

BEER, Michael y otros autores: Gestión de los Recursos Humanos: Perspectiva de un Director General. Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1989.

Por **MANUEL GONZÁLEZ RENDÓN***

“Gestión de Recursos Humanos: Perspectivas de un Director General” es ante todo un manual orientado hacia la enseñanza de la Gestión de los Recursos Humanos (desde ahora GRH). Sin embargo, no es un libro de texto más sobre esta materia, ya que se aparta de lo que cabría esperar de cualquier otro manual sobre Recursos Humanos. Esto es debido a dos características básicas de esta obra:

-En primer lugar, por la audiencia a la que va dirigido. Los autores han tratado de aportar una herramienta para la formación de estudiantes de Administración de Empresas, fundamentalmente aquéllos que están realizando un M.B.A. (Master in Business Administration) pero que no desean realizar su actividad profesional como especialistas en GRH, y también para directivos con experiencia de gestión que no realizan su trabajo en este área. De aquí el nombre de esta obra: “Gestión de Recursos Humanos: Perspectiva de un Director General”. Sin embargo cabría preguntarse por la diferencia que existe entre un texto habitual y el que aquí presentamos para la enseñanza de la GRH. En este sentido los autores se refieren a las necesidades que tratan de cubrir con esta obra. Los directivos o futuros directivos habrán de tomar decisiones y acciones, que aunque no son inmediatamente catalogadas como decisiones de gestión de personal, sin embargo, de una u otra forma, van a afectar a los recursos humanos de su organización, por ello lo que este libro pretende es informar sobre los puntos críticos y problemas de tipo estratégico que deberán tomarse en consideración a la hora de dirigir grandes plantillas. Por este motivo esta obra no pretende ser una recopilación exhaustiva o completa de teorías, prácticas y estudios realizados en esta disciplina, sino ofrecer tan sólo, y a un nivel básico, el núcleo fundamental de esta materia, que es lo que, a juicio de los autores, necesita un directivo, y en particular un directivo general, en el ejercicio de sus funciones habituales. Sin embargo, esto no es óbice para que la obra mantenga unos altos niveles de rigor derivados de la amplia experiencia tanto investigadora como práctica de los autores de la misma.

* Profesor de Organización de Empresas de la Universidad de Sevilla.

-En segundo lugar, por el sistema pedagógico en el que se fundamenta la obra, ya que los autores emplean el método del caso en la línea de la enseñanza de la Administración de Empresas en la Harvard Business School. El método del caso permite que los alumnos se conviertan en actores de la materia en vez de meros receptores de teorías. Mediante el planteamiento de una situación problemática real, que debe ser analizada y discutida, se anima a que sean los propios alumnos los que descubran los puntos críticos, los dilemas y las posibilidades de acción en la dirección y tratamiento de los recursos humanos en la empresa, es decir, el alumno ha de responder ante las situaciones que se le plantean como lo haría un directivo que se enfrenta realmente a un problema similar. Con una orientación de este tipo, al alumno que no tiene experiencia laboral puede desarrollar y aplicar los conocimientos teóricos adquiridos, y aquél que está en activo, puede aprender nuevas formas y nuevos puntos de vista para afrontar problemas sobre los que ya tenga cierta experiencia.

La obra está organizada de modo que quedan cubiertas las principales áreas de la GRH. La organización del libro responde a la siguiente estructura.

- Capítulo I. Introducción.
- Capítulo II. Visión General Conceptual de la GRH.
- Capítulo III. Influencia de los empleados.
- Capítulo IV. Gestión del Flujo de Recursos Humanos.
- Capítulo V. Sistemas de Recompensas.
- Capítulo VI. Sistemas de Trabajo.
- Capítulo VII. La Integración de las Políticas de Gestión de Recursos Humanos.

Junto a dos capítulos introductorios (el I y el II), los autores desarrollan en los cuatro capítulos siguientes los cuatro grandes bloques en los que han dividido las políticas de GRH. En el último capítulo se realiza una visión integradora de los mismos.

La organización interna de cada capítulo responde a un esquema determinado. En cada capítulo, los autores dedican unas páginas iniciales para ofrecer una visión general del estado de la teoría. Como hemos indicado esta introducción teórica no trata en ningún momento de ser una recopilación exhaustiva del estado de la materia, sino simplemente trata de ofrecer una visión general, sin entrar en aspectos específicos. Además, cada tema está acompañado por un número variable, en cuanto a cantidad y extensión, de casos prácticos. Cada caso práctico, aún cuando está dentro de un bloque de materias y expone principalmente una situación problemática relacionada con un aspecto parcial de la misma, exige la adopción por parte del alumno de una perspectiva más amplia, obligando a este a relacionar continuamente materias referidas a otras cuestiones de políticas de GRH.

Realizados estos comentarios generales creemos conveniente comentar cada uno de los capítulos en los que está dividida esta obra:

-El primer capítulo, Introducción General, se dedica principalmente a destacar la importancia de considerar las consecuencias de las decisiones y acciones emprendidas por cualquier directivo, sin que éste trabaje directamente en GRH, sobre el personal de su organización. Los autores identifican la necesidad de abandonar una visión de la GRH de carácter reactiva, es decir, aquella en que

las decisiones sobre el personal recaen en departamentos especializados que deciden sobre determinadas acciones sin considerar las necesidades de los gerentes de línea o de la estrategia central de la corporación o división. En esta obra los autores abogan por una visión estratégica de la GRH en la que los problemas de GRH se integran a nivel de la dirección general, adoptándose de este modo una visión más a largo plazo.

-El capítulo II del libro, se ocupa de ofrecer una visión general conceptual de la GRH. En esta sección los autores ofrecen el método analítico que un directivo debe aplicar para valorar las políticas y prácticas de gestión de los recursos humanos en sus organizaciones. Este enfoque teórico es el que se anima a los estudiantes que sigan para analizar cada uno de los casos presentados en el texto. Con ello los autores pretenden distanciarse de los aspectos meramente teóricos de la GRH, al tratar de ofrecer una forma de afrontar los problemas de personal y de valorar las distintas alternativas. En resumen, lo que tratan de enseñar es cómo tomar decisiones. Esta quizás sea la aportación principal de este manual en relación con otros en materia de Gestión de los Recursos Humanos.

Los elementos que los alumnos utilizan para valorar las políticas de GRH son los siguientes:

- a.-Consecuencias de las políticas a largo plazo a tres niveles: el individual, la organización y la sociedad.
- b.-Identificación de los grupos de interés y reconocimiento de los intereses particulares de cada uno de ellos.
- c.-Factores situacionales, como pueden ser las características de la fuerza laboral, la estrategia y condiciones de la empresa, la filosofía gerencial, condiciones del mercado de trabajo, sindicatos, tecnologías de tareas y disposiciones legales.

Este capítulo se acompaña por el primer caso práctico, "Controladores de Tráfico Aéreo", referido al primer y segundo capítulo del libro, ya que está diseñado principalmente para introducir a los alumnos en el empleo del marco analítico descrito, y que comprueban como las cuatro grandes áreas de GRH están relacionadas y han de ser afrontadas adoptando una perspectiva de tipo estratégico. En un caso como este el alumno se ve forzado a considerar conjuntamente aspectos muy diversos de la GRH. A modo de ejemplo, este primer caso surgen cuestiones referentes a las materias siguientes: sistema de gestión de los recursos humanos, entorno ambiental, planificación de los recursos humanos, contratación, selección, motivación y satisfacción en el trabajo, evaluación del rendimiento, sistemas de recompensa, reducción de la fuerza de trabajo, relaciones laborales, organización sindical y convenio colectivo, y, por último, las relaciones con los empleados.

-En el Capítulo III, "La Influencia de los Empleados", los autores se refieren al primer bloque básico de las políticas de GRH. Los autores tratan de mostrar la importancia de considerar a los trabajadores como un grupo más de interés, como pueden ser los accionistas, a la hora de adoptar decisiones a nivel de dirección general. Con esto se pretende hacer evidente que cualquier decisión política debe analizarse en función del impacto que puede tener en el personal como grupo que defiende unos intereses legítimos (salario, condiciones de trabajo, seguridad en el empleo, igualdad de oportunidades, etc...). En la introducción teórica del capítulo se mencionan las formas en que la influencia de los empleados se canalizan en

las organizaciones: por medio de la normativa, negociación colectiva y las diversas iniciativas adoptadas unilateralmente por las empresas. Este capítulo se completa con 6 casos prácticos que cubren diversas materias generales, pero en los que de un modo más específico surgen materias referentes al contenido de este capítulo. Cada una de estas materias es cubierta específicamente por uno o varios de los casos presentados. Las cuestiones que estos casos tratan de suscitar son:

a.-Causas por las que los empleados se afilian a los sindicatos. Lo que se trata aquí es que los alumnos tomen conciencia de que hay otras muchas razones aparte de las que típicamente se identifican, como las condiciones salariales, de seguridad, beneficios marginales y condiciones de trabajo.

b.-Desarrollo y aumento de un conflicto, así como estrategias empleadas por la Dirección para poner fin al mismo.

c.-La estructura y proceso de la negociación colectiva.

d.-Gestión de la participación o influencia de los trabajadores.

e.-Otros mecanismos legales que regulan la participación de los trabajadores en las empresas.

-El capítulo IV, "Gestión del Flujo de Recursos Humanos", se refiere al segundo bloque de políticas de GRH en los que se ha organizado el libro. En este capítulo se trata de hacer consciente a los futuros directivos o aquéllos que ya están en ejercicio, de la importancia de disponer de una mano de obra adecuada tanto en calidad como en cantidad para garantizar el éxito de las opciones estratégicas empresariales. En definitiva lo que se pretende es destacar la importancia que la gestión del flujo o movimiento de recursos humanos tiene en las decisiones estratégicas, y esto desde una triple perspectiva: el reclutamiento y selección de personal, la gestión de carreras y la gestión de las salidas de personal. En la introducción teórica del capítulo se hacen algunas referencias básicas sobre estas tres facetas de la gestión del flujo, la cuestión de la equidad, y las opciones de tipo estratégico con respecto a la gestión del flujo de personal, es decir, opciones referentes al modelo de flujo de personal adoptado por la empresa: empleo de por vida, sistema de acceso o abandono, etc. Este capítulo se compone de 8 casos prácticos en los que las cuestiones principales que los autores pretenden cubrir son:

a.-La importancia del contexto económico y laboral sobre la planificación de la mano de obra.

b.-La importancia de la valoración del rendimiento y la gestión del desarrollo de los empleados. Cuestión que entre otros se trata de forma especial en el caso "La valoración de la capacidad de gestión en ATT".

c.-Por último, la necesidad de efectuar una gestión de movimientos del personal en la empresa bajo unos criterios de equidad.

-El capítulo V, "Sistemas de Recompensa", trata del siempre difícil tema del establecimiento de sistemas de recompensas en las organizaciones. En primer lugar, los autores plantean algunas reflexiones de gran interés sobre el principal problema que este área de la GRH presenta en la empresa, y es la frecuente contradicción entre la teoría de los sistemas de remuneración y los resultados de su aplicación. Estas reflexiones nos ponen de manifiesto la fuerte orientación práctica de este texto. Sin embargo no se renuncia a ofrecer las líneas generales que configuran la Teoría de la Remuneración. Adoptando una perspectiva crítica, y

basándola en la experiencia, se traen a la luz los principales dilemas y problemas en la aplicación de los sistemas de recompensa. Con esto, lo que tratan los autores, es de fomentar un espíritu crítico por parte de los alumnos con respecto a la teoría, y hacerles conscientes de la dificultad de diseño e implantación de un sistema de remuneración. Las cuestiones, que según los autores, deben tratarse con especial atención, son las que surgen fundamentalmente en los 7 casos del capítulo, estas son: la cuestión de la equidad externa, la equidad interna, el papel del salario como elemento motivador y nivel de agregación (individual, grupo, empresa) al cual han de referirse las mediciones del rendimiento.

-El Capítulo VI, se centra en el estudio de los sistemas de trabajo, haciendo hincapié en la importancia de la forma en la que los trabajos han sido concebidos y la forma en que los trabajadores son dirigidos. Al igual que en capítulos anteriores se efectúa una revisión de las principales aportaciones teóricas sobre esta materia. Las cuestiones principales que se plantean a raíz de los casos (4 para este capítulo) son: diseño de puestos de trabajo, empleo del diseño de trabajo para aumentar la coincidencia de intereses entre empleados y patronos, y por último, las dificultades de implantar un nuevo sistema de trabajo cuando la empresa decide iniciar una estrategia de cambio.

-El último capítulo de esta obra, el Capítulo VII, concierne a la tarea de integración de las cuatro áreas de políticas de GRH que se han tratado en los capítulos anteriores. En la parte introductoria del mismo se analizan las diversas formas de lograr tal integración y las posibilidades de éxito de esta opción en base a aspectos culturales de la organización, como los valores de la alta dirección y la existencia de varias culturas dentro de la empresa. Por otra parte, se analizan las formas de afrontar un cambio en las políticas y prácticas de gestión de los recursos humanos. Las cuestiones claves tratadas por los 3 casos de que se compone este capítulo se refieren a:

a.-La necesidad de integración de los diversos sistemas de recursos humanos (selección, remuneración, supervisión, promociones, etc).

b.-El papel de los valores o filosofía gerencial en el diseño de los sistemas de GRH.

c.-Por último, el impacto de la coherencia interna entre las políticas de GRH en la cultura de la organización, lo que los autores denominan como, perspectiva de desarrollo institucional a largo plazo.

En nuestra opinión se trata de una organización del texto muy equilibrada que responde muy adecuadamente a la problemática de aplicación de las técnicas de GRH. Aunque como ya hemos indicado, el objetivo de los autores es que esta obra se emplee en la formación de directivos generales, sin embargo, la calidad de los casos es tal que opinamos que los mismos bien pueden emplearse en un curso de Gestión de los Recursos Humanos estándar, en el que lógicamente se profundizaría en mayor medida en los aspectos teóricos, aunque sin embargo el método de casos que sigue el curso sería perfectamente aplicable.

Por otro lado, aunque los casos prácticos reflejen circunstancias propias de la gestión de empresas en los Estados Unidos, creemos que estos pueden aplicarse válidamente en la enseñanza en España, pues el objetivo de esta obra no es tanto el conocimiento de estas realidades, sino ayudar a los alumnos a construir

en una mayor capacidad analítica para el enfoque de los problema que sobre los recursos humanos plantean la de toma de decisiones a nivel de dirección general. Además, la mayoría de los casos plantean situaciones que bien pudieran estar referidos a cualquier empresa española.

Por último, para facilitar la tarea del instructor el libro se complementa a su vez con un Manual del Profesor, realizado en la misma línea que el texto principal, en el que se exponen los principios básicos que han de guiar la labor docente. En el manual se presenta brevemente materiales introductorios a cada tema, aunque la mayor parte del mismo se dedica a un análisis detallado de cada caso.

Por IGNACIO FLÓREZ SABORIDO*

El prólogo de este libro ha sido realizado con indudable acierto por el Pfr. José M. Prieto, quien afirma que esta obra "No divaga, va al grano". Efectivamente, nos encontramos con un texto de gran coherencia secuencial y que tiene como fin fundamental comprobar la eficacia de los procedimientos de selección que se desarrollan en las organizaciones. A la vez, es posible obtener en algunos casos conclusiones aplicables a otros instrumentos de la Gestión de los Recursos Humanos, como son: la promoción interna, el asesoramiento y consejo e incluso la formación.

En este libro no sólo se recoge la evaluación entendida como función de control, y a posteriori, de los procesos aditivos de afectación, sino que la profesora Levy-Leboyer, nos muestra cómo elegir, e incluso construir, los instrumentos y estrategias para realizar una selección con éxito.

Hoy en día existen innumerables métodos de selección, y muchos de ellos son usados por las organizaciones sin saber muy bien por qué. Incluso se utilizan instrumentos no del todo racionales para decidir cuál es la persona idónea para un puesto de trabajo concreto. De otra parte, la elección de un determinado instrumento de selección no se hace, en muchos casos, mediante criterios de eficacia y eficiencia. Así, es frecuente que se utilice la entrevista porque todas las empresas recurren a ella o, modas aparte, por la aceptabilidad del método por parte de los candidatos, o por la mera intuición del seleccionador. Cada día es más frecuente que la selección se deje en manos de un gabinete externo, y las empresas clientes se limiten a abonar la tarifa, sin comprobar qué técnicas emplean, cómo las ejecutan y quién es el que las lleva a cabo.

Ante este panorama la autora propone a sus lectores, y por eso hablamos de coherencia secuencial, un procedimiento o proceso, a fin de cuentas eso es una evaluación, en la línea más reciente de la Gestión de los Recursos Humanos. En el desarrollo de este proceso, la primera parte del libro explica los principios, conceptos e instrumentos para poder elegir uno o varios métodos de evaluación correctos. Esta parte consta de cuatro capítulos: el primero se dedica al Análisis

* Profesor de Organización de Empresas de la Universidad de Sevilla.