

RECURSOS HUMANOS

Gestión.

*Eduardo Carrasco Cerda **

Introducción.

Al iniciar estas líneas es necesario establecer que la expresión “Recursos Humanos” es una creación estadounidense de finales de los años 70 y principios de los años 80, aunque se puede encontrar previamente en diversas obras pertenecientes a la Escuela de las Relaciones Humanas (1927, Elton Mayo). A fines de la década de los 80, algunos autores estadounidenses manifestaron que la Dirección de Recursos Humanos fue la respuesta de Estados Unidos a las políticas de Personal del modelo japonés.

Por otra parte, en la actual literatura existe la tendencia de considerar a “Personal”, en el contexto de organización, como algo pasado de moda y “Recursos Humanos” como moderno y con diferentes facetas. Aunque ambas acepciones tratan de dar respuesta al problema de cómo una organización puede alcanzar sus objetivos organizacionales, y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de las personas para que éstas alcancen sus metas personales, existen diferencias de enfoque entre estos dos modelos.

El modelo del proceso de Personal aparece como administrativo, microorganizacional, estático y transaccional. Se reconoce como comprometido con el mantenimiento y los sistemas de control interno de los puestos de trabajo; los ciclos de su actividad son a corto plazo y su orientación es de carácter táctico. Los resultados del proceso de Personal tienden a ser tangibles, cuantificables, y sus decisiones reciben respuestas rápidas.

El proceso de Recursos Humanos se caracteriza por ejercer un papel eminentemente directivo, macroorganizacional, dinámico y en constante transformación. Se encuentra más vinculado al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo asociados con el cambio, sus ciclos de actividad son a mediano y largo plazo, y su orientación de carácter estratégico. Los resultados tienden a ser intangibles, difícilmente cuantificables, y tienen ciclos largos de retroalimentación. Normalmente la función se ejerce por personas que tienen mayores oportunidades de alcanzar poder y más alto status en la organización.

Sin considerar el tipo de modelo que se quiera aplicar, la explosión tecnológica y la especialización o capacitación que involucra, las modificaciones en las estructuras para asimilar los cambios y la relación entre éstos y el campo social de las organizaciones, hacen muy difícil una gestión organizacional equilibrada. Por el contrario, en la mayoría de los casos se han abierto brechas, creándose vacíos de dirección entre el rápido avance tecnológico y el manejo afectivo del recurso humano.

En las Instituciones Armadas la situación no ha sido diferente, y éstas han debido adecuarse a los cambios de todo orden que se están sucediendo velozmente y que alteran, en gran medida, a sus recursos humanos, debiendo definir si éstos serán un costo que se debe minimizar o un recurso por optimizar. Por esta razón, los conceptos vertidos en estas líneas son aplicables, excepto pequeños matices, en su totalidad a las organizaciones castrenses.

De tal manera, que podemos expresar que la gestión de recursos humanos es una especialidad de las ciencias de la administración, que trata en general, de la adecuada logística, aplicación, mantenimiento y desarrollo de las personas, y que surgió debido al crecimiento y complejidad de las tareas y de la gestión en la organización.

La Gestión en la Organización.

A partir de la Revolución Industrial y las Crisis del Petróleo, la evolución de la forma (gestión o management), como se conducen las organizaciones, en la mayoría de los casos, incluyendo las castrenses, ha hecho crecer la importancia de las personas en ellas, transformándose en un problema social y haciendo que el manejo de los recursos humanos adquiriera día a día mayor importancia.

Lo anterior se confirma, entre otros factores, debido a los trastornos originados por la creciente complejidad de la economía, la interdependencia de los mercados, la gran competitividad, la velocidad del cambio tecnológico, las nuevas necesidades de las organizaciones y personas, y la mayor educación de la fuerza laboral, que hacen que la gestión sea un proceso dinámico de adaptación al clima externo e interno, poniendo en evidencia la importancia que adquiere el proceso estratégico.

Proceso Estratégico.

Se configura como un instrumento necesario para lograr el continuo ajuste de las organizaciones a su entorno, permitiéndoles lograr una visión hacia el mediano y largo plazo. Sin embargo, no es sólo una adaptación al entorno, sino significa que también este campo debe ser objeto de las preocupaciones de la más alta dirección para impulsar acciones de cambio, destinadas a reforzar la eficacia y la obtención de los objetivos de la organización.

El concepto de estrategia también se utiliza para indicar que, actualmente, el manejo del recurso humano involucra una gran cantidad, variedad y calidad de personas en la medida que se vean afectados los diferentes niveles de responsabilidad y relación de la estructura. Esto ha permitido que, en este aspecto, sea más sensible a las necesidades y aspiraciones del personal, pero esté también más integrada a la dirección de la organización, razón por la cual ha llegado a adquirir una posición estratégica. Sólo en fechas recientes la relación entre el concepto de gestión general y de recurso humano se ha consolidado debido especialmente al desarrollo de las ciencias de la administración y del comportamiento.

En el marco planteado, el papel que juega el recurso humano es esencial para incentivar el cambio, la innovación y para manejar las variables que se presentan en la organización, especialmente la anticipación al cambio y la respuesta a los desafíos del entorno. Todo lo cual, implica una gran capacidad interna de percepción de las necesidades de la organización e individuales, que den como resultado soluciones creativas, coherentes y sinérgicas.

En lo particular, los Institutos Castrenses, pese a algunas discrepancias, no escapan al cambio, al avance de la tecnología y a los otros factores ya enunciados, que los obliga a cumplir sus objetivos en un clima interno y externo siempre variables. Este proceso de adaptación, de las Instituciones mismas como de la sociedad de la cual forman parte, es dinámico, razón por la que su posición ante el cambio y las innovaciones que se producen en forma acelerada debe ser proactiva más que reactiva. Esto enfatiza el papel estratégico del recurso humano, que debe ir de la mano con el proceso estratégico general de las Instituciones, por constituir el personal el elemento más delicado y valioso en estas organizaciones.

Las discrepancias con estos conceptos se basan en que, por el hecho de ser organizaciones formales, con una forma especial de vida y rígida cadena de mando, se facilita la relación fundamentada en una obediencia casi ciega y en la automatización o repetición de las actividades. Esta situación podría haber sido cierta hasta hace unas décadas, donde el desarrollo tecnológico aún no estallaba y donde los sistemas de armas requerían de una manipulación que involucraba en general acciones repetitivas, por lo que el personal no necesitaba una mayor educación y capacitación.

Actualmente esto no es así, ya que ante el avance tecnológico, se exige mayor educación, especialización y capacitación, que permita estar actualizado con los modernos sistemas de armas, lo cual requiere de una mayor participación en la toma de decisiones, iniciativa, responsabilidad, compromiso individual y estilos de liderazgo.

Lo expresado anteriormente, indica en forma clara, que el manejo del recurso humano al interior de las organizaciones, ha sufrido variaciones y ha evolucionado con el correr de los años, exigiéndose personal altamente capacitado, con experiencia y proyección profesional, para desarrollar estas actividades.

Evolución de los Recursos Humanos.

A grandes rasgos, se distinguen tres períodos en la evolución del manejo o proceso del recurso humano:

1) Período Administrativo:

- El recurso humano es un costo que hay que minimizar, un factor de producción y un gasto.
- Adopción de políticas de tipo reactivas.
- Obtención de cantidad y calidad de mano de obra al menor precio.
- Manejo orientado hacia el control y al rendimiento.
- Obra de mano numerosa.
- La fabricación o producción es lo prioritario.
- La función es administrativa y basada en el cumplimiento de normas y reglas.
- El manejo del recurso humano centra su atención especialmente en las funciones de contratación, desafectación, estudio de salarios ligados al rendimiento y a la descripción de puestos.

2) Período de Gestión:

- Consideración de necesidades de tipo social y psicológicas de las personas, buscando la adaptación del hombre a la organización.
- Se adquiere la conciencia de que los comportamientos no responden a formas racionales y que están condicionados por sentimientos colectivos y por los grupos a los que se pertenece.
- La relación contractual se extiende no sólo a los aspectos de retribución sino también a factores de tipo psicológico.
- Se mantiene la consideración del recurso humano como un costo que hay que minimizar.
- Las acciones que se emprenden tienen un carácter proactivo.

3) Período de Desarrollo:

- Conciliación entre necesidades económicas de la organización y necesidades de los que trabajan en ella.
- Consideración de las personas como un elemento determinante del desarrollo de la organización.
- La motivación y eficacia del personal depende de la forma como es utilizada la persona.

En este período se establece que el recurso humano se debe optimizar y que las acciones en su manejo tengan un carácter proactivo. De tal modo, que se supone que a partir de este momento, se inicia la concepción estratégica de los recursos humanos con sus características especiales.

Características del Período Estratégico de los Recursos Humanos.

En este marco general, podemos visualizar algunos rasgos importantes que caracterizan este período y que a continuación se indica:

- Orientación proactiva en la gestión y concepción del recurso humano como un recurso por optimizar.

- Concepción del recurso humano como un factor determinante en el mejoramiento del nicho competitivo de la organización.
- Implantación de estrategias mediante el desarrollo de políticas de personal.
- Diagnóstico de amenazas y potenciales del clima externo, así como las fortalezas y debilidades del clima interno.
- Formulación de objetivos y estrategias congruentes con los resultados que surjan de los diagnósticos emanados del punto anterior.

Objetivos en la Gestión de Recursos Humanos.

Los objetivos que se persiguen a través de la gestión de recursos humanos, se concretan en:

1) Integración:

En este objetivo se distinguen cuatro aspectos:

- **Estratégico:** una eficaz utilización de las personas, que es el recurso más variable, difícil de comprender y controlar de todos los recursos utilizados en la gestión, dará a la organización una importante ventaja, razón por la que debe considerarse dentro de la estrategia general.
- **Políticas de recursos humanos:** deben ser coherentes no sólo entre ellas sino con las de las otras áreas.
- **Responsabilidad compartida:** los jefes de los diferentes niveles de la estructura deben reconocer la importancia de los recursos humanos, y por lo tanto, aceptar su responsabilidad en la gestión de éstos.
- **Identidad:** en grandes trazos significa que todo lo que es bueno para la organización es bueno para la persona.

2) **Compromiso:** este objetivo intenta que las personas, voluntariamente, sin presión y sólo con un liderazgo efectivo, realicen sus actividades con entusiasmo, haciendo suyas los objetivos de su organización.

3) **Adaptabilidad:** este objetivo se refiere a la capacidad de respuesta anticipada a los cambios que se ejerzan sobre todos los niveles de la estructura. La capacitación y desarrollo del personal deben ser los garantes en este aspecto.

4) **Calidad:** se refiere a la calidad de la jefatura de recursos humanos y de sus políticas. A través de éstas, obtener los rendimientos esperados para entregar una imagen de calidad en materia de gestión, de acuerdo a las funciones entregadas a los responsables del recurso humano.

Funciones asignadas a los responsables de recursos humanos.

Las principales funciones asignadas a los encargados de los recursos humanos se refieren a las siguientes materias:

- **Colaborador estratégico:** analizador del clima organizacional, ejecutor de gran capacidad, estrategia. Puede pertenecer al equipo de la alta dirección.
- **Vendedor de la gestión:** debe conocer y estar actualizado con las actividades que desarrolla el personal. Asimismo debe convencer a los jefes de los diferentes niveles que su función es importante.
- **Líder de la función de recursos humanos:** marca la orientación en este aspecto, además debe ser el representante del personal.
- **Consultor estratégico:** consejero, asesor y experto.
- **Agente de cambio:** innovador, vigilante de la necesidad de cambio y excelente preparación o perfil profesional.

Perfil Profesional del encargado de los recursos humanos.

Con el establecimiento de nuevas técnicas y del amplio campo de actuación, los responsables de los recursos humanos tienden a una formación humanista, deben reconocer un lenguaje específico que se emplea en el clima externo y necesitan ser apoyados en el desempeño de sus actividades por especialistas en materias, tales como selección, valoración de puestos, elaboración de planes de carrera y procesos de formación, análisis de clima y cultura organizacional, etc. En el caso de las Fuerzas Armadas, no es preciso que estos especialistas sean sólo civiles, que carecen de la experiencia, formación y conocimiento profundo de una forma de vida muy especial, como es la del militar, sino que se debe incentivar y capacitar interior o exteriormente al personal con proyección profesional en estas áreas particulares.

Aquel sobre quien cae la responsabilidad de coordinar a un equipo especializado e interdisciplinario, suele tener una formación de administración de empresas o de ingeniería, o bien proviene de otras funciones de línea, donde sin duda habrá adquirido experiencia y una visión de conjunto de la actividad de la organización, lo que ocurre normalmente con los jefes castrenses. Cuando esto sucede, se forman escalafones paralelos de poder que interfieren seriamente las actividades y pueden causar la retromarcha de los cambios puestos en ejecución.

La persona responsable de recursos humanos debe tener una formación suficiente para comprender los cambios económicos, tecnológicos y del ambiente en general, con el propósito de poder deducir las implicaciones que los mismos tienen sobre los recursos humanos del que es responsable. De igual forma, debe conocer las consecuencias internas que presentan los nuevos procesos de trabajo o las nuevas estructuras de la organización.

En resumen, podemos decir que el responsable de los recursos humanos debe tener habilidad para construir marcos de referencia, proponer estrategias y desarrollar planes. También debe poseer las características de visión de futuro, competencia y valores personales que lo acrediten como una persona íntegra.

* Capitán de Navío IM . Diplomado Especialista en Administración de Recursos Humanos, USACH. Curso Liderazgo en la Jefatura de la Empresa Moderna, U. de Chile.

BIBLIOGRAFÍA

- *"Liderazgo para el Siglo XXI", Lynne Joy McFarland, Larry E. Senn, John R. Childress, Editorial McGraw-Hill.*
- *"Administración de Recursos Humanos", Idalberto Chiavenato, Editorial McGraw-Hill.*
- *"Dirección y Gestión de Recursos Humanos", Luis Puchol, Editorial ESIC.*
- *"El Liderazgo Centrado en Principios", Stephen R. Covey, Editorial Paidós, Mexicana S.A.*