-32.
- SEBASTIAN, C. (1994), «La arquitectura de la formación», *Capital Humano*. Núm. 73, págs. 48-50.
- SEMPERE, E. (1993), «El capital humano como recurso estratégico», *Capital Humano*. Núm. 54, pág. 45.
- SENGE, P. (1993), *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Ed. Juan Granica, D.L., Barcelona.
- SOLER, J.M. y SUÁREZ, G. (1993), «La gestión de recursos humanos en Europa: ¿hacia dónde vamos?» *Capital Humano*. Núm. 59, págs. 12-18.
- TOVAR MARTÍNEZ, P. (1995), «La comunicación interna, una herramienta para la gestión de los recursos humanos». *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Estudios Financieros*. Núm. 152, págs. 97-112.
- UYÁ FRANCOS, A. (1995), «Recursos humanos, factor esencial de innovación en la empresa». *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Estudios Financieros*. Núm. 153, págs. 137-160.
- VALERO, B. y RENTER, J.M. (1993), «Comunicación dinámica», *Capital Humano*. Núm. 52, pág. 10.