

Estos elementos forman o formarán lo que podemos denominar la *competencia*, que según la definición habitual, ya clásica, es el conjunto de saberes o de conocimientos, de "savoir faire" y "savoir être", que caracterizan actualmente a un trabajador o a un grupo de trabajadores y que los italianos llaman *professionalità*.

7. La individualización es un instrumento de flexibilidad del coste salarial y de manifiesto la preocupación de las empresas por adaptar rápidamente la política de remuneración a la situación económica de la empresa.

La remuneración a la que estamos haciendo referencia es, por otra parte, una remuneración en el riesgo, es decir:

a) Que es aleatoria, incierta: el asalariado no tiene plena garantía, porque su importe está en función de la realización de los objetivos predeterminados.

b) Que es incitativa, porque su importe está unido a los resultados del trabajador, es decir, individualizado o personalizado, y no tanto vinculado a su situación profesional: cualificación, antigüedad, tiempo de trabajo.

La elección y la decisión de la cuantía de los incrementos individuales pertenece a la exclusiva responsabilidad de la empresa. Si esta última decide mantener la masa salarial a efectivos constantes, su coste de mano de obra resultará de la distribución de los recursos económicos a través del efecto noria y la rotación del personal. Es decir, que los trabajadores que abandonan la empresa son sustituidos por nuevos contratados sin antigüedad y, por lo tanto, en un primer momento, con menores retribución. Estos movimientos naturales permiten a la empresa recuperar una parte de la masa salarial susceptible de ser redistribuida a través de aumentos individuales.

Las remuneraciones aleatorias constituyen una variable de acción al servicio de la flexibilidad buscada por las empresas. La remuneración personalizada ha sido una de las causas del desarrollo de *políticas de individualización de las carreras*, ya que las evaluaciones de las prestaciones son utilizadas también para definir las perspectivas de carrera y las necesidades de formación de las personas. La vida profesional de un individuo constituye un todo y sus diversos aspectos no pueden tratarse por separado.

De lo señalado, puede deducirse que la introducción de una política de individualización de las remuneraciones supone y provoca una revisión de las relaciones internas en la empresa.

Podemos añadir también que, tratándose de un elemento de implicación del trabajador en su trabajo, la remuneración individual no puede producir todos sus efectos previstos más que en el marco de una evolución concomitante de otros factores, es decir, de los de clasificación/cualificación, del "mercado interno" de organización del trabajo, de las relaciones laborales y de la participación.

Por consiguiente, la empresa se encuentra frente a estas dos posibilidades:

a) considerar a los trabajadores como proveedores pasivos de un recurso productivo y adquiere este recurso a un precio de mercado; o

b) hacer aparecer el compromiso de los trabajadores en la mejora de los resultados productivos, introduciendo una variabilidad de su remuneración. En este caso, para interesar a la persona es necesario darle participación.

EL NUEVO PAPEL DE LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS FRENTE A LOS CAMBIOS TECNOLOGICOS. ALGUNAS EXPERIENCIAS DE ALEMANIA

Por KARL-FRIEDRICH ACKERMANN*

SUMARIO: I. Innovaciones tecnológicas en la producción y administración y su impacto en la gestión de recursos humanos. II. El papel de la gestión de recursos humanos en la gestión de los cambios tecnológicos. III. ¿Está la gestión de recursos humanos preparada para desempeñar un papel más activo en las empresas?*

I. INNOVACIONES TECNOLOGICAS EN LA PRODUCCION Y ADMINISTRACION Y SU IMPACTO EN LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS.

1. La alta tecnología como factor esencial de éxito en la competencia.

La tecnología, en la acepción adoptada en este comentario, hace referencia tanto al producto (ej.: microchips, fibra óptica de vidrio), como a los procesos tecnológicos (ej.: procedimientos para producir microchips) y a la tecnología de la información y de la comunicación (ej.: ordenadores personales).

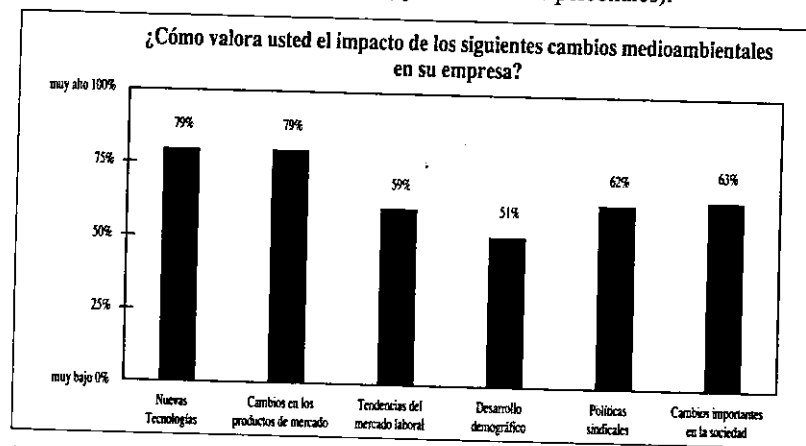


Fig. 1: Impacto de los grandes cambios medioambientales en las empresas alemanas según N+ 817 Gerentes de Personal (Fuente: Topfer/Zeldler 1987).

* Profesor de la Universidad de Stuttgart.

** Traducción a cargo de la Redacción de la Revista.

De acuerdo con una encuesta realizada entre los directivos alemanes, las nuevas tecnologías constituyen uno de los cambios medioambientales con mayor impacto en la empresa en su conjunto y, en particular, sobre la gestión de recursos humanos (GRH, en adelante) (ver Fig. 1).

En una economía libre de mercado, la pregunta no es ni puede ser cómo evitar los cambios tecnológicos. La tecnología es un "factor esencial de éxito" en la competencia, es decir, pertenece a "esas variables cuya gestión puede influir mediante la adopción de decisiones que pueden afectar significativamente a la totalidad de las posiciones de competitividad de las diversas firmas en una industria" (Hofer/Schendel 1978, p. 77). Entre un total de 26 factores esenciales de éxito, el denominado "Proyecto Europeo Stratos" (Muestra: N= 1.000 gerentes en diferentes empresas en toda Europa) ha puesto de manifiesto que la "alta tecnología" fue catalogada con el número 1 en términos de importancia, junto con la "calidad del producto", seguidos por la "seguridad de la entrega", la "imagen de la compañía", la "cualificación de la fuerza laboral" y la "flexibilidad de la empresa" (Bamberg 1987; Gabele 1987).

Estas comprobaciones empíricas no deben sorprender, en la medida en que la tecnología puede:

- Permitir y favorecer la diferenciación del producto.
- Modificar los procedimientos de producción y, de este modo, mejorar los costes de producción de bienes y servicios.
- Mejorar el sistema de comunicación e información dentro de la empresa.
- Influir en otros factores de éxito que son, más o menos, esenciales, como por ejemplo la calidad del servicio al cliente, el tiempo que se invierte en la realización de un pedido, la entrega del pedido en el plazo comprometido, la flexibilidad para realizar pedidos especiales, etc.

Las innovaciones tecnológicas, por consiguiente, son absolutamente necesarias para mejorar la competitividad de la empresa, la cual puede seguir tanto una estrategia de líder en tecnología como una estrategia de seguimiento de esa tecnología. Dependiendo de la estrategia comercial adoptada, como "diferenciación del producto", "control de costos" o "estrategia aislacionista", la estrategia tecnológica se centrará más sobre la mejora de la calidad de bienes y servicios, o sobre la reducción de los costes y soportando la falta de competitividad de la empresa en el mercado "nicho" seleccionado. El tema que aquí se discute es el de su significado para la gestión de los recursos humanos.

2. El impacto de los cambios tecnológicos en la gestión de recursos humanos.

Un primer intento para identificar las complejas conexiones entre los cambios tecnológicos y los temas de GRH se muestra esquemáticamente en la Fig. 2. Se espera que los cambios de tecnología tengan un fuerte impacto sobre la estructura de la organización y los requisitos del trabajo, así como sobre las necesidades de mano de obra, los sistemas de incentivos y la dirección (ver Zink, 1985). Estas variables no significan que estén aisladas, sino que se influyen unas a otras. Además, son capaces de favorecer o de oponerse a los cambios tecnológicos.

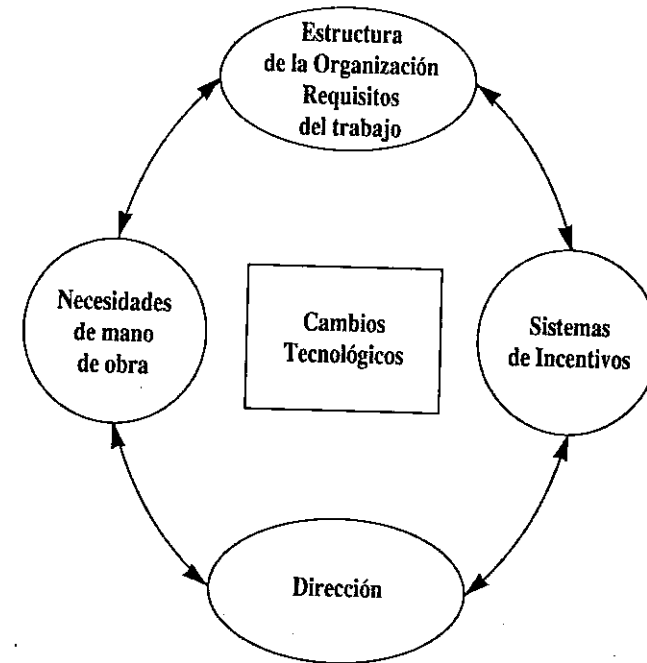


Fig. 2: El impacto de los cambios tecnológicos sobre la GRH.

(1) Experiencias practicadas en diferentes industrias alemanas demuestran que los cambios tecnológicos tienden a aumentar los requisitos para el trabajo, en términos de conocimientos y cualificación profesional, esfuerzo psicológico y responsabilidad. Las cualificaciones clave supra-funcionales, como la mentalidad analítica, también se hacen cada vez más importantes (ver p.e. Kern/Schumann 1984; Bullinger 1991; Ackermann/Bannwitz 1991). En muchos casos, los cambios tecnológicos dan lugar a modificaciones en la estructura de la organización que incrementarán las tendencias existentes hacia unos mayores requisitos del trabajo en la empresa.

(2) Otras experiencias ponen de manifiesto que las necesidades de mano de obra de las empresas cambian, en algún caso drásticamente, tanto en términos del número de trabajadores necesarios como en el de su cualificación. Con carácter general, no son los trabajadores menos cualificados o semicualificados los necesarios en las empresas de alta tecnología sino, más bien, los cualificados y altamente especializados. En la industria metalúrgica alemana, por ejemplo, puede observarse una fuerte tendencia a largo plazo hacia más trabajadores de categoría profesional elevada y altos salarios y menos en las categorías inferiores.

Si el empleo y la estructura de la fuerza laboral en las empresas se consideran a largo plazo, la estructura tradicional "tipo-pirámide" dominante en las décadas pasadas parece desvanecerse gradualmente y pasa a ser sustituida por una estructura "tipo-cebolla" o "tipo-hongo".

(3) Cuando se introducen cambios tecnológicos, los sistemas de incentivos aplicados en la empresa tienen que ser revisados si todavía actúan global, y particularmente, y si actúan de forma directa. La búsqueda de nuevos sistemas de retribución constituye una consecuencia frecuente de las aplicaciones de alta tecnología.

Las tendencias generales en Alemania sobre estas materias son las siguientes:

- La retribución por resultado y los sistemas de incentivos similares cada vez se aplican menos.

- Los criterios tradicionales de funcionamiento, tales como la cuantificación de lo realizado, muy recompensado en el pasado, ha perdido importancia a favor de los criterios que están más relacionados con la calidad de los bienes y servicios, la posibilidad, la innovación y creatividad, etc.

- Los cambios en los requisitos del trabajo y la implantación de un sistema anaco de evaluación del trabajo para determinar el salario base y los demás componentes salariales.

Los resultados de los análisis empíricos en las empresas alemanas ponen de manifiesto que las preferencias de los trabajadores sobre el criterio de trabajo o funcionamiento, por los cuales quieren ser retribuidos, también están cambiando (ver Schmidtchen 1984); de este modo, se incrementará, además, la presión hacia la búsqueda de nuevos sistemas de remuneración.

(4) Por último, las nuevas tecnologías modifican el contexto con el que se hace frente a la dirección en la compañía, por ejemplo, estructuración de las tareas, la posición de poder de los gerentes, medidas de control, tipo de empleados a dirigir, etc.

Existe una fuerte evidencia de que las tendencias de alta tecnología requieren aplicación de sistemas de gestión MbO y casi-MbO incorporando estilos de dirección consultiva y participativa, en lugar de patrones de conducta autoritaria, e intensa orientación del trabajador además de una fuerte orientación de las tareas también mayor discrecionalidad para los trabajadores individualmente o en grupo para realizar la autodirección y el autocontrol. No existe duda de que los sistemas de formación en Alemania defienden esta tendencia tecnológica-inducida que se observa en un importante número de empresas; en los últimos años los tipos de trabajadores, por ejemplo, han pactado un componente "standar" de organización del trabajo en la industria alemana del automóvil.

Consecuencias para las funciones de gestión de recursos humanos.

Como consecuencia de la tecnología y de otras modificaciones estrechamente conectadas con el medio ambiente externo e interno de la empresa, la importancia de las funciones de GRH aumentará considerablemente en un futuro próximo. Según el punto de vista de los directivos alemanes, esta importancia se producirá sobre todo en (ver Topper/Zeidler 1987):

- La administración del tiempo de trabajo y de funcionamiento. (Objetivo: mantener o ampliar el tiempo de funcionamiento para obtener un mayor rendimiento de la alta tecnología, mientras que la jornada laboral se reducirá gradualmente a cuatro y cinco horas semanales debido a las presiones sindicales).

- Los sistemas de información personal. (Objetivo: mayor eficacia en la gestión de la mano de obra y una mejora de las decisiones basadas en GRH por el empleo de ordenadores personales).

- La motivación de los trabajadores. (Objetivo: adopción de sistemas de retribución atractivos para motivar a los trabajadores a participar y trabajar de acuerdo con patrones de funcionamiento de alta tecnología).

- La planificación de la fuerza laboral. (Objetivo: determinar cuántos trabajadores y con qué cualificación se necesitan para alcanzar los objetivos de la empresa).

- La formación profesional. (Objetivo: preparar a los trabajadores para nuevas tareas o adaptar su cualificación a los nuevos requisitos de su actual trabajo).

De acuerdo con la misma fuente, otras funciones de la GRH también se harán más importantes, entre las que se encuentran la "atención individual", el "reclutamiento", la "selección", la "evaluación" y los "salarios". Por supuesto, el cambio tecnológico no es la única razón para el aumento de demanda de GRH, pero sin lugar a dudas es una de las más importantes (ver Fig. 1).

II. EL PAPEL DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN DE LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS.

1. Tipos de conexión entre la gestión de recursos humanos y la gestión de los cambios tecnológicos.

Supuesto que se produzca un cambio tecnológico, bien en el producto o proceso tecnológico, o bien en la tecnología de la información y de la comunicación, la pregunta es ¿cómo reaccionará la GRH? Constituye una realidad que, en principio, no existen mecanismos que obliguen a la GRH a actuar de una forma específica. Pueden distinguirse los siguientes tipos de conexión:

(1) La GRH no percibe el cambio tecnológico.

(2) La GRH percibe el cambio, pero no reconoce la necesidad de acción.

(3) La GRH, aunque percibe el cambio y reconoce la necesidad de acción, no puede o no quiere actuar.

De hecho, en todos estos casos, la GRH permanece pasiva y no reacciona a los cambios tecnológicos en marcha. Como consecuencia, la empresa sufrirá, antes o después, cuando la separación entre los cambios tecnológico-inducidos en las demandas y en la capacidad de la fuerza laboral se haga cada vez mayor. Más interesantes son los dos tipos siguientes de interacción, que incluyen diferentes papeles activos de la GRH:

(4) La adaptación a los cambios tecnológicos percibidos.

(5) La influencia de los cambios tecnológicos.

"Adaptación" es lo tradicional, mientras que "influencia" es el nuevo papel de la GRH frente a los cambios tecnológicos.

2. Las respuestas de la gestión de recursos humanos a los cambios tecnológicos inducidos.

El siguiente estudio describe una situación típica de cómo la GRH actúa en muchas empresas frente a los cambios tecnológicos.

En la empresa analizada, el cambio tecnológico introducido consistió en la sustitución de la tradicional producción de cable de cobre por moderna fibra óptica destinada a la comunicación. Esta innovación no sólo significó un cambio drástico en el producto, sino todavía mayor en el proceso tecnológico. Bajo una fuerte presión de competitividad, la dirección decidió acelerar la introducción de producción de fibra óptica, con objeto de implantarse en el mercado como uno de los primeros proveedores.

La GRH no había desempeñado un papel activo hasta que las nuevas tecnologías estaban prácticamente instaladas y el inicio del período de puesta en marcha fue determinado por la dirección. El trabajo se limitó para atender a las necesidades de la fuerza laboral; a petición del consejo de trabajadores ni un solo trabajador de la producción de cable de cobre sería despedido sino que sería trasladado a la producción de fibra óptica, después de haber pasado un curso de reciclaje. Los resultados fueron muy insatisfactorios para la empresa: reducida productividad laboral, baja capacitación, escasa motivación, pero altas tasas de errores, elevado absentismo y un importante número de reclamaciones.

Meses después de poner en marcha la producción de fibra óptica, la GRH fue finalmente autorizada para analizar los requisitos del trabajo de la nueva situación o si la cualificación de los empleados estaba ya adaptada a la nueva producción o todavía trabajaban en el departamento de cable de cobre tradicional, así como a identificar los déficits entre requisitos de trabajo y el conocimiento y destreza de la fuerza laboral como requisitos para el diseño de programas efectivos de inspección y desarrollo. Se realizó un análisis adicional sobre la motivación y satisfacción de los trabajadores y sobre las futuras necesidades de la fuerza laboral de producción de fibra óptica.

La conclusión que puede extraerse de este supuesto es que la mera respuesta de la GRH a los cambios tecnológico-inducidos no son suficientes. Los déficits de este tipo de interacción son evidentes:

(1) La introducción de nuevas tecnologías se decide sin considerar los recursos humanos disponibles. Por lo tanto, si se requieren nuevos conocimientos y formación, el reclutamiento y selección de los trabajadores debe tener lugar en el mercado laboral externo o mediante actividades de formación o perfeccionamiento o de una combinación de ambas. Sin embargo, en muchos casos, cuando la coordinación entre la GRH y la gestión de tecnología no está bien organizada se corre el peligro de que todas estas medidas se pongan en marcha demasiado tarde y se realicen bajo una fuerte presión del tiempo. Tales medidas tienden a ser extremadamente costosas, debido a que raramente están bien preparadas y adoptadas y no hacen uso de las mejores alternativas posibles. Como consecuencia, podría ser demorado el pago del capital invertido en tecnología.

(2) Las nuevas tecnologías generan siempre resistencia al cambio. Con frecuencia este problema no se aprecia de una forma adecuada. Evidentemente, la función de la GRH es delicada, la resistencia al cambio es más fuerte de lo habitual si la GRH solamente reacciona a las nuevas tecnologías y no tiene oportunidad de influir en el proceso de implementación. En Alemania, sindicatos y consejeros de trabajadores, además de los cambios en los valores específicos de la sociedad, prestan una atención especial a los temas de la resistencia al cambio y cómo

tratarlos satisfactoriamente. De lo contrario, la introducción de nuevas tecnologías se hace difícil e incluso imposible.

(3) El promedio de ciclo de vida de las nuevas tecnologías se hace cada vez más reducida. Con objeto de mantener la competitividad, las empresas se ven obligadas a hacerse más flexibles e innovarse, a importar nuevas tecnologías o a intensificar su actividad de I+D. De lo contrario, debido a la falta de destreza o a motivación de la fuerza laboral, son expulsadas del mercado. La GRH reactiva no podrá contribuir a mejorar los requisitos previos para la gestión de la tecnología y fallará en la adopción de responsabilidad para la I+D de la fuerza laboral.

Nuestra conclusión es que la GRH debe desempeñar un papel más activo en los cambios tecnológicos.

3. Argumentos para un papel más activo de la gestión de recursos humanos en la gestión de las innovaciones tecnológicas.

La cuestión no es tanto si la GRH jugará un papel más activo en la gestión de los cambios tecnológicos, sino, más bien, qué puede y debe hacer.

Ante todo, es necesario un "guardián tecnológico", que observe lo que está sucediendo en el área de estos cambios interna y externamente y que informe a tiempo a la GRH. Este procedimiento permite proyectar las consecuencias de los cambios tecnológicos antes de que sean implantados y permite también responder preguntas como las siguientes: qué empleados se verán afectados por los cambios tecnológicos, qué nuevas habilidades y conocimientos son necesarios y cuáles son las prácticas y conocimientos ya disponibles, quiénes tienen necesidad de formación, cuántos trabajadores serán posteriormente empleados con o sin reciclaje, cuántos serán trasladados, cuántos despedidos, y cuántos reclutados en el mercado laboral externo, cómo diseñar y evaluar los nuevos trabajos y cómo retribuir el trabajo.

Una información temprana es el primer paso importante hacia un papel más activo de la GRH en la gestión de los cambios tecnológicos. Sin embargo, no es suficiente. Será el *feedback* de la información sobre las consecuencias esperadas de la GRH sobre la gestión de la tecnología en el plano de planificación de los cambios tecnológicos para que puedan tener lugar replanteamientos adecuados a los objetivos y fines de la GRH.

La idea de información-*feedback* es la base del "análisis de la inversión-recursos humanos relacionada" aplicada en Volkswagen-AG y en alguna otra empresa alemana de alta tecnología. La proyección de la demanda no autorizará a sugerir proyectos de inversión y presupuestos, dice, para el diseño de nuevos modelos de coches y/o para nuevos procedimientos de fabricación, sin antes haber analizado cuidadosamente sus consecuencias para la fuerza laboral de acuerdo con la experiencia de los profesionales de GRH. Los expertos en recursos humanos realizarán importantes aportaciones para la evaluación del análisis de la inversión en términos de factibilidad, ventajosidad y aceptación social. Ello puede conducir a replantear determinados cambios tecnológicos y/o modificar el tiempo previsto para su implantación; en las empresas de multiplanta pueden ser reconsiderados el foco local y la distribución de determinados cambios tecnológicos y, también, si se

establecen o no programas de producción compensatoria de las pérdidas por cambios tecnológicos con el fin de establecer el empleo de esas plantas. Otra demanda de "análisis de inversión de recursos humanos" es que la cooperación entre el departamento de I+D y el departamento de GRH debe ser mejorada e intensificada durante la fase de planificación de los cambios tecnológicos proyectados.

El nuevo papel activo de la GRH en la gestión de los cambios tecnológicos incluye la GRH de la fuerza laboral además de actividades I+D de la empresa. El mayor nivel tecnológico de la empresa depende del resultado de sus propias actividades I+D; lo más importante será el propio reclutamiento, selección, motivación y cualificación de los trabajadores. Un importante número de investigaciones están en marcha para elaborar las funciones específicas de GRH en el departamento de I+D y cómo pueden y deben ser realizadas (ver p. e. Domsch/Jochum 1984).

III. ¿ESTA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PREPARADA PARA DESEMPEÑAR UN PAPEL MAS ACTIVO EN LAS EMPRESAS?

Mientras que la mayoría de los expertos en el mundo académico y en la práctica defienden el punto de vista, según el cual es absolutamente necesario un papel más activo de la GRH frente a las innovaciones tecnológicas en marcha y que "nuestros trabajadores realmente son los más importantes recursos que tenemos y se harán incluso más importantes en el futuro", sin embargo, la pregunta de si la GRH está ya preparada para desempeñar el nuevo papel, está todavía abierta a discusión. Dar una respuesta clara es difícil, debido a que en la GRH están implicados diferentes grupos de personas como responsables en la adopción de decisiones que podrían haber alcanzado diferentes estadios de capacidad para jugar un papel más activo (ver Fig. 3).

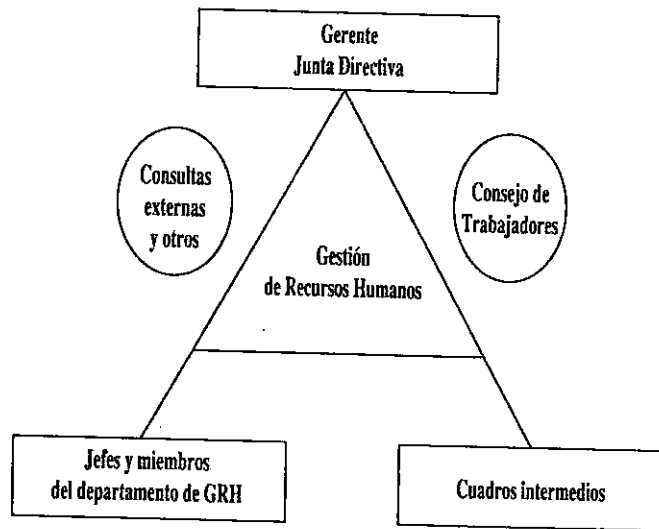


Fig. 3: Responsables en la adopción de decisiones en Gestión de Recursos Humanos.

(1) El gerente y, en las grandes empresas, la junta directiva son los agentes finales y quienes adoptan las decisiones en materia de GRH. Al mismo tiempo, si la GRH es capaz o no de jugar un papel más activo en la empresa, depende de los miembros de la gerencia, en particular del grado de decisiones de GRH comparadas con otras decisiones, por ejemplo en el mercado o finanzas, y finalmente en la buena voluntad en invertir más tiempo total en temas de GRH. Por desgracia, una abrumadora mayoría de las empresas tienen a la cabeza de su sistema de dirección expertos técnicos y comerciales, otras veces científicos, pero no profesionales de GRH. Sin embargo, en la mayoría de las empresas alemanas, el jefe de departamento de GRH es, con frecuencia, un miembro de la junta directiva con iguales derechos que los demás miembros de la misma, de hecho en la posición de "compañero reciente".

Nuestra conclusión es que los requisitos previos para un papel más activo de GRH en las empresas no son muy favorables, al menos en lo que se refiere al equipo directivo.

(2) Se dice que son los cuadros intermedios quienes, en realidad, adoptan las decisiones más importantes en GRH, debido a que el manejo de la gente en el trabajo es una parte esencial de su función directiva. Los resultados preliminares de la *European Price-Waterhouse Cranfield Study*, confirman que en Alemania y en los demás países europeos se da un incremento de los requisitos de la dirección de base en su papel de dirección de recursos humanos. La premisa es que están dispuestos y son capaces de asumir mayor responsabilidad, implicándose más en los asuntos de GRH y realizar algunas de las tareas que fueron inicialmente asignadas al departamento de GRH. Existen, cuando menos, dos razones para reconsiderar esta premisa:

- Muchos de los directivos de los cuadros intermedios se quejan de la sobrecarga de trabajo y de la extensa jornada laboral (50 ó 60 horas semanales, e incluso más, comparadas con las 35 ó 40 horas de los miembros del "staff").
- La mayoría de estos directivos son ingenieros, técnicos o científicos, que han sido ascendidos debido a la labor realizada, con muy poca e incluso ninguna instrucción en GRH. Lo mismo sucede para esta parte de cargos intermedios que han superado estudios empresariales.

¿Existen requisitos previos favorables para un papel más activo de las realizaciones de GRH por los cuadros intermedios?; no lo creemos. Por el contrario, entendemos que la tendencia general hacia un debilitamiento de los departamentos de GRH a favor de más poder en la adopción de decisiones en GRH para los cuadros intermedios podría ser un terrible error, si se busca un papel más activo de la GRH en la empresa.

(3) Desde nuestro punto de vista, el reforzamiento del departamento de GRH es el único camino para alcanzar un papel más activo de GRH frente a los cambios tecnológicos. Esto se puede hacer de forma diferente:

- Elevando de rango el departamento de GRH en la jerarquía de la organización incluyendo acceso directo a la gerencia o, incluso mejor, que su titular sea miembro de la junta directiva.
- Reestructurando el departamento de GRH desde sus funciones especializadas tradicionales (ej.: unidades de selección, nóminas y salarios, etc.) a un servicio

central más moderno y eficiente que podría estar orientado a una mejora de la gestión de usuarios.

• Mejorando el equipamiento del departamento de GRH con trabajadores más preparados y mejor pagados, con atractivas perspectivas profesionales dentro de la empresa.

El nuevo departamento de GRH al que nos referimos, cuando se considera la posibilidad de un papel más activo de GRH en las empresas, colaborará estrechamente con el equipo gerencial y los cuadros intermedios. Además, también mejorará la cooperación con el consejo de trabajadores y, finalmente, con consultoras, instituciones universitarias y otros expertos externos en organización en el área de GRH.

La Europa de 1992 necesita empresas de alta tecnología y alta GRH, con objeto de hacer un mejor uso de las futuras oportunidades y, al mismo tiempo, reducir los riesgos que surgen de un medioambiente altamente turbulento.

BIBLIOGRAFIA

- ACKERMAN, K.-F. y BANNWITZ, A.: *Wandel der Facharbeit und Konsequenzen für die Gestaltung von Arbeits- und Bildungsprozessen in der rechnergestützten Facharbeit*, Stuttgart, 1991.
- ACKERMANN, K.-F.: *Strategisches Personalmanagement in dezentralen Strukturen*, en: *Personalführung*, H. 7/91, págs. 464-470.
- BAMBERGER, I.: "The Stratos Project: frame of reference and methodology", en: E.I.A.S.M. Report 87-01, September, 1987.
- BULLINGER, H.-J.: "Arbeit in der Fabrik der Zukunft", en: *Ackermann, K.-F. und Scholz, H. (Hrsg.), Personalmanagement für die 90er Jahre*, Stuttgart 1991, págs. 125-136.
- DOMSCH, M. y JOCHUM, E.: *Personal-Management in der industriellen Forschung und Entwicklung*, Köln, 1984.
- GABELE, E.: "Die Rolle der Werthaltungen von Führungskräften bei der Erringung strategischer Wettbewerbsvorteile mittelständischer Unternehmen in Europa", en: Gabele, E. u. a. (Hrsg.), *Führung mittelständischer Unternehmen*, Bamberg, 1987, págs. 7-67.
- HOFER, CH. H./SCHENDEL, D.: *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, 1978.
- KERN, H. y SCHUMANN, M.: *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion*, München, 1984.
- PFEIFFER, W. y WEIB, E.: *Technologie-Management*, Göttingen, 1990.
- SCHMIDTCHEN, G.: *Neue Technik, Neue Arbeitsmoral*, Köln, 1984.
- STAUDT, E.: *Das Management von Innovation*, Frankfurt, 1986.
- TÖPFER, A. UND ZEIDLER, M.: "Aufgabenfelder des betrieblichen Personalwesens für die 90er Jahre", en: *Personalwirtschaft*, H. 5/1987, págs. 197-206.
- ZAHN, E.: *Technologie- und Innovationsmanagement*, Berlin, 1987.

PERSPECTIVAS DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN EL MERCADO INTERIOR EUROPEO

Por EUGENIO M. RECIO FIGUEIRAS*

SUMARIO: I. Introducción. II. Influxo del MUE en la situación de los RH de las empresas. III. Políticas y estrategias de personal ante el MUE. IV. La Carta Social y las nuevas condiciones de trabajo en el MUE. V. Conclusiones.

I. INTRODUCCION.

Falta poco más de año y medio para que se produzca ese acontecimiento decisivo para la unidad europea que supone la entrada en vigor del mercado interior o mercado único (MUE) de los doce países que actualmente forman la llamada Comunidad Europea (CE).

Ante un cambio del entorno socioeconómico tan importante es lógico que se pregunten todos los ciudadanos, y de un modo muy particular los que profesionalmente dedican su actividad al servicio del mundo del trabajo, si la nueva situación va a suponer una mejora en el bienestar de los trabajadores, en el empleo y en las condiciones de trabajo o, lo que es lo mismo, que intenten analizar las perspectivas que ofrece para los Recursos Humanos la realización del MUE.

Como en la sociedad moderna la actividad laboral se desarrolla fundamentalmente en las empresas, habrá que centrar, con especial énfasis, este análisis en los aspectos de la gestión empresarial del factor trabajo.

Por no ser jurista, en el desarrollo de este trabajo en vez de limitarme a estudiar los aspectos de la armonización del derecho laboral en el ámbito comunitario, tema en el que por razones obvias se van a sentir implicados los profesionales del derecho laboral, voy a hacer un planteamiento más amplio para analizar las consecuencias diversas que tendrá la realización del MUE en la situación del factor trabajo en la empresa.

En mi actividad profesional, cuando me dirijo en clases o conferencias a los técnicos o directivos de los departamentos de Personal de las empresas, procuro siempre insistir en la necesidad de conocer la problemática jurídica de la Carta Europea de los Derechos Sociales Fundamentales (CS) a la hora de diseñar la política y gestión de los RH para los próximos años.

Con la misma filosofía, pero ahora desde un ángulo opuesto, pienso que también puede ser útil a los laboristas tener en cuenta el nuevo entorno social en el que se ha de desarrollar un nuevo Management de RH con dimensiones europeas comunitarias y, por eso, a lo largo de este trabajo intentaré responder a las cuestiones, que considero claves para saber si mejorará el bienestar de los trabajadores, el empleo y las condiciones de trabajo en las nuevas

* Director del Departamento de Dirección de Personal de ESADE, Barcelona.