

Gestión de Recursos Humanos. Pensamiento determinista vs Pensamiento integrador

*Rafael Alhama Belamaric
Tania Martínez Núñez
(Cuba)*

Resumen

En la actualidad, tanto a nivel internacional como entre nosotros, el debate académico y los problemas de las prácticas de la gestión de los recursos humanos en las empresas y entidades se centran en los elementos que favorecen la innovación y la integración, el impacto en el desempeño y la eficiencia global de las organizaciones. En el trabajo se analizan la diversidad de criterios y enfoques que centran la atención en clarificar si es la estrategia que desarrolla la entidad la que determina las prácticas de gestión, o son las prácticas de gestión de los recursos humanos las que determinan la estrategia global.

Introducción

El pensamiento de si es la estrategia global la que determina unas prácticas, supuestamente estratégicas, o son las prácticas de recursos humanos las que determinan la estrategia global, puede ser tan reduccionista y determinista como el pensamiento tradicionalista, también supuestamente superado, pero que de alguna manera se sigue imponiendo.

Uno de los principales desafíos que encaran todos, por la competencia internacional cada día más exigente y feroz, en alcanzar la máxima eficacia y eficiencia, así como efectividad, es buscar un desempeño laboral superior de las empresas, y las empresas se siguen planteando como objetivos prioritarios la reducción de costos, altos niveles de las utilidades, incremento de la productividad.

Pero, en la actualidad, y entre nosotros, la gestión empresarial no puede medirse únicamente sobre la base de las utilidades, la eficiencia y la productividad. Se alcanzan, y en el pasado histórico se han alcanzado, relativamente altos niveles en los resultados económico productivos y financieros, pero esto no significa que hayan estado o están agregando nuevo valor, para no decir que pueden no tener nada que ver con el desarrollo individual de la persona, o con una dirección por valores que se requiere; para no profundizar en la huella del enorme costo psicológico y social histórico que ha significado para las personas.

Por lo tanto, unas u otras prácticas para gestionar los “recursos de los humanos”, sí importan, y cada día importan más, pues no es igual un pensamiento integrador o seguir con un pensamiento determinista a la manera tradicional, o a la manera y modelos supuestamente de avanzada, de manejar “la persona como recurso” de los modelos anteriores del management. Tampoco es igual, plantearse como objetivo principal, o entre los objetivos estratégicos la reducción de

costos, que plantear como parte integrante del crecimiento de toda la organización, que entre sus motivaciones u objetivos esté la reducción de los costos.

El objetivo fundamental de producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades de toda la sociedad, y de los trabajadores de cada organización, para lo cual la gestión de recursos humanos, el papel de las personas en las organizaciones, es el único factor clave, en nuestro país, debe plantearse con un *cambio estratégico de pensamiento*.

Pero, ¿cuál sería el pensamiento integrador de la organización o del management?, puesto que no sería correcto decir pensamiento integrador de los recursos humanos solamente, si realmente estamos tratando de llevar a cabo un enfoque sistémico o integrador a toda la organización y no sólo una parte de esta.

Si se aboga por un pensamiento integrador, hay que ser consecuente y llevar a cabo las prácticas de gestión de recursos humanos (entiéndase recursos de los humanos) diferentes al tratamiento que reciben las personas como recursos; con una visión elitista, o en todo caso privilegiada, puesto que constituye el punto de partida de todo pensamiento y acción de arriba hacia abajo y puede terminar con todo pensamiento y acción de abajo hacia arriba, pero siempre una visión reduccionista aunque se trabaje con técnicas y herramientas modernas; que lleva en sí una dirección rígida de tendencias burocráticas y autoritarias, en consecuencia, métodos y estilos bien alejados de los enfoques integradores, y del individualismo predominante en la vida de las organizaciones.

Pensamiento determinista	Pensamiento integrador
Personas-recursos	Personas-con metas-necesidades
Visión de la Alta dirección	Visión compartida
Objetivos organizacionales	Modelos mentales personales-valores del ser
Individualismo	Aprendizaje en equipo-colectivo

Enfoques integradores y pensamiento integrador, que también y muchas veces se dicen rápido, y no nos detenemos a pensar en el significado, y mucho menos en cómo llevarlo a cabo. Entonces se comete el error de llevarlo, o tratar de llevarlo a cabo, con las mismas prácticas anteriores conocidas. No nos damos cuenta que se requiere un cambio profundo de lo social y lo personal. Y es aquí donde hay que centrar las nuevas prácticas de la gestión de los recursos humanos.

El enfoque y el pensamiento integrador, en contraposición al determinista, debe desarrollar prácticas de gestión de recursos humanos que rompa con la visión de la persona como recurso, y que trate el “Dominio Personal” o las metas que nos proponemos, más allá de las competencias y habilidades, que lleva directamente el proceso de cambio hacia y en la persona, a los niveles *cognitivo, afectivo y conductual*.

Que lleva al reconocimiento de los “Modelos Mentales” o los modos de percibir el mundo, y a la “Visión Compartida” de todos los integrantes de una organización, que está más allá de “la visión” de la Alta Dirección, y que posibilita más llegar a la integración que se requiere.

Que lleva al “Aprendizaje en Equipo”, en contraposición al individualismo, y que debe desarrollar aptitudes y actitudes grupales, de equipo, que supera la perspectiva individual.

El enfoque de una gestión integrada y estratégica de los recursos humanos trabajados con enfoque sistémico, es una poderosa herramienta para las empresas innovadoras, tanto de la dirección empresarial como para hacer del área de RR.HH. un área líder. Es un enfoque avanzado con relación a los enfoques administrativo y funcional-organizativo tradicional, e

implica unas funciones, contenidos y alcance estratégicos diferentes, tanto de su dirección, planificación, organización, control, evaluación, estimulación y desarrollo.

Puede llevar a mayores y mejores resultados cuantitativos y cualitativos, de eficiencia y efectividad, económicos-financieros y productivos, así como de satisfacción y compromiso de los trabajadores, en tanto esté más integrado a la dirección y gestión de la empresa.

El alineamiento de la estrategia global y de los RR.HH., y la transformación de estas en acciones es objetivo de académicos y empresarios hoy día, y se conciben y crean mapas estratégicos, matrices con los indicadores y planes de acción, y software que faciliten la toma de decisiones en tiempo real.

Pero estos modelos de gestión y las herramientas que utilizan muchas veces no alcanzan las fases de maduración y renovación, por descuidar o limitar los cambios a nivel social y personal.

Los mapas, los indicadores y el software, se caen dramáticamente, cuando uno como cliente llega a una organización, y de entrada no lo atienden como se debe, que los que deben atender sigan conversando, y cuando les llamas la atención, siguen conversando hasta que consideren terminado el tema.

En esos momentos, nos damos cuenta que, no es posible llegar a los cambios a nivel conductual y de Ejecución, digamos *Competencias*, o *Trabajo en equipo*, sin haber pasado por la motivación y la confianza y el compromiso que deben generar la Aceptación del cambio, incluso si hubo inicialmente una Recepción con información suficiente y necesaria.

“Es necesario, entonces, considerar la trayectoria que debe seguir el proceso de cambio en la persona, para así producir una implementación conjugada y articulada entre persona y cambio que garantice su consecución, su efectividad, y al mismo tiempo su sostenibilidad” (Maisch,E. y Tarazona,S. 2000).

Del plano de la Recepción del cambio, al plano de la Aceptación, se puede pasar por rechazos y resistencias, pero no es posible ni probable que se llegue a las nuevas prácticas, sin “trabajar”, sin “gestionar”, la motivación, la confianza y el compromiso.

Luego, en el plano y la fase de la ejecución, sobre la base de los Modelos Mentales, Dominio Personal, Visión Compartida, Aprendizaje en Equipo, se puede llegar al establecimiento y desarrollo de las Competencias, cualesquiera que estas sean, al Trabajo en Equipo, y a la Innovación. Y al Pensamiento integrador, sistémico, que es el que permite visualizar el todo de la organización, desde cualquier lado y nivel de complejidad.

Disciplinas	Dominio personal Modelos mentales Visión compartida Aprendizaje en equipo	Planos de cambio en la persona	
		Recepción	Información Intercambio
		Aceptación	Motivación Confianza Compromiso
		Ejecución	Competencias Trabajo en equipo Innovación

Si esto es generalmente aceptado, ¿dónde y cuando fallan las cosas?, ¿porqué no se consolidan y desarrollan?

Consideramos que los mayores problemas siguen estando en la ideación, en la concepción y la filosofía de la organización, y las consecuencias que derivan de ello, que son los híbridos, de una organización supuestamente integradora e integral, con estrategias formales, una gestión global que sigue fragmentada, con objetivos también supuestamente globales y diferentes a las motivaciones organizacionales tradicionales, y desde luego, la implementación, que en la práctica sigue causas tradicionales.

Por eso, más que dilucidar si es la estrategia global la que determina, y volvemos al determinismo, las prácticas de los recursos humanos, o son las prácticas de los recursos humanos las que determinan la estrategia global de la organización, y que según autores reconocidos lleva a unas vías u otras, sería más acertado hablar de interrelaciones y ajustes, más allá de una relación causa-efecto, entre estrategias y prácticas y los efectos sobre los resultados globales (Bird y Beechler, 1995; Delery y Doty 1996; Bennett et al. 1998).

Entonces, para un cambio tanto del pensamiento, como del enfoque, como de la estrategia y las prácticas de la gestión de los recursos humanos, es imprescindible “el cambio de una cultura orientada sólo a lograr la Eficiencia de la Organización como indicador que mide el desarrollo de la misma, a una Cultura de Apoyo y de Innovación constante, entendiéndose por Innovación no solo la tecnológica sino aquella que pueden aportar los miembros del equipo a la hora de relacionarse, es un cambio tan profundo que debe ser paulatino y gradual, si se quieren lograr resultados superiores” (Alhama et al, 2004).

“De tal manera cuando expresamos la necesidad de evolucionar desde la Cultura de la Eficiencia hacia la Cultura del Apoyo y de la Innovación, estamos abogando por una reorientación de la Organización hacia lo social y lo personal, hacia los resultados a nivel de toda la Organización; estamos abogando por diferenciar la “eficiencia operativa” de la “efectividad estratégica”, para recordar a Porter, M.” (idem); una efectividad estratégica que es mucho más que eficiencia operativa, pero que la incluye.

De acuerdo al enfoque sistémico, la gestión de recursos humanos es interrelacionada e interdependiente con la gestión global de la empresa. Y como subsistema, responde al sistema empresa. La integración de la gestión de los recursos humanos, es un pilar fundamental para el mejoramiento continuo encaminado al necesario desempeño laboral y organizacional superior de alto impacto económico y social.

En consecuencia, el mejoramiento y desarrollo de la gestión integrada debe revertirse en resultados a nivel de toda la empresa. Pero esto incluye también la eficiencia cualitativa como compromiso, satisfacción o competencia del personal.

Las transformaciones económicas y sociales, educacionales y culturales emprendidas hace más de cuatro décadas en nuestro país, y sobre todo en los últimos años cobran cada vez mayor importancia, por el impulso de la revolución técnica-tecnológica y la reestructuración económica a la luz de la Batalla de Ideas. Esto se hace particularmente importante para las actividades de RR.HH en las empresas y entidades en general, puesto que exige de ellas mayor rigor en su tratamiento y mejores resultados, de desarrollo del personal y de eficiencia y efectividad a nivel de las organizaciones.

La evolución de nuestra economía hacia los servicios de avanzada, de alto valor agregado, en la que cobra una nueva dimensión la potenciación y el desarrollo de actividades de alto grado de complejidad y el nivel de conocimientos, que se utilizan y aplican, lo cual es necesario subrayar, puesto que sólo de esta forma agregan alto valor a las producciones y los servicios, imponen nuevos retos organizativos, de dirección y de gestión de las empresas y organizaciones.

En Cuba, como en el resto del mundo, las organizaciones cifran sus esperanzas competitivas en su capital humano, entendido en términos de calidad de las personas, lo cual ha repercutido en un auge sin precedentes de la Gestión de Recursos Humanos (Cuesta, A 1997). Pero el Capital Humano para nuestro país, es mucho más que conocimientos, habilidades y destrezas.

Es una necesidad impostergable redefinir nuestro concepto de Capital Humano, a partir de lo expresado por Fidel en el acto con motivo de la Primera Graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina (Agosto/2005) cuando señalaba: “Capital Humano implica no sólo conocimientos, sino también y muy esencialmente, conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritus de sacrificios, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco, significa tener en cuenta las diferentes dimensiones del individuo y el desarrollo integral de su personalidad”.

Esto se va más allá de los conceptos generalmente excluyentes, simplistas y reduccionistas que se aplican en la gestión de recursos humanos. Resalta la necesidad de utilizar el proceso de integración entre la Planificación Estratégica y la Gestión de Recursos Humanos, teniendo en cuenta los factores claves, tales como la formación, preparación y desarrollo del personal, y la organización, no sólo a nivel de la actividad de trabajo, sino a nivel global, de toda la empresa o entidad.

Pero, sobre todo, obliga a atender el plano afectivo y conductual de las personas,

Por tanto, se trata de buscar y mejorar no sólo el conjunto de técnicas, medidas y procedimientos que llevan a la efectividad del trabajo de las personas, y de los elementos técnicos del proceso de trabajo, sino de métodos y procedimientos que aseguran la racional conjugación cualitativa y cuantitativa de los objetos, medios y personas en tiempo y espacio, y del proceso de dirección. En otras palabras, la integración de la organización del trabajo con la organización de la producción y de la dirección.

El Desarrollo Integral de la Persona, como uno de los objetivos principales de la Gestión Integrada Estratégica de los Recursos Humanos, debe proponerse la adquisición de nuevos conocimientos y capacidades, experiencias, pero también la formación de actitudes, valores, y la atención a las necesidades y motivaciones personales y grupales; todo ello, se va desde luego, más allá del enfoque productivista.

Estos aspectos *humanos*, así como *organizativos* y de *dirección*, donde también están presentes los recursos humanos, son reconocidos como esenciales en el tratamiento de la gestión de recursos humanos, que a su vez se considera un factor esencial de la innovación de la empresa (Galbraith, 1984; López, Vidal, 1993; Morcillo, 1997).

Al diseño de una visión clara, la utilización de tecnología, la búsqueda de oportunidades, la situación del mercado, la experiencia y el potencial humano, se ubica cada día con mayor énfasis, la gestión de recursos humanos.

Como señalan Jiménez y Sanz Valle (2002) al referirse a los autores que han estudiado la relación entre innovación y gestión de recursos humanos, llegan a la conclusión que “no existen prácticas de recursos humanos que sean válidas e igualmente efectivas para todas las organizaciones, sino que éstas serán más o menos adecuadas según su grado de coherencia o ajuste con las características de la organización y, en particular, de su estrategia. (Miles y Snow, 1984; Purcell, 1989; Schuler y Jackson, 1987; Peck, 1994; Wright, 1995; Raghuram y Arvey, 1998)”.

En esta dirección los estudios más conocidos y extendidos son los de Miles y Show (1984), y Schuler y Jackson (1987), en los que hay coincidencias, pero también desacuerdos en cuanto a la formación y la participación de los trabajadores. Los primeros, a diferencia de los segundos, proponen recurrir al mercado para adquirir las competencias (¿los recursos-personas?), con gran flexibilidad ante el entorno y sin seguridad en el empleo, como tampoco participación de los trabajadores y escasa utilización del plan de carreras, y sobre todo orientado al rendimiento y los incentivos en función de este.

Importantes trabajos muestran las contradicciones entre estos dos modelos y las prácticas de las empresas, y señalan, contrario a las hipótesis, que empresas emprendedoras siguen estrategias de desarrollo interno y empresas con estrategias defensivas se identifican con mercado de recursos humanos.

Pero, no caben dudas que, la creación de *equipos de trabajo*, el *diseño de puestos de tareas diversas o amplio perfil*, *seguridad en el empleo y mayor participación*, según el modelo de Schuler y Jackson, se asocian a estrategias innovadoras en las que RR.HH. y las prácticas de éstos juegan un rol preponderante, con un pensamiento integrador.

Otros autores a tener en cuenta, como Eisenhardt y Tabrizi (1995) encontraron una relación positiva entre los *equipos multifuncionales y la velocidad de generación de innovación*, así como entre el *liderazgo e innovación*. Jackson et al. (1995) encontraron relación positiva entre *seguridad del empleo y la innovación*; aunque en formación no hay resultados concluyentes, Raghuram y Arvey (1998) hallaron una relación positiva entre *I+D y formación*; con relación a la retribución Jackson et al. (1989) observa una relación significativa entre la *estrategia de innovación y menor uso de incentivos*, pero Martínez-Ros y Salas-Fumás (1999) encuentran una relación positiva entre el *nivel salarial y la innovación*. Una relación positiva con la *participación* se encuentra en el trabajo de Hurley y Hule (1998), y Keng-Howe Chew y Chong (1999) encuentran relación entre liderazgo, selección y el compromiso con la visión estratégica de innovación.

Esto nos lleva al inicio. Si se reconoce formalmente RR.HH. como primer nivel de dirección, pero no hay alineamiento entre la estrategia de la entidad y las prácticas de recursos humanos; si se evidencia escaso tratamiento en sistema, y las funciones y actividades se basan en enfoques no integrativos; si se presta mayor atención a la fase de recepción del cambio, que a la aceptación, para con urgencia caer en la ejecución sin preparación suficiente y necesaria; si se desconocen las disciplinas nuevas que permiten la integración personal, el fenómeno termina por afectar tanto a la organización como a las personas, y se tiende a regresar a prácticas rígidas conocidas: mejoramientos parciales operativos y la insistencia en los cambios en la ejecución, sin “gestionar” el nivel afectivo ni cognitivo de las personas.

Se entra en contradicciones con la visión a largo plazo, si existe, y por mucho que pueda influir la estrategia global de la organización, no existen interrelaciones ni interactuaciones con la estrategia y las prácticas de los recursos humanos, entonces estas tampoco pueden alinearse ni apoyar la estrategia global.

Se impone que las organizaciones concentren la energía, no sólo en los hechos o en el plano conductual, porque así a lo sumo serán reactivas, difícilmente reflexivas, y nunca generativas. El diálogo y la cooperación entre todos, el aprendizaje colectivo, donde no se desecha nada, y se cuestiona todo, sería, es, un camino a recorrer. Pero esto también lo decide y define uno u otro pensamiento.

El pensamiento integrativo, es complejo, y hay que abordarlo en su complejidad dinámica, asimilar muchas interrelaciones, e integrar la complejidad de los detalles. Esto sólo lo pueden

hacer “todos” los integrantes de una organización, porque forma parte de su Dominio personal y de los Modelos mentales de cada una de las personas.

Los desacuerdos y desbalances entre lo instrumental y la preponderancia de los elementos sociales y personales, se expresa excelentemente en el siguiente párrafo de dos colegas latinoamericanos cuando dicen: “Esta preocupación puesta en términos “metodológicos implica que un ejercicio de aprendizaje organizacional en estas instituciones debe contemplar dos niveles de actividades: actividades instrumentales-de control, de cambio, de mejora- y actividades práctico-emancipatorias –de debate de los fines, de indagación por el sentido social.

El segundo nivel debe guiar al primero. El aprendizaje organizacional dinámico-sistémico claramente ofrece una sólida plataforma para el primer nivel –instrumental, pero frente al segundo –práctico-emancipatorio- hay interrogantes que quedaron abiertos y que podrían sintetizarse con esta pregunta: ¿será la Dinámica de Sistemas prisionera de la trampa del instrumentalismo? Resuena el eco velado de una frase sengiana: ¿prisioneros del sistema o prisioneros de nuestro propio pensamiento?” (Sotaquirá y Gélvez, 1998).

6/06

proyinv@ceniai.inf.cu

Bibliografía

- Alhama,B.R.; Alonso, A.F. y Núñez, MT. (2004): Nuevas Formas Organizativas. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. La Habana.
- Ferrari,R.C. (1997): Aproximación al management de avanzada. XVII Jornadas Nacionales. Toledo. España.
- Jiménez,J.D y Sanz Valle.R. (2001): “La gestión de recursos humanos y la innovación en la empresa”. XI Congreso Nacional de ACEDE. Madrid.
- Maisch E. y Tarazona, S. (2000): “Trayectoria del cambio: de lo social a lo personal”. Revista Perú Laboral, Lima.
- Marchant, R.L. (2005): Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional. Primer Seminario. Viña del Mar. Chile.
- Senge, M.P. (1992): La quinta disciplina. Editorial Gránica. Barcelona, España.
- Sotaquirá G.R. y Gélvez,P.L (1998): Aprendiendo sobre el aprendizaje organizacional. <http://www.sistemika.homepage.com>