



**JAIME BONACHE Y ÁNGEL CABRERA (COORDS.), FT PRENTICE-HALL,  
MADRID, 2002**

---

---

**L**OS PROFESORES Jaime Bonache y Ángel Cabrera han coordinado los trabajos de docena y media de prestigiosos académicos españoles sobre las últimas tendencias en la dirección y gestión de las personas en las empresas. Se trata de extensas reflexiones sobre los temas clave que afectan a los incorrectamente denominados recursos humanos, pues las personas, antes de ser un recurso como los financieros, informáticos o logísticos, son ricas en recursos: así describía Homero a Ulises ya en los albores de nuestra civilización. De hecho, sólo las personas son capaces de dirigir cabalmente a otras personas.

Cada capítulo ofrece una puesta al día tanto bibliográfica como de enfoque académico. La apoyatura teórica es casi exclusivamente anglosajona y el afán que guía el notable esfuerzo realizado lleva a los autores a ser muy cuidadosos en que cada afirmación, para ser concluyente, se sostenga sobre datos suficientes. El enfoque tiene un cariz enciclopédico que le dota de una riqueza a veces excesiva para el común de los directivos, aunque los coordinadores no dejan de abrigar el deseo de que el libro conjugue la seriedad teórica con la utilidad práctica, sin la que, efectivamente, perdería interés para el mundo empresarial.

Las casi 600 páginas ofrecen, naturalmente, perfiles muy buenos, otros conseguidos y algunos no tanto. El libro merece una lectura reposada, si bien habría ganado en densidad y potencia si entre las fuentes de las que han bebido los autores estuviesen las obras de otros dos colegas en lengua española, ya clásicos en la bibliografía sobre Dirección de empresas y, en concreto, sobre Dirección de personas: el español Juan Antonio Pérez López y el mejicano Carlos Llano Cifuentes. La obra de ambos aventaja en la profundidad de sus intuiciones y en lo certero de sus análisis a las de muchos epígonos academicistas.



Si es verdad, y así lo parece, que el 50% de las decisiones que toman los directivos les lleva una media de 9 minutos, ¿no sería más congruente adaptarse a un *tempo* más vivo a la hora de pretender influir académicamente en su modo de pensar, decidir y actuar? En cualquier caso, los profesores Cabrera y Bonache suministran a los directivos unos pilares sólidos en los que asentar su trabajo cotidiano.

Los primeros tres capítulos, que versan sobre la ventaja competitiva radicada en las personas, el rendimiento de los recursos humanos y el liderazgo, descollan por calidad y sentido unitario, del que a veces carecen otros capítulos, aunque es cierto que éste es el riesgo que corre toda obra colectiva. También merece la pena destacar el análisis de las teorías y prácticas sobre la selección, el papel y los costes de la formación, el juicio sobre la herramienta de evaluación *360%*, el tratamiento de la retribución y, en especial, el impacto en la percepción del trabajador.

Mención expresa merece, dada la última hora de nuestro tiempo, el capítulo 9, dedicado a la retención y la ruptura laboral. El serio enfoque comprometido con el más débil, que es el trabajador, dice mucho acerca de la responsabilidad social de su autor, el profesor Bonache, más en un asunto grave sobre el que los directivos son, tan a menudo, irresponsables y merecen ser reprendidos. Valga un texto de muestra: “Recientes y rigurosos estudios académicos demuestran los buenos resultados académicos asociados a la implantación de las llamadas *prácticas de alto rendimiento*, entre las que se encuentra la estabilidad en el empleo. Y no es que sea meramente ingenuo pretender que, siendo normal y corriente, se pueda obtener una ventaja competitiva, sino que, como afirma Pfeffer, ‘el problema de buscar el éxito en el lugar inadecuado es que los líderes empresariales toman decisiones basadas en creencias falsas y a menudo causan un daño irreparable en sus organizaciones’”(p. 287).

*Dirección estratégica de personas* desvela con acierto muchas de esas creencias falsas y lo hace desde una solvencia académica que huye de las evidencias anecdóticas, sin renunciar al sentido común, la herramienta más útil y a menudo olvidada al dirigir personas en las empresas.

Guido Stein