

RECURSOS HUMANOS, ENTRE LA FUERZA Y EL GENIO DE LAS PERSONAS.

Publicado en la Revista F 5, edición de julio de 2005.

Por Alejandro González Escudero.

En esta nota se plantean los logros y los dilemas actuales de esa disciplina.

Si bien la preocupación por lograr que la fuerza del trabajo realice la mayor producción posible es ancestral, solo en las primeras décadas del siglo pasado se puede decir que los estudios acerca de los “recursos humanos” comienzan a tener un rigor científico mayor.

La forma en que se trabajó, cómo se remuneró y cuáles fueron las condiciones de trabajo a lo largo de la historia, no es, sin duda, la mejor cara de la historia de la humanidad.

Basta recordar, para no irse demasiado tiempo atrás, los cuadros dramáticos del trabajo infantil, las interminables jornadas laborales y la paupérrima retribución en la Inglaterra de la post revolución industrial que tan bien describen las novelas de Charles Dickens.

Los primeros estudios de las cuestiones relativas a los recursos humanos se realizaron durante los años 20 del siglo pasado en los Talleres de Hawthorne de la Western Electric, en Chicago, EEUU. Estuvieron liderados por Elton Mayo y su importancia fue tal que crearon una escuela dentro de la Administración, la llamada Escuela de las Relaciones Humanas (los descubrimientos están explicados en el libro de Mayo “Problemas humanos de una civilización industrial”, Ediciones Galatea, Bs. As., 1959).

Pero, aunque el avance ha sido fenomenal, no deja de ser cierto que en muchas partes del mundo esas condiciones “infrachumanas” continúan vigentes, solo moderadas en los últimos tiempos luego de las descripciones horribles que hacen algunos “globalifóbicos” como es el caso de Naomi Klein (en su libro “No logo”, Paidós, Barcelona, España, 2001).

El propósito de este artículo no es historiar sobre el trabajo, sino presentar los debates y las paradojas principales de hoy sobre los temas de Recursos Humanos.

¿Qué buscamos de las personas?

Si nos permitimos emplear términos de la filosofía, las organizaciones son entidades teleológicas, esto es, persiguen objetivos y metas. En consecuencia, los “recursos” deben orientarse a conseguir los objetivos propuestos. Aunque suene crudo, las organizaciones buscarán que su personal, empleados, gerentes y directivos, “rindan” lo máximo posible.

Intereses de la organización vs intereses personales.

Pero las personas también tienen sus objetivos. Y los objetivos de las personas no necesariamente concuerdan con los de la organización. Resulta obvio que cuanto mayor sea la coincidencia, mejor será para la organización. El fenómeno de los objetivos diferentes se estudió de varias formas. Entre las principales, están los aportes en el campo de la teoría de

las organizaciones (Cyert y March en “Teoría de las decisiones económicas en la empresa”, Herrera Hnos, México, 1965) y en economía, los estudios de la llamada “teoría de la agencia”.

Para lograr alinear unos objetivos con otros, las herramientas de recursos humanos evolucionaron desde el elemental “cumplir con la obligación” hasta las sofisticadas técnicas motivacionales.

Imponer, retribuir o motivar.

Por eso en Recursos Humanos se cuenta con un set de técnicas muy amplio (ver cuadro).

Orientación	Técnica	Fundamento de la conducta.
Imponer	Manejo de la autoridad, la responsabilidad y la disciplina. Teorías sobre la forma y la oportunidad de sancionar las faltas. En una idea de “premios y castigos”, estas técnicas cubren la sanción. Se penaliza el apartarse de las políticas, directivas e instrucciones.	Las personas actúan de acuerdo con las pautas establecidas por temor a ser castigadas.
Retribuir	Análisis de remuneraciones. Escalas salariales. Incentivos a la productividad. Sofisticados mecanismos para recompensar a quienes logren los resultados buscados por la organización. Las recompensas serán: ascensos, Bonus. Beneficios especiales. Stock options, retiros especiales.	Está basada en el interés económico de las personas que buscan maximizar su beneficio.
Motivar	Las recompensas son simbólicas además de económicas. Desde el “empleado del mes” hasta los elogios por ser el CEO que logró la mayor valorización accionaria. Estimular el desarrollo de carrera y la capacitación. El ambiente de trabajo mejora la motivación. También la posibilidad de armar equipos de trabajo.	Las personas no solo buscan obtener dinero, sino también reconocimiento. El reconocimiento se obtiene dentro de la organización, en equipos de trabajo o de los jefes, y socialmente por desempeñarse en determinada entidad con prestigio o por el puesto que se ocupa, entre otros.

Qué aporta la mejora tecnológica.

Aún a riesgo de que algún experto en personal mire con malos ojos, el progreso tecnológico ha sido y es un factor decisivo para aumentar la calidad y las condiciones del trabajo, y en ello influye marcadamente el aumento de la productividad.

Henry Ford, arquetipo del empresario pionero, inventando la línea de montaje contribuyó a mejorar la situación de sus operarios. ¿Por qué? Sencillamente porque al aumentar la productividad del trabajo pudo cuadruplicar la remuneración de sus operarios y seguir ganando mucho dinero.

Los empleados, por cierto, a veces ven a las mejoras tecnológicas como una amenaza. Las máquinas reemplazan el trabajo, el aumento de la productividad reduce la cantidad de puestos. Tan importante es este fenómeno que fue claramente detectado en las experiencias de Hawthorne mencionadas antes. En aquella época (comienzos de la crisis del 30) el personal temía que una alta producción condujera a despidos. Se lo llama “rendimiento restringido” y son los niveles de producción que alcanzarán los operarios independientemente de que estén en condiciones de producir más. Los grupos, a través de presiones e influencia social, son el medio por el cual se logra adhesión a una conducta que contradice la expectativa de la empresa sobre el desempeño de sus trabajadores.

¿Por qué es útil delegar?

Las grandes organizaciones tienen miles de decisiones que tomar. No puede pensarse en un “patrón” disponiendo de información detallada y tomando todas las decisiones.

A raíz de ello, se desarrollaron los conceptos de delegación. Delegar significa transferir la autoridad para decidir sobre cuestiones determinadas y atribuir responsabilidad derivadas de las decisiones tomadas. Delegar sin asignar responsabilidad podría conducir a la indolencia de quien puede evadirse de responder por sus actos. Delegar sin otorgar autoridad, implica cargar de responsabilidades sobre alguien que no tiene poder para actuar. En adición a estos elementos propios de la delegación, se encuentra el concepto de que quien delega también mantiene la responsabilidad sobre el resultado de las tareas delegadas. “La responsabilidad no se delega”, es el principio.

Por otra parte, cuanto más cerca de los hechos está quien decide, más oportuna y mejor podrá ser la decisión, ya que se ahorrarán tiempos en la comunicación (“subir” la información y “bajar” la decisión) y se minimizarán los riesgos de que la información sea distorsionada en el largo camino que recorre dentro de una organización (en economía, costos de la influencia).

¿Cómo y qué comunicar?

Sin duda, la comunicación es un factor clave en las organizaciones y se relaciona estrechamente con los recursos humanos, ya que las personas intercambian mensajes dándoles una infinita cantidad de matices, pudiendo, si lo desean, rodearlos de gran ambigüedad y subjetividad e interpretarlos de maneras muy diversas.

La comunicación debe ayudar a sostener las políticas de recursos humanos e impedir los ruidos que distorsionan los mensajes.

¿Qué es el empowerment?

Entre lo nuevo en recursos humanos se encuentra el empowerment. Esto es “apoderar” al personal, darle poder, porque así se sentirán más involucrados, más motivados, y finalmente el resultado será mejor que manteniendo una organización donde el poder está concentrado o centralizado.

Si se logra implantar, las ventajas en cuanto a delegación, rapidez para decidir, compromiso y trabajo en equipo, son obvias.

Pero no todo es tan sencillo. Cuando la empresa tiene metas que claramente chocan con los intereses de sus empleados, como por ejemplo si debe realizar una reestructuración o fusión que implica reducción de puestos de trabajo, ¿cómo se logrará la identificación de los trabajadores? Si el trabajo en equipo es una valiosa ayuda para el empowerment y se sabe que haya experiencias muy exitosas como los círculos de calidad japoneses, ¿cómo hacer que las personas confíen en sus compañeros de equipo si tal vez no hay más posibilidades de ascenso que para una sola persona? En ese caso, ¿cómo cooperar en vez de competir?

Sindicalismo y negociación colectiva.

No puede faltar el tema de la sindicalización y de la negociación colectiva. Podría decirse que mientras en el mundo el poder de los sindicatos está en retirada, en este momento en la Argentina parece estar haciendo un nuevo avance.

La influencia de los sindicatos conoció su máximo esplendor durante las primeras décadas del siglo pasado y resultaría difícil de objetar que fue un factor de ayuda (no el único) para corregir importantes iniquidades y mejorar las condiciones laborales y las remuneraciones del sector trabajo.

Con el avance tecnológico, la mayor diversidad de tareas y puestos de trabajo, las facilidades para que cada persona pueda negociar en forma directa y sin tanta debilidad su situación laboral frente a la empresa, la representación y la capacidad de obtener mejoras y beneficios por parte de los sindicatos se fue reduciendo. Con ello, cayó también su gran poder.

Una de las tareas principales que asumían y asumen los sindicatos es liderar la negociación colectiva de las relaciones laborales. El concepto en el que se base la negociación colectiva es simple. Como se asume una disparidad de fuerzas entre el empleador y cada empleado en forma individual, los empleados se agrupan y así adquieren un poderío proporcional a la contraparte en la mesa de negociaciones.

Los escépticos del trabajo.

Si bien en casi la totalidad de los estudios y de la literatura sobre recursos humanos subyace la creencia de que las relaciones entre organización y personal deben ser armónicas, no es menos cierto que el conflicto se hace presente con una frecuencia que incomoda a los especialistas.

Una variante más amigable de las visiones conflictivas son los pensamientos que llamamos escépticos, es decir, que desconfían sobre los verdaderos propósitos que subyacen en las teorías acerca de los recursos humanos.

Un antecedente pintoresco de esta corriente es Paul Lafargue, autor de “El derecho a la pereza” (Longseller, Argentina, 2003), yerno de Karl Marx, que pese a escribir en el siglo XIX, tuvo ideas aún en boga. Recomendaba reducir la oferta de trabajo, trabajando menos horas y bajando la productividad, para con ello lograr que el valor del trabajo aumentara y así mejorar las remuneraciones e incentivar entre los asalariados incrementos en el consumo, por tener mejor salario y por tener más tiempo para gastarlo. Por eso a sus teorías las agrupó en su denominado “derecho a la pereza”. Sin saberlo (¿sin quererlo?) vaticinó lo que está ocurriendo en el mundo laboral europeo actual.

Los expertos en recursos humanos intentan hacer que las tareas en el trabajo sean atractivas. Muchos dudan sobre que eso pueda ser realmente así. El sociólogo Eli Chinoy estudió los “sueños de evasión” en el trabajo. Las personas destinan parte de su jornada laboral pensando en lo que le causará más satisfacción: El tiempo después del trabajo.

Sin embargo, los que estudian la “adicción al trabajo” podrían contradecir esa observación. Más en broma, Scott Adams, el creador de la tira cómica sobre temas de management Dilbert, dice que la teoría económica de los 90 se basó en que “cualquier cosa que haga infeliz al empleado hará que suba el precio de las acciones”. Entre ellas, las reducciones de plantilla, la quita de prestaciones sociales, el aceptar horas extras no remuneradas o incrementar la carga de trabajo por la misma retribución (en “El placer de trabajar”, Granica, España, 1999).

Aconseja, también, cómo aumentar la retribución con el mismo sueldo. Dice que si a los empleados se le paga para que no hagan lo que tienen ganas de hacer, entonces, el secreto estará en utilizar la mayor cantidad de tiempo en la oficina o el taller para hacer otras cosas distintas al aburrido trabajo, sin ser descubierto.

¿Cuál es la diferencia?

Los ingenieros de planta prefieren sustituir el trabajo humano por las máquinas automáticas o los software expertos. Claro, no en todas las tareas puede hacérselo. El llamado “fin del trabajo” fue predicho hace varios años (Jeremy Rifkin, “El fin del trabajo”, Paidós, Argentina, 1996), así como la declinación del trabajo poco sofisticado, de baja calificación frente al auge de los “analistas simbólicos” (Robert Reich, “El trabajo de las naciones”, Vergara, Argentina, 1993).

Pero hay un factor que no pudo, al menos todavía, ser emulado en un computador. La creatividad. La capacidad de encontrar una respuesta, una solución, un hallazgo totalmente distinto al marco en el que se pensaba hasta ese momento.

Al presente, esa creatividad es un atributo “monopolizado” por las personas y es, además, un bien bastante escaso.

Evidentemente el mundo de los recursos humanos es rico y cambiante. Parecen inagotables las posibilidades de encontrar nuevos enfoques y teorías. Eso me recuerda lo que siempre me dice José Luis Rodríguez Pagani, uno de los expertos más destacados en recursos humanos de la Argentina, “mientras las personas sean complejas y a su vez las organizaciones necesiten de ellas, nuestro trabajo estará asegurado”.