

III.4.

EMPRESA, ESTRATEGIA Y RECURSOS HUMANOS

CARLOS M. ALDAO-ZAPIOLA (*)
DARIO HERMIDA MARTINEZ (**)

SUMARIO: I. Introducción. II. La empresa como organización. III. Las relaciones laborales en la empresa. III.1. Actores. III.2. Medios. III.3. Procesos. IV. Estrategia general y estrategia empresarial. V. Gestión estratégica de recursos humanos. V.1. Generalidades. V.2. Inteligencia estratégica y recursos humanos. V.3. La contribución de la Dirección de Recursos Humanos al establecimiento de los objetivos de la empresa. V.4. Estrategia específica de recursos humanos. VI. Algunas conclusiones generales.

(*) Abogado. Doctor en Ciencias Jurídicas y Sociales. Master en Administración y Doctor en Sociología del Trabajo. Gerente de Relaciones Industriales del Grupo Fortabat. Profesor de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. Presidente de la Asociación de Dirigentes de Personal de la Argentina (ADPA) y de la Federación Interamericana de Administración de Personal (FIDAP) y a cargo del Comité de Membrecia de la World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA). Vicepresidente de la Comisión de Recursos Humanos de la Unión Industrial Argentina (UIA).

(**) Abogado. Gerente de Relaciones Humanas de Ledesma S.A.A.I. Presidente de la Comisión de Recursos Humanos de la Unión Industrial Argentina (UIA). Vicepresidente de la Asociación de Dirigentes de Personal de la Argentina (ADPA).

I. INTRODUCCION

La Federación Interamericana de Administración de Personal requirió el desarrollo de un artículo vinculado al tratamiento de los recursos humanos dentro de la empresa con especial referencia a una visión estratégica. Dicho requerimiento fue fijado con una extensión relativamente corta en cuanto a su desarrollo para posibilitar, así, su inclusión en un libro para el que muchos autores de diversos países elaboraron sus colaboraciones.

Esta extensión reducida constituye una primera e importante limitación, ya que se debe apretar una serie de reflexiones, lo que hace que los conceptos no puedan ser desarrollados sino sumariamente y, además, que cuando se debe recurrir a otras ideas base, éstas se den por previamente conocidas, evitando así la explicación de las mismas y, por ende, una ampliación de este trabajo.

Otra advertencia preliminar es la de señalar que, sobre todo en el campo de la estrategia, los vocablos no son unívocos y dependen en muchos casos de los distintos autores; por lo tanto, cabe reconocer este hecho y tratar de atenuarlo en la medida de lo posible. Hasta tal punto se da esta situación que incluso los autores reconocen distintas formas de definir la estrategia (1).

Un comentario adicional es el relativo a la terminología a utilizar para designar el componente mano de obra dentro de una empresa. Recientemente ha resurgido una vieja y remanida cuestión cual es la de utilizar el término "**personal**" o "**recursos humanos**" (2). Los defensores del primero sostienen que la utilización del vocablo "recursos" no es adecuada cuando se habla de personas; en cambio, quienes utilizan la terminología "recursos humanos", además de ser más modernos, lo hacen basados en que el principal recurso dentro de una empresa son los seres humanos. También desde un punto de vista estratégico ésta última nomenclatura es más adecuada. No corresponde aquí desarrollar más argumentos que los enunciados, sí, en cambio, fijar la posición de los autores de este trabajo a favor de "recursos humanos", por ser esto más adecuado desde el punto de vista lógico racional, más moderno y, además, formar parte de la tendencia mayoritaria.

Realizados los comentarios anteriores corresponde señalar brevemente el contenido de este trabajo.

(1) HAX, ARNOLDO y MAJLUF, NICOLAS, *Gestión de empresa con una visión estratégica*, 3a. edición, Santiago de Chile, 1995, págs. 19 y sigtes.

(2) Ver, entre otros, el editorial de MARIO ACKERMAN, *Si son humanos no son recursos*, en la revista *Relaciones Laborales y Seguridad Social* N° 7, Buenos Aires, setiembre, 1995, Ediciones Interoceánicas S.A., pág. 691.

En primer lugar se hará una breve referencia al concepto de empresa para incluir dentro de ella uno de sus componentes: los recursos humanos (**RR.HH.**).

Hablar de empresa implica hablar de las personas que en ella trabajan y, por tanto, se deben considerar las relaciones laborales en el ámbito de la empresa. En la segunda parte de este trabajo se hará referencia a ellas.

Con posterioridad se tratan los aspectos estratégicos vinculados a los recursos humanos y, hacia el final, la función de la Dirección de Recursos Humanos (**D.RR.HH.**) desde la óptica de los temas comentados.

De esta forma se trata de dar un ligero pantallazo sobre "empresa, estrategia y recursos humanos".

II. LA EMPRESA COMO ORGANIZACION

Para conceptuar la empresa es dable señalar que ésta es una organización y que **"las organizaciones son unidades sociales"** (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos ⁽³⁾.

Cualesquiera sean las características (por ejemplo: pública o privada, industrial o de servicios, grande o pequeña, etc.) o los fines (por ejemplo: producir utilidades o servicios a la comunidad) es una generadora de empleo. En un momento como el actual con importantes niveles de desocupación en distintas regiones del mundo, se hace importante esta organización y por vía de consecuencia, la figura del empresario.

Cuando se trata de una empresa comercial, que tiene por finalidad obtener utilidades, sólo la posibilidad cierta de ganancia permite la creación y desarrollo de la misma y, por ende, la generación y mantenimiento de puestos de trabajo. En estos supuestos las utilidades dan origen a los dividendos para los accionistas, las remuneraciones para los trabajadores y los impuestos para el Estado; la equidad en la distribución de estas utilidades resulta de fundamental importancia.

En economías abiertas y globalizadas el fenómeno de la competencia es una constante permanente. Ya la empresa no produce lo que puede o sabe (a su "capricho") sino lo que el mercado demanda, por lo que éste, y más particularmente

(3) ETZIONI, AMITAL, *Organizaciones modernas*, traducción del inglés de C. MORENO CAÑADAS, México, 1975, Editorial Limusa, pág. 4.

el cliente, constituye uno de los aspectos determinantes. Cualquier decisión empresarial que no considere al cliente —buscando satisfacer sus necesidades y deseos— será errónea y condenada al fracaso.

La empresa exitosa considera fundamentalmente al cliente, para ello debe: conocerlo, observarlo, investigarlo y analizarlo, entenderlo, atenderlo y mantenerlo.

Desde un punto de vista sistémico (4), se puede decir que **la empresa constituye un sistema** en cuanto a que es una configuración de componentes interconectados para un determinado propósito de acuerdo con un plan. La empresa —según esta concepción— se vale de insumos que procesa agregándoles valor para generar productos (ver figura N° 1).



Figura N° 1

Es dable afirmar que, en la actualidad, es de tal importancia el agregar valor a los insumos que en realidad hoy no hay negocios de fabricación sino negocios de servicios que fabrican; el valor agregado es el factor diferencial y, al mismo tiempo, constituye una exigencia que sólo pueden satisfacer las personas que integran la organización (5).

Cuando se hace referencia al personal dentro de la empresa, va de suyo la necesidad de considerar las relaciones laborales dentro de la misma.

(4) Confr. VON BERTALANFFY, LUDWIG, *Teoría general de los sistemas*, traducción del inglés de J. ALMELA, Buenos Aires, 1990, Editorial Fondo de Cultura Económica; WILDEN, ANTHONY, *Sistema y estructura*, traducción del inglés de V. MARTINEZ VEIGA, Madrid, 1979, Editorial Alianza; VON BERTALANFFY, LUDWIG y otros, *Tendencias en la teoría general de los sistemas*, traducción del inglés de A. DELGADO y A. ORTEGA, Madrid, 1987, Editorial Alianza.

(5) Confr., entre otros, REICH, ROBERT, *El trabajo de las naciones*, traducción del inglés de F. VILLEGAS, Buenos Aires, 1993, Editorial Javier Vergara; NAISBITT, JOHN y ABURDENE, PATRICIA, *Reinventar la empresa*, Barcelona 1986, Editorial Folio.

III. LAS RELACIONES LABORALES EN LA EMPRESA

Se entiende por **relaciones laborales** a nivel empresa a aquellas que surgen entre los distintos seres humanos que interactúan en el ámbito de esa especial empresa que se analiza.

En oportunidades anteriores ⁽⁶⁾, se ha hecho referencia a que una forma de focalizar el sistema de relaciones laborales en general y en especial dentro de la empresa es hacer referencia a:

- a) los actores;
- b) los elementos de que éstos se valen, y
- c) los procesos de interacción.

III.1. ACTORES

Los actores son los sujetos protagonistas —directos— o que ejercen su influencia —indirectos y remotos— en el subsistema de relaciones laborales.

Se los puede clasificar de la siguiente forma:

- **directos o inmediatos:** son los directamente involucrados en las relaciones obrero-patronales o trabajo-empresariales. Si dentro de cada bloque se distinguen, por una parte, los empresarios (propietarios del capital que asumen el riesgo de la empresa) de sus representantes y operadores (la gerencia) y por otra parte los trabajadores de sus representantes (que pueden ser representantes directos o sindicatos) se estará ante cuatro tipos de actores directos;
- **indirectos o mediatos:** son aquellos que no estando directamente involucrados en las relaciones obrero-patronales, las influyen indirectamente. Entre ellos se encuentra, fundamentalmente, el Estado; el que puede adoptar una posición abstencionista o intervencionista (“reglamentista”), mediante el profuso o no dictado de normas regulativas, en el ámbito de las relaciones laborales. Cuando el Estado actúa como sujeto privado en su carácter de empleador es clasificado como actor directo o inmediato.

(6) ALDAO-ZAPIOLA, CARLOS M. y FUNES DE RIOJA, DANIEL, *Sistemas comparados de relaciones laborales con especial referencia al problema del empleo* en revista *Relasur* N° 5, Montevideo, 1995, Editorial Relasur, págs. 63 y sigtes.; ALDAO-ZAPIOLA, CARLOS M., *La empresa como eje de las relaciones laborales* en revista *Relaciones Laborales y Seguridad Social* N° 7, Buenos Aires, setiembre 1995, Ediciones Interoceánicas, pág. 715.

Otros actores indirectos son los proveedores y los clientes. La internacionalización de los mercados de productos, la economía globalizada y, en general, todas las situaciones de cambio generadoras de una mayor eficiencia productividad-competitividad han determinado nuevas dinámicas de adaptación.

Entre otras, muchas y variadas, se encuentra la nueva cultura de la calidad y excelencia en el servicio o producto generado. Para lograr esto se exige, entre otras cosas, una alta calidad a los proveedores de insumos; lo que genera una relación continuada con ellos. De las diferentes facetas que pueden tipificar estas relaciones surgen circunstancias que caracterizan las relaciones laborales en la empresa. Algo similar ocurre con los clientes considerando que a éstos están destinados los exumos generados por la empresa. Clientes cada vez más difíciles y exigentes, menos fieles que no se dejan embretar en modelos convencionales y que varían permanentemente al punto de llamárselos “**consumidores camaleón**”.

Clientes que con su decisión y accionar impactan en los sistemas de relaciones laborales contribuyendo a proporcionarles características tipificantes, ya que, entre otras cosas, pueden generar desempeños diferentes de los empleados;

- **remotos:** la comunidad en la que funciona el sistema de relaciones laborales también contribuye a imprimirle —aunque más remotamente— sus notas tipificantes. Los intereses de la colectividad y en general de la sociedad donde el sistema opera influyen sobre él; baste señalar, a modo de ejemplo, la extraordinaria importancia que existe en lo relativo a la salvaguarda del medio ambiente y de los aspectos ecológicos.

Para avanzar con el análisis de los actores hay que considerar su “**status**” y su “**rol**”; sus objetivos y finalidades, los que estarán influenciados por los valores y la ideología, en suma, por la cultura que los caracteriza.

III.2. ELEMENTOS

Los elementos de que los actores se valen, según la concepción estratégica clásica son: **tiempo**, **espacio** y **medios**:

- **tiempo:** puede ser clasificado en tiempo de **oportunidad** (cuando se quiere, puede y debe hacer algo), de **ritmo** (velocidad con que se suceden los acontecimientos), de **duración** (que transcurre cronológicamente —también puede ser llamado de evolución o histórico—).
- **espacio:** es el lugar en el que los actores se desempeñan, así hay un aspecto físico inmediato y otro mediato que lo rodea. También hay que considerar los aspectos materiales y los inmateriales.

Aparece la noción de ámbito, entorno, escenario, medio ambiente o contexto, según la terminología utilizada por los distintos autores. El **contexto** (como se lo denominará en esta oportunidad) puede ser clasificado de la siguiente manera:

Criterio geopolítico	intranacional	local regional nacional
	internacional	subcontinental continental mundial
En consideración a la organización empresaria sindical, etc.	interno externo	inmediato sectorial general
En consideración al mercado	del producto o servicio que se elabora de los insumos o recursos que se necesitan de los recursos humanos (mercado laboral) de la tecnología	
En consideración al sistema condicionante	sistema ecológico sistema económico sistema político sistema jurídico-legal sistema social	

— **medios:** además del tiempo y el contexto, los medios constituyen el tercer elemento del que se valen los actores. Los medios pueden ser:

Según la propiedad de quien los posee	propios ajenos
Según la calidad de los mismos	materiales humanos

III.3. PROCESOS

Todos los actores (inmediatos, mediatos y remotos) interactúan relacionándose en el ámbito del sistema condicionante, a través de procesos de interacción.

Este accionar de los protagonistas se da “en” y a lo largo del tiempo, lo que posibilita identificar una visión histórico evolutiva.

Las actitudes de los interlocutores pueden ser de **confrontación**, de **cooperación** y/o **mixtas**. De ellas devendrán situaciones de **conflicto** o de **colaboración**, las que impregnaran por la modalidad de que se trate al sistema de relaciones laborales de un país o de una empresa.

El binomio conflicto-cooperación es una variable más a tener en cuenta para analizar las relaciones laborales en la empresa.

IV. ESTRATEGIA GENERAL Y ESTRATEGIA EMPRESARIA

Como ya se adelantara —ver punto I— en el campo del conocimiento de la estrategia existen pocos vocablos y conceptos univocos, por lo que en este punto, a manera introductoria, se definirán algunos de ellos para así poder comprender luego los aspectos básicos de la estrategia vinculada a los recursos humanos.

Un concepto lingüístico señala que la **estrategia** es el arte de dirigir las operaciones militares. Figurativamente significa: arte, traza para dirigir un asunto (7). Es una conducción hábil y certera del conjunto de operaciones de una gran ofensiva o de una fundamental defensa.

Etimológicamente “**estrategia**” deviene del griego y equivale a generalato, aptitudes del general. Estratagema, en cambio, viene del latín —y éste del griego—, significando: maniobra militar, ardid de guerra, engaño astuto; es un derivado del término “general” compuesto por los vocablos “conducir” y “ejército” (8).

(7) Confr. *Diccionario de la lengua española* editado por la Real Academia Española.

(8) Confr. COROMINAS, J. y PASCUAL J., *Diccionario crítico etimológico castellano e hispánico*, Madrid, 1984, Editorial Gredos, t. II, pág. 804.

La estrategia originada históricamente en el campo militar generó una “**estrategia global**” que comprende un sinnúmero de estrategias de diversas índoles, entre ellas, la “**estrategia empresaria**” (9).

Desde el punto de vista del management, son muchas las definiciones de **estrategia**. HENRY MINTBERG señala que se trata de “una acción colectiva orientada en una dirección común para alcanzar metas previamente establecidas”. HANS ULRICH define a la “**estrategia empresaria**” como “el conjunto de decisiones fundamentales que permiten a la empresa determinar los lineamientos esenciales que la proyectan hacia el futuro en el largo plazo” (10). Por su parte, KENICHI OHMAE conceptúa a la “**estrategia corporativa**” como el “intento de alterar las fuerzas de la compañía en relación con la de sus competidores en la forma más eficaz” (11). Por estrategia competitiva, en cambio, y según PORTER (12), se entiende “desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”.

En este punto y ya citadas algunas definiciones, corresponde mencionar la opinión de los autores del presente trabajo. En tal sentido, se entiende por **estrategia en general** “el arte de la acción con sentido profundo y método de pensamiento”. El sentido profundo tiene tres vertientes:

- 1) contenido axiológico de las decisiones estratégicas;
- 2) la duración de las acciones estratégicas; y
- 3) las acciones estratégicas arrastran a toda la organización.

El método de pensamiento posibilita un razonamiento lógico. Todo ello hace factible el accionar adecuado a las circunstancias y las necesidades.

Las empresas, para resultar exitosas, deben ser eficaces en la obtención de los resultados y eficientes en el uso de los recursos. Por lo tanto, deben existir claros lineamientos sobre: propósitos, logros a obtener, medios a utilizar, valores y principios a considerar, imagen externa que se quiere alcanzar, etcétera.

A los efectos de avanzar en el conocimiento de la estrategia empresaria, correspondería aquí definir los conceptos, entre otros, de: misión, visión, fortalezas

(9) ALDAO-ZAPIOLA, CARLOS M., *La negociación (un enfoque integral con específicas referencias a la negociación laboral)*, 3a. edición, Buenos Aires, 1995, Ediciones Macchi, págs. 338 y sigtes.

(10) ULRICH, HANS, *Principios de estrategia empresaria*, traducción del alemán de L. HERRERA, Buenos Aires, 1983, Editorial El Ateneo, pág. 1.

(11) OHMAE, KENICHI, *La mente del estratega*, traducción del inglés de R. HASS GARCIA, México, 1983, Editorial McGraw Hill, pág. 37.

(12) PORTER, MICHAEL, *Estrategia competitiva*, México, Editorial CECSA.

y debilidades, acciones, principios y valores, condiciones de contexto, etc. Pero dado el espacio reducido con que se cuenta en esta oportunidad, dichos conceptos se dan por conocidos. Para pensar y actuar estratégicamente, se debe tener claro conocimiento de cuál es el lugar en que la empresa se encuentra ("**dónde estamos**", con qué fortalezas y debilidades, qué contexto externo nos rodea, con qué amenazas y oportunidades —situación presente—); dónde se quiere llegar ("**dónde debemos llegar**", visión, misión, objetivos a largo plazo —situación futura lejana—) y qué camino se debe seguir ("**qué debemos hacer**", acciones y procesos a seguir y transitar).

La estrategia empresarial (total y general para la empresa) configura además **estrategias externas** a la organización e **internas o funcionales** (específicas) para cada área de la empresa, una de las cuales es la **estrategia de RR.HH.** ⁽¹³⁾. Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores —muy generales y poco profundas— sobre estrategia empresarial corresponde vincular ésta con la gestión de recursos humanos.

V. GESTION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS

V.1. GENERALIDADES

Los recursos humanos (**RR.HH.**), al constituir un medio para toda estrategia y todo nivel de acción, ejercen una influencia básica, permanente y decisiva en cualquier organización.

Una concepción clásica de estrategia considera que los elementos de toda acción son el "tiempo", el "espacio" —lugar donde aquélla se desarrolla— y los "medios". Los medios, a su vez, pueden clasificarse en: materiales o humanos. Los **medios** son, por lo tanto, un elemento de la estrategia, ya sea en su **significado material** (recursos materiales) como en su **significado humano** (recursos humanos). Dentro de este último aspecto, está comprendida la "fuerza moral" o "psicológica", cuya importancia es decisiva sobre todo si se trata de situaciones de competencia o incluso de enfrentamiento. Cuando los recursos humanos se desmotivan, cuando pierden su actitud de alerta y de proacción, los resultados de todo accionar estratégico son poco o nada exitosos, lo que, a su vez, es mucho más grave si se quiebra la voluntad del líder o conductor ⁽¹⁴⁾.

(13) GUERIN, GUILLES; LE LOUARN, JEAN y WILLS, THIERRY, *Planeación estratégica de los recursos humanos*, traducción del francés de J. VILLAMIZAR HERRERA, Bogotá, 1992, Editorial Legis, pág. 34.

(14) BEAUFRE, ANDRE, *Introducción a la estrategia*, traducción del francés de L. P. PEREZ ROLDAN, 3a. edición, Buenos Aires, 1982, Editorial Struhart & Cia., pág. 127.

Los recursos humanos, en sí mismos considerados, pueden ser analizados a través de dos dimensiones: la **cuantitativa** (que considera sus características de calidad y, por tanto, su significado de orden moral y psicológico) y la **cuantitativa** (que considera el aspecto material de orden numérico relativo a la cantidad).

Por vía de incorporación de tecnología, es posible disminuir la dimensión cuantitativa, aumentando, a la vez, la cualitativa. Ello porque aumenta el talento, el conocimiento técnico, las habilidades y destrezas, lo que permite menor cantidad de personal para obtener iguales o mayores resultados.

Entre los recursos con que debe contar una empresa, hay algunos que pueden ser adquiridos con relativa facilidad —capital y tecnología son un ejemplo—; otros, como los **RR.HH.** son de difícil obtención y en muchos casos es necesario formarlos.

“En las empresas de *alto valor* solamente un activo se valoriza más a medida que se usa: las habilidades del personal creativo para la identificación y resolución de problemas y la intermediación: a diferencia de la maquinaria que se desgasta paulatinamente, de la materia prima que se agota, de las patentes y derechos de autor que se vuelven obsoletos y de las marcas registradas que pierden poder de persuasión, las habilidades y los conocimientos que derivan del descubrimiento de nuevos vínculos entre las tecnologías y las habilidades aumentan con la práctica” (15).

V.2. INTELIGENCIA ESTRATEGICA Y RECURSOS HUMANOS

Toda acción estratégica implica la construcción de las situaciones estratégicas futuras (escenarios futuros) en cuyo ámbito se podrá tener que actuar. Es en esta construcción en donde se ve el resultado de la producción de la **inteligencia estratégica**, la que concebirá los posibles contextos futuros y las correlativas acciones eficaces en el marco de dichos contextos. Ello permite afirmar que el **proceso de inteligencia** —entendido éste como “el proceso mediante el cual una masa de información en bruto se transforma en inteligencia terminada para su empleo” (16) (esta labor comprende las tareas de evaluación, correlación, integración y, de ser necesario, diseminación de la información)— ejerce una influencia inmediata en la estrategia y en los demás niveles de acción (por ejemplo: nivel táctico).

(15) REICH, *op. cit.* en nota (5), pág. 112.

(16) PLATT, WASHINGTON, *Producción de inteligencia estratégica*, traducción del inglés de J. R. SONEIRA, Buenos Aires, 1983, Editorial Struhart & Cía., pág. 28.

La “**inteligencia**” (17) —como proceso— está, en primer lugar, en íntima vinculación con los recursos humanos en primer lugar. Efectivamente, la organización sobre la que se apoya el sistema de inteligencia se encuentra constituida, fundamentalmente, por recursos de naturaleza humana aunque, también, requiere de recursos materiales para lograr una infraestructura eficiente. Obviamente, la calidad de la inteligencia estratégica —como proceso y como resultado— estará en dependencia directa e íntima de la calidad de los recursos utilizados.

Otro aspecto, y es el fundamental a los efectos de este análisis, en el que se relacionan inteligencia estratégica y recursos humanos, no es el ya señalado en cuanto a que estos últimos son quienes elaboran y llevan a cabo el proceso de inteligencia, sino en cuanto a que éste debe tener la capacidad de advertir cuándo un hecho o una serie de hechos pueden influir en los recursos humanos de una organización y, muy especialmente, sobre las previsiones que puedan existir en tal aspecto (ejemplos: suposiciones, objetivos, políticas y estrategia de recursos humanos).

Estas afirmaciones contienen dos dimensiones de vinculación entre inteligencia estratégica y recursos humanos, a saber:

- a) los recursos humanos como protagonistas del proceso de inteligencia estratégica, es decir, como productores de ésta;
- b) los recursos humanos como parte de las organizaciones respecto de las cuales se quiere elaborar la estrategia.

La primera dimensión antes mencionada se relaciona con la **Dirección de Recursos Humanos** (área funcional dentro de la empresa vinculada a la función de personal). Es esta dirección (**D.RR.HH.**) la que deberá proveer, entre otras muchas cosas, al sistema de inteligencia de una lista de los “**indicadores de riesgo**” y de los “**indicadores de alarma**”, es decir: la identificación de las situaciones —en su caso, cuantificadas— que obligan a prever en consecuencia dado el peligro que significan.

La gran sensibilidad de los **RR.HH.** a toda clase de fenómenos, en particular a los sociales y políticos, obligan a una ponderación cuidadosa de sus consecuencias estratégicas y a acciones previstas con la mayor antelación para considerarlas o aprovecharlas.

(17) **Nota:** se recuerda que inteligencia no es lo mismo que información; esta última está constituida por datos y cuando éstos son procesados (mediante el proceso de obtención, registro, evacuación, correlación, integración y diseminación) es cuando se está ante el fenómeno de inteligencia estratégica. Confr. KENT, SHERMAN, *Inteligencia estratégica*, 4a. edición, traducido del inglés por J. C. SAINT-LARY, Buenos Aires, 1986, Editorial Pleamar, pág. 9.

HAX y MAJLUF⁽¹⁸⁾ han señalado que "la innegable importancia de los recursos humanos en toda organización se ha acentuado... debido a la presencia de una serie de fuerzas que hacen necesario un tratamiento más amplio y una orientación estratégica de este tema. Las presiones recientes, ..., se pueden resumir como sigue:

- creciente competencia internacional, particularmente desde el Extremo Oriente;
- creciente complejidad y tamaño de las organizaciones;
- crecimiento más lento o mercados en declinación en el caso de muchas industrias;
- mayor intervención gubernamental en las prácticas de recursos humanos;
- creciente nivel educacional de la fuerza de trabajo;
- cambios en los valores de la fuerza de trabajo;
- mayor preocupación por la carrera y satisfacción laboral;
- cambios en la demografía de la fuerza laboral." (19).

Si se recuerda —al decir de NAISBITT y ABURDENE⁽²⁰⁾— que "en la sociedad de la información, los recursos humanos representan la vertiente más competitiva de cualquier organización", es fácil comprender la importancia de la definición del competidor o de los competidores en materia de recursos humanos, con la finalidad tanto de precaverse contra acciones de captación del propio personal como de obtener personal de otras organizaciones. Ello implica que se debe extremar el análisis para determinar la influencia estratégica que ya tiene o puede adquirir la acción competitiva en el campo de los recursos humanos.

Aquí, se debe señalar expresamente que la oposición, rivalidad o competencia en materia de **RR.HH.** puede o no coincidir con el campo de competencia de los negocios. Nuevas industrias con productos diferentes pueden atraer personal aunque su campo de acción no tenga relación con los mercados ni con productos

(18) HAX y MAJLUF, *op. cit.* en nota (1), pág. 329.

(19) Confr. MICHAEL BEER; BERT SPECTOR; PAUL LAWRENCE; D. QUINN MILLS y RICHARD WALTON, *Managing human assets*, Nueva York, 1984, The Free Press; CARLOS M. ALDAO-ZAPIOLA, *La gestión de la diversidad de los recursos humanos en los nuevos escenarios globales con especial referencia a América Latina*, apéndice de esta misma obra; DAVID JAMIESON y JULIE O'MARA, *Managing workforce 2000*, San Francisco 1991, JOSSEY-BASS; SUSAN JACKSON y otros, *Diversity in the workplace*, Nueva York, 1992, The Gilford Press.

(20) NAISBITT y ABURDENE, *op. cit.* en nota (5), pág. 14.

propios. A la inversa, el colapso de una empresa libera **RR.HH.** que pueden ser aprovechados a bajo costo.

Una de las formas más manifiestas de la influencia de la **D.RR.HH.** en el planeamiento estratégico se verifica a través del papel que juega en las "**suposiciones**" a proponer tanto para su campo específico como para contribuir a las restantes "suposiciones" que se utilicen. Los **RR.HH.** son siempre un factor limitante de toda actividad, luego no pueden establecerse suposiciones que impliquen la utilización de **RR.HH.** sin la debida coordinación con la **D.RR.HH.** Corresponde acá recordar que las "suposiciones" son afirmaciones o enunciados que se consideran válidos, aun cuando esta validez no sea comprobable de momento, y que amplían la inteligencia disponible cubriendo sus carencias.

En el estudio de las "**capacidades del oponente**", las posibilidades del mismo en materia de **RR.HH.** son una consideración fundamental. Nada puede esperarse de un competidor que vaya más allá de sus **RR.HH.**, ya que, en parte, la medida de una organización es la de sus hombres. En tal sentido, se entiende por "**capacidades del competidor**" cualquier acción que esté en condiciones de ejecutar, lo haga o no.

La **D.RR.HH.**, además de contribuir a la determinación de las "**debilidades y vulnerabilidades**" de los competidores, debe hacerlo evaluando si existen carencias o falencias en materia de **RR.HH.** o si presentan **vulnerabilidades promisorias** (21). Una vulnerabilidad en materia de **RR.HH.** puede condicionar marcadamente la acción decisiva a llevar a cabo contra la competencia y los medios a emplear.

Por otra parte, la **D.RR.HH.** debe advertir a la conducción superior sobre la necesidad de adoptar decisiones en la materia. Esta advertencia debe ser temprana y por ende oportuna. Tanto para prescindir de personal como para incrementarlo (dimensión cuantitativa) o modificarlo mediante capacitación (dimensión cualitativa) es necesario obrar con suma prudencia; la incorporación de personal implica tiempo y riesgos, y prescindir de personal resulta, además, conflictivo; por su parte, la capacitación genera considerables gastos.

(21) Confr. los conceptos de debilidad y vulnerabilidad en *La negociación* de ALDAO-ZAPIOLA, op. cit. en nota (9).

V.3. LA CONTRIBUCION DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS AL ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

A) GENERALIDADES

Los **objetivos a largo plazo** son consecuencia de una serie de estudios sobre los futuros posibles y, en particular, sobre aquellos que, subjetivamente, se consideran más probables. Este tipo de probabilidad subjetiva constituye una inferencia derivada del concepto y conocimiento que se puede adquirir sobre la evolución a esperar de la situación presente.

Desde un punto de vista rigurosamente matemático todos los futuros posibles son equiparables; no obstante, utilizando opiniones más o menos fundadas, puede asignarse probabilidad a cada futuro verosímil y establecerse las suposiciones que lo configuran. La comparación de cómo evolucionará el contexto en un plazo determinado (por ejemplo: 5 a 10 años) con una forma en que puede evolucionar la empresa (ya sea que se hagan o no modificaciones dentro de la misma, lo que deberá ser considerado), señala por un lado las "**oportunidades**" que ofrecerá el contexto frente a las "**capacidades**" con que contará la empresa, y del balance de ambos aspectos surgirá el **objetivo a largo plazo** ⁽²²⁾.

A su vez, del objetivo a largo plazo se derivarán los **objetivos a plazos menores** y la política encaminada a sus sucesivos logros. Tal **política** —considerada como un sistema de objetivos y restricciones a los mismos— tiene validez para el futuro que definen las **suposiciones**, las que lo configuran —a dicho sistema— operando como restricciones juntamente con los **valores permanentes**. Estos últimos son establecidos tanto por la filosofía imperante en la sociedad como por el "**credo**" (principios y valores) de la empresa de que se trata.

B) ESTABLECIMIENTO DE SUPOSICIONES

Resulta necesario considerar cuidadosamente tanto el ámbito social en el que se encuentra inmersa la empresa, pues de él provienen los recursos humanos necesarios y las presiones sociales, como su evolución futura. En tal sentido, las suposiciones que se establezcan tendrán siempre un componente humano siendo en muchos casos esencialmente relativas a la disponibilidad de recursos humanos adecuados.

(22) ACKOFF, RUSSELL, *A concept of corporate planning*, Nueva York, 1970, Willy Interscience, pág. 23.

En este aspecto, la influencia del progreso tecnológico y sus cambios bruscos son de primera importancia (23). En efecto, los avances tecnológicos que presiden los procesos productivos exigen cada día mejores recursos humanos cada vez más profesionalizados que permitan investigar, desarrollar, dirigir y operar nuevas tecnologías a la par que se investigan y desarrollan nuevos productos.

Muchos y conocidos son los casos de empresas que, por el tipo de proceso o servicio que producen, de alta tecnología, enfrentan el problema de que su personal se "desactualiza" en plazos muy cortos, debiendo por tanto advertir y solucionar el problema que esta situación les genera. Otro ejemplo simple es el de organizaciones que se encuentran insertas en determinadas comunidades o regiones que no les pueden proveer de personal con las características adecuadas para operar la específica tecnología que ellas utilizan, por lo que tienen que desarrollar y formar a su propio personal.

Desdichadamente, muchas veces las universidades y otros institutos de formación no producen —en tiempo oportuno— recursos humanos debidamente capacitados y adecuados a las necesidades de la empresa, lo que genera una zona crítica.

Los recursos humanos de alto nivel profesional resultan, cada vez más escasos y, por lo tanto, más costosos. Debido al problema del empleo, este fenómeno se ve acompañado por otra importante circunstancia consistente en una sobreabundante oferta de mano de obra que no reviste las condiciones necesarias requeridas por la demanda del mercado; en suma no se satisface —desde un punto de vista cualitativo— la demanda pero, a su vez —teniendo en cuenta una consideración cuantitativa— sobreabunda la oferta.

Este aspecto se vincula al tema de la capacitación, enseñanza y entrenamiento. Existe un exceso de aspirantes que no satisfacen los requerimientos exigidos; se aplica así el aserto que establece que: "tener un diploma no garantiza nada, pero no tenerlo impide todo".

Si se recuerda que el factor humano es la base para la competitividad y la excelencia se advertirá la gravedad del problema.

En resumen, las suposiciones en materia de "disponibilidad oportuna de recursos humanos adecuados", que influyen sobre otras suposiciones, deben establecerse explícitamente para que aquellos planes que estén condicionados por ellas las tengan presentes y dispongan su permanente control. Como consecuencia, las suposiciones de todo tipo deben ser consideradas en cuanto a los recursos humanos, por la **D.RR.HH.** con el fin de tener en cuenta su validez como suposiciones verosímiles.

(23) Confr. ANDRÉ BEAUFRE, *Construir el porvenir*, Buenos Aires, 1974, Editorial Rioplatense.

C) PREDICCIÓN DE LA EMPRESA (CONTEXTO INTERNO)

Si bien, básicamente, esta responsabilidad cae en el campo de acción de los planificadores de la política y estrategia general de la empresa, la **D.RR.HH.** debe hacer los aportes necesarios para que se tengan en cuenta los siguientes aspectos:

- la realidad de la situación de los recursos humanos y sus características;
- sus antecedentes;
- los riesgos que se enfrentan;
- los peligros que acechan.

Esta participación debe ser temprana, por cuanto existe una tendencia a considerar tardíamente y en forma secundaria a la influencia de los recursos humanos, como consecuencia de las teorías clásicas de administración, en las que la influencia de los recursos humanos no era de la dimensión que ha adquirido en el presente.

Los “**rasgos de fuerza**” y “**los rasgos de debilidad**” que ofrece el panorama de los recursos humanos son marcadamente influyentes en la evolución de la empresa y ninguna área está en mejores condiciones de conocerlos y evaluarlos que la **D.RR.HH.** Es competencia de la misma lograr que estos aspectos sean debidamente tenidos en cuenta en la predicción de la empresa (o predicción del contexto interno).

D) PREDICCIÓN DEL CONTEXTO (EXTERNO)

En este campo la **D.RR.HH.** juega un papel menos gravitante, dado que el contexto social y, especialmente, el político en todas sus manifestaciones, escapa parcialmente a la información que se dispone en la **D.RR.HH.** No obstante, el conocimiento sobre la realidad social disponible en la **D.RR.HH.** constituye un aporte que debe ser utilizado en toda predicción del contexto externo.

E) DETERMINACION DE LAS OPORTUNIDADES QUE OFRECE EL LARGO PLAZO

La determinación de las oportunidades que ofrece el largo plazo es consecuencia y, por ende, está en directa dependencia de la “predicción del contexto” (externo), de allí que la **D.RR.HH.** tenga, aquí también, un papel de contribución parcial. No obstante ello, cabe señalar que examinándose críticamente los resultados de dicha predicción podrían derivarse un sinnúmero de posibilidades, tales como:

- obtención (disponibilidad) de recursos humanos;
- nivel de preparación de los recursos humanos disponibles y prevención de necesidades de capacitación;
- formas de relación laboral;
- manifestaciones conflictivas;
- aspectos de las relaciones sociales que ejerzan influencia sobre los recursos humanos y el tratamiento de los mismos;
- dimensión de la dotación de personal y aspectos cualitativos que se requerirán.

La **D.RR.HH.** debe requerir que la predicción del contexto externo aporte elementos de juicio adecuadamente fundamentados sobre estos aspectos, lo que posibilitará efectuar las consideraciones estratégicas.

Es en tal sentido que ACKOFF ⁽²⁴⁾ ha señalado que "los ejecutivos que no participan directamente en la planeación y otro personal (por ejemplo gerentes de áreas no ejecutivas: staff) que no se vea afectado considerablemente por la misma, deben ser informados constantemente acerca de lo que ocurre. Se les debe informar sobre la filosofía, la estrategia, la metodología de la planeación, así como las suposiciones fundamentales y los procedimientos de obtención y análisis de datos. Si se les informa, los resultados no serán una sorpresa y, por ende, podrán implementarlos con menos dificultades que si no se les informa". Además "debe tratarse que los gerentes de área funcionales participen en el planeamiento en su condición de expertos en los temas de su área".

F) DETERMINACION DE LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA EN EL LARGO PLAZO

Las **capacidades** que pueden surgir de la predicción de la empresa (contexto interno) usualmente no resultarán suficientemente adecuadas para explotar o aprovechar las **oportunidades** que surjan de la predicción del contexto externo. Luego deberá considerarse qué capacidades se requerirán para lograrlo y las mismas (en primera aproximación y sujetas a redefinición) se adoptarán como modelo a desarrollar para el largo plazo.

(24) ACKOFF, *op. cit.* en nota (22), pág. 129.

En el caso de los recursos humanos tales capacidades deben referirse a las posibilidades de:

- **obtener** recursos humanos adecuados en calidad y cantidad;
- **capacitar** a los recursos humanos;
- **remunerar** adecuadamente al personal;
- diseñar e implementar los **planes de carrera**;
- **responder** —adaptándose— a los cambios de la organización y a sus planes;
- mantener una adecuada **libertad de acción** (flexibilidad) para responder tanto a necesidades de adaptación previsibles, como a contingencias más o menos sorprendidas. Este aspecto hace a la estabilidad y trata de reducir la fragilidad de la empresa;
- **adaptarse** a las situaciones sociales que imperen en el contexto y en la empresa.

Todo lo antes dicho en una estructura interdependiente con las capacidades de las áreas restantes y, en particular, en cuanto hace a:

- investigación y desarrollo;
- producción;
- comercialización;
- relaciones con la comunidad.

Constituyendo esto una tarea sumamente difícil que pasa por aproximaciones y ajustes sucesivos que son necesarios para asegurar la adaptación a las condiciones reales.

V.4. ESTRATEGIA ESPECIFICA DE RECURSOS HUMANOS

Del balance entre **oportunidades y capacidades**, y sobre la base de las **suposiciones adoptadas**, con más cualidades y actitudes de la conducción superior frente a **riesgos y amenazas**, surge el **objetivo a largo plazo** para la empresa, del que forman parte y se derivan los **objetivos especiales** (o funcionales, o particulares) en materia de recursos humanos.

Por procedimientos análogos pueden balancearse oportunidades y capacidades a **mediano y corto plazo**, y operativizarse (**cuantificarse**) por lo menos el objetivo más próximo; recordándose que todos estos objetivos quedan al servicio, conducen y están orientados hacia el objetivo a largo plazo.

En cada uno de ellos, la **D.RR.HH.** tiene su objetivo particular "concurrente e incluido", fruto de la adaptación recíproca con las restantes áreas de la empresa y sujeto a continuo control y adaptación.

En los puntos anteriores se señaló la relación entre **RR.HH.** e inteligencia estratégica y se dio un ejemplo del papel estratégico de la **D.RR.HH.** al señalar cómo ésta contribuye al establecimiento de los objetivos de la empresa.

A este estado actual de la función de la **D.RR.HH.** se llegó luego de un lento proceso evolutivo.

JEAN FOMBONNE, en la obra dirigida por DIMITRI WEISS ⁽²⁵⁾, señala ocho etapas:

- primer período (1810 a 1916): los albores;
- segundo período (1917 a 1935): afloramiento de una función autónoma;
- tercer período (1936 a 1940): necesidad de juristas para una función que se organiza y se hace más política;
- cuarto período (1941 a 1946): asistencia y obras sociales;
- quinto período (1947 a 1960): una función en pleno auge;
- sexto período (1961 a 1970): la madurez;
- séptimo período (los años '70): los "managers", la función personal se centraliza;
- octavo período: hacia el "management" estratégico de los recursos humanos.

Durante estas etapas (casi dos siglos) muchas y variadas han sido las notas tipificantes, también han sido profundos los cambios evolutivos. Los objetivos, las herramientas para alcanzarlos y la tecnología utilizada en el área de recursos humanos han cambiado permanentemente, adaptándose y modificando, inclusive, la realidad.

A la función clásica de la **D.RR.HH.** que cubría las áreas de selección y empleo (búsquedas, becas y pasantías, inducción, etc.); capacitación y entrenamiento; desarrollo; planes de carrera; compensaciones e incentivos; comunicaciones; relaciones laborales (legislación laboral, manejo de conflictos, negociación, etc.);

(25) FOMBONNE, JEAN, *Historia de la función de personal* en la obra de WEISS, DIMITRI, *La función de los recursos humanos*, Editorial CDN Ciencias de la Dirección, Madrid, 1993, pág. 47.

higiene, seguridad y medio ambiente; etc.; hoy se la envuelve en un concepto global signado por una visión estratégica consistente en una misión específica de la **D.RR.HH.** que se puede expresar como: "planificar y dirigir dentro de los lineamientos de la empresa, los **RR.HH.** de ella, a fin de proporcionar dentro de los parámetros de costo y eficiencia, el personal necesario en un clima laboral adecuado, todo ello en concordancia y alineado con la estrategia general de la empresa".

Una vez establecida la estrategia organizacional (de la organización: empresa), su plan estratégico, sus objetivos, sus estrategias y sus tácticas, habrá que desarrollar en forma similar la **estrategia funcional (específica) de RR.HH.**

Del balance del contexto interno (ejemplos: dotación, clima laboral, disponibilidad flexible de mano de obra, etc.) y externo (ejemplos: falta de mano de obra calificada, globalización, legislación laboral, etc.), en lo que a **RR.HH.** se refiere y considerando la estrategia organizacional surge la estrategia de **RR.HH.**, la que contempla, obviamente en esa materia, las amenazas y oportunidades del contexto externo y las fortalezas y debilidades de la organización (empresa = contexto interno).

Para elaborar esta estrategia corresponde analizar un sinnúmero de opciones estratégicas. A modo de ejemplo se listan algunas a continuación:

- a) formar recursos humanos o captarlos: ello implica una estrategia de formación y desarrollo de **RR.HH.**, lo que lleva a producir los ingresos en los niveles más bajos de la organización, o, por el contrario, una estrategia de captar (robar a otras compañías) **RR.HH.** ya formados, lo que conlleva a ingresarlos en niveles medios y altos de la estructura empresarial. Ambas estrategias tienen sus ventajas y desventajas. La segunda, por ejemplo, requiere poseer niveles de compensación sumamente atractivos para conseguir "los mejores", pero las personas así incorporadas no han crecido con la organización, conocen poco de su historia y su cultura, aunque también incorporan "sangre nueva" que influencia la empresa;
- b) sistemas de compensación basados en la antigüedad o en los resultados;
- c) grandes cantidades de personal propio y poco contratado o a la inversa;
- d) relaciones laborales basadas en una buena relación con los sindicatos o en una ignorancia de los mismos.

Resulta sumamente importante definir estas —y muchísimas más— **opciones estratégicas** en materia de **RR.HH.** para poder así elaborar una **estrategia de RR.HH.** Es necesario "... conseguir y aprovechar al máximo los **RR.HH.** de acuerdo con los propósitos a corto y largo plazo: tanto para alcanzar las metas futuras de la organización como para producir bienes y servicios en la actualidad. Al considerar a los empleados como activos y no costos, y al basarse en la planeación a largo plazo para contingencias en vez de la reacción a corto plazo ante situaciones

dadas, la planeación de **RR.HH.** parece alejarse rápidamente de las prácticas tradicionales en materia de personal" (26).

Las organizaciones que no posean una **Estrategia de RR.HH.**, estarán en inferioridad de condiciones —competitivamente hablando— que aquellas que sí la posean, y sus cuadros directivos serán responsables de esta situación tanto ante los accionistas como ante los trabajadores e incluso ante la comunidad.

VI. ALGUNAS CONCLUSIONES GENERALES

Los **RR.HH.** son un **recurso estratégico** que hace a la **ventaja competitiva** de la organización; pueden llegar incluso —extremando un poco las ideas— a ser la "única ventaja competitiva.

"Una de las prioridades fundamentales de la gestión de **RR.HH.** durante gran parte del siglo XX ha sido la reducción y asignación del trabajo del individuo a una unidad de trabajo pequeña, rígidamente estructurada y con resultados claros en relación a costos... que no daba posibilidades al individuo de demostrar su iniciativa. Hoy en día este principio ha sufrido una profunda transformación. Se espera mucho más de los empleados, y su valor es un factor muy importante para la buena marcha de la empresa. Aunque no siempre se reconozca en forma explícita" (27).

El campo de la **D.RR.HH.** ha estado sometido a profundos cambios durante los últimos quince años (28). La **D.RR.HH.** se ha visto integrada a la estrategia de la empresa.

La evolución reciente de la función de **RR.HH.**, la ha hecho adquirir —al decir de BESSEYRE DES HORTS (29)— título de nobleza al acceder al rango de gran función

(26) ALPANDER, GUENEVE, *Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos*, traducción del inglés de M. CARDENAS, Colombia, 1985, Editorial Norma, pág. 2.

(27) LORENZ, CHRISTOPHER y LESLIE, NICHOLAS, *La dirección de empresas: cómo hacer frente a los cambios e incertidumbres de los '90*, Madrid, 1994, Editorial Folio, pág. 111.

(28) LAWLER, JOHN; ANDERSON, WAYNE y BUCKLES, RICHARD, *Human resources management and organizational effectiveness en Handbook of human resource management*, Massachusetts, 1995, Blackwell Publishers, pág. 630.

(29) BESSEYRE DES HORTS, CHARLES, *Gestión estratégica de los recursos humanos*, traducción del francés, Bilbao, 1989, Editorial Deusto, pág. 221.

estratégica. "Un desarrollo más que necesario, ya que se trata para ella de salir al fin del *ghetto* de lo social o del humanismo en el que se ha mantenido durante demasiado tiempo".

Para finalizar, se puede señalar que el rendimiento de los **RR.HH.** es fundamental para el rendimiento de la organización y, por ende, para la existencia de la empresa. Una conducción estratégica eficaz de la empresa requiere como condición *sine qua non* una conducción estratégica eficaz de los **RR.HH.** y, por tanto, una gestión estratégica de los mismos.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

CHAKRAVARTHY, BALASI y LORANGE, PETER, *Managing the strategy process*, Nueva Jersey, 1991, Prentice Hall International Editions.

FERNANDEZ CAVEDA, ALBERTO, *La gestión integrada de recursos humanos*, Bilbao, 1990, Editorial Deusto.

FITZ-ENZ, JAC, *El valor añadido por la Dirección de Recursos Humanos. Una nueva estrategia para los '90*, traducción del inglés, Bilbao, 1992, Editorial Deusto.

GORE, CHRIS; MURRAY, KATE y RICHARDSON, BILL, *Strategic decision making*, Londres, 1992, Editorial Cassell.

HAX, ARNOLDO y otros, *Estrategia empresarial*, traducción del inglés de A. BIGNAMI, Buenos Aires, 1992, Editorial El Ateneo.

KRAVETZ, DENNIS, *La revolución de los recursos humanos: una nueva dimensión de la gestión empresarial*, traducción del inglés, Bilbao, 1990, Editorial Deusto.

MILKOVICH, GEORGE y BOUDREAU, JOHN, *Human resource management*, 7th. edition, Illinois, 1994, Editorial Richard Irwin.

MINTZBERG, HENRY y QUINN, JAMES, *The strategy process*, Nueva Jersey, 1991, Prentice Hall International Editions.

ROTHWELL, WILLIAM y KAZANAS, H., *Strategic human resource development*, Nueva Jersey, 1989, Prentice Hall International Editions.