

MEJORANDO LA CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS

*Dr. Manuel Ángel Morales**

Introducción

Durante los últimos años hemos estado investigando y trabajando para formular una interpretación práctica-concreta acerca de la calidad de los recursos humanos que pueda convertirse en escudo contra el ruido de la imprecisión y superficialidad que a veces impera en estos tiempos... Nos interesa revelarnos en contra de la **insoportable levedad** que con frecuencia se le marca a la gestión de los humanos, y que entonces establece la pesadez del desarrollo de dicho campo.¹

Si comenzamos por el estado de desarrollo del ser humano, cuando éste dependía de la tierra y sus frutos para alcanzar niveles aceptables de supervivencia, dos fuerzas mayores de cambio han impactado ese progreso:

1. **La expansión industrial de los siglos XVIII y XIX**, cuando el poder mecánico se hace indispensable y cuando el uso del capital constituye el interés principal para la administración de las organizaciones.
2. **La revolución tecnológica y del conocimiento del siglo XX**, que hace que la rápida utilización de nuevos descubrimientos domine el pensamiento de los ejecutivos y demás actores de la organización, y la consecuente modificación de los estilos cognoscitivos y de vida de la gente en todo el mundo.

A partir de estas consideraciones hemos estado laborando, experimentando y practicando con siete proposiciones para mejorar la calidad de la administración de los recursos humanos. Aspiramos a decirle a los profesionales de los Recursos Humanos cómo el campo le dice a sí mismo y a otros:

*Profesor de la *Escuela Graduada de Administración Pública*, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras.

¹ Perry Pascarella y Mark A. Froham, *The Purpose Driven Organization* (San Francisco Jossey-Bass, 1990).

1. **Profundidad y/o pertinencia** = Discurrir atentamente y con inteligencia en asuntos diversos de la organización; contribuir a forjar un propósito común.
2. **Calidad** = Satisfacción total de los clientes, consumidores o públicos atentos.
3. **Rapidez** = Reducción radical del tiempo que se invierte en la producción de productos o en la prestación de servicios. La idea es ejecutar justo a tiempo.
4. **Flexibilidad** = Capacidad de enfrentar cambios rápida y eficientemente y al mismo tiempo mejorar los asuntos de calidad, entrega y costos de operaciones y de administración, entre otros.
5. **Intelectualidad** = Valor del conocimiento que se funda en elementos sensibles, inteligentes y cognoscitivos. Calidad de los procesos de entendimiento.
6. **Visibilidad/Presencia** = Hacerse manifiesto; disposición al cambio y la innovación.
7. **Compromiso** = Sentido de deber, obligación, identificación y responsabilidad con la calidad del trabajo y con la organización.

De aquí la necesidad de estar continuamente pulsando, sondeando e investigando el campo amplio de la teoría de la organización y las ciencias administrativas, que son bloques de conocimientos fundamentales en el proceso de inducir cambios y transformaciones en las corporaciones, compañías e instituciones modernas.²

Siendo así, los especialistas en recursos humanos laboran de forma flexible, creando vínculos adaptativos que permiten adelantar orientaciones estratégicas. Esto requiere una gran capacidad de interacción, relaciones humanas, cabildeo, redacción de documentos y capacidad de observación crítica, entre otras.

Influyendo en el cambio

En ocasiones dará la impresión de que los profesionales del campo de los recursos humanos se desenvuelven en un estado de caos organizacional y que su método a veces es uno de locura. No obstante, hace mucho tiempo que estamos enfatizando que las organizaciones que en ocasiones reflejan algún grado de desorden pueden ser unas, que en términos reales sean,

² Richard Tanner Pascale, *Managing on the Edge* (New York: Simon & Schuster, 1990).

muy efectivas. Desde esta perspectiva el área de los recursos humanos puede contribuir a la creación de una visión en torno a las posibilidades de transformación de la organización, a identificar y capitalizar en todas las oportunidades para discutir tal visión—o estrategia—y apoyar con tenacidad y compromiso el proceso encaminado a implantarlas.

DIAGRAMA I

▲ Calidad =	Entendimiento	+	Visión	+	Procesos
	de la complejidad		Filosofía		Sistemas
	de los Problemas		Interpretación		Políticos
			Estrategia		Flexible

La formulación de una visión

Una visión es un esfuerzo encaminado a articular de una manera viva el futuro deseado para una organización. Es un enunciado de un sueño organizacional que expande y motiva la imaginación de los miembros del equipo para repensar lo que es posible. Este ejercicio es uno de los elementos más críticos para la transformación exitosa de una organización. La gente se coaligará alrededor de una visión común, por lo tanto; la administración de los recursos humanos.

Es a partir de esta gestión que se desarrolla el compromiso con los proyectos, programas, planes y estrategias de la organización. Hay que resaltar que el diseño de una visión tiene fuertes implicaciones conductuales y se relaciona con el desarrollo de destrezas de todas clases.

La identificación de oportunidades

Se trata de identificar eventos, situaciones y actividades que proveen para que el agente de los recursos humanos discuta, explique y expanda la visión de la organización y la posibilidad de desarrollar apoyos para la misma. La idea es influir en grupos, equipos y áreas claves para la organización. El proceso también se presta para recibir comentarios y señalamientos en torno a la estrategia que sigue la organización particular.

Los profesionales de los recursos humanos ejercen una influencia fundamental en la vinculación diaria que fomentan entre las distintas partes, sectores y dominios a todo lo largo, por ejemplo, de una corporación. Estas relaciones flexibles se prestan para discutir el asunto, entre otros, de cómo incrementar y multiplicar el compromiso con los proyectos y estrategias mayores de una coalición dominante de calidad y trabajo que

instruya y comparta un lenguaje común y una estrategia de transformación organizacional. Por eso la necesidad de que los profesionales de los recursos humanos:

- investiguen el campo de la gerencia y la administración
- preparen presentaciones
- asistan a seminarios
- visiten otras plantas
- estén en constante sintonía con el mundo exterior

La idea es fortalecer el diseño de los sistemas de alto compromiso con las organizaciones y simultáneamente impulsar la credibilidad de la visión y el cambio que su organización desea fomentar.³

La conducta de compromiso y tenacidad

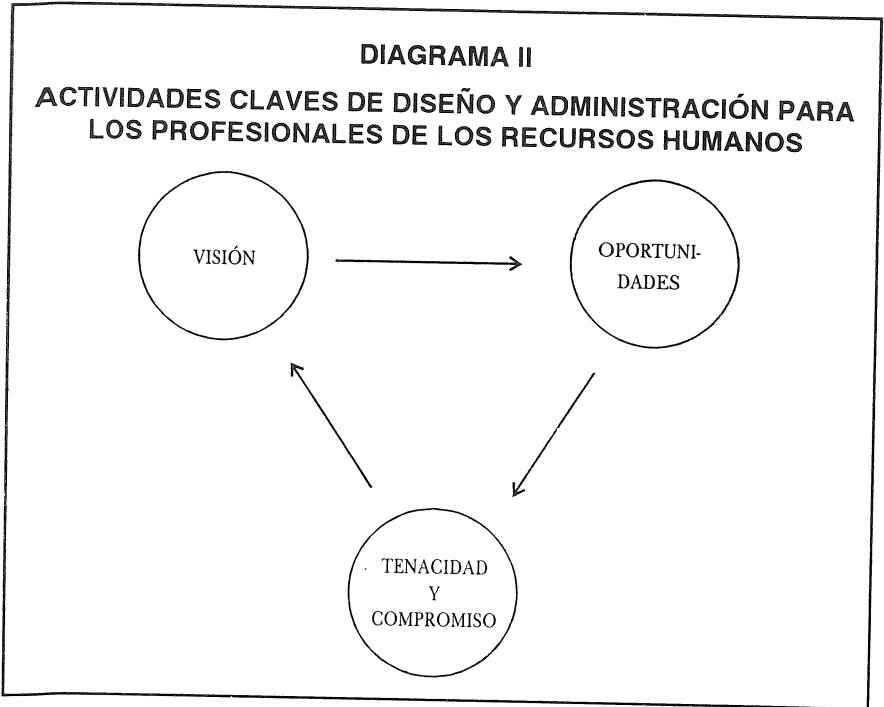
La máxima principal, entre otras, para el profesional de los recursos humanos es la siguiente: **Usar el cerebro, levantar conocimiento y estar comprometidos con hacer hoy y aquí las posibilidades del mañana.** Por esto se requiere demostrar gran tenacidad, persistencia, fortaleza y energía con las posibilidades de transformación en sus respectivas organizaciones.

Hay dos palabras que son claves: **consistencia y repetición.** Se trata de fomentar constantemente aquellas actividades y procesos que faciliten el cambio de la organización y que hacen que las cosas sucedan. A manera de paréntesis podemos enfatizar la importancia del adiestramiento y la educación sostenida como ejemplo de tenacidad que son necesarios en los procesos de cambio y transformación.

Asimismo es necesario que los profesionales de los recursos humanos hagan mucho trabajo de piernas. Esto es, estar en todas las partes de la organización al mismo tiempo. Se trata de administrar estratégicamente la presencia de los recursos humanos.

Para finalizar, debemos señalar que esta trayectoria requiere paciencia y demanda toneladas de energía y paciencia. Sin estos ingredientes fundamentales las posibilidades de cambio en innovación de cualquier organización serían mínimas.

³ Philip B. Crosby, *Leading: The Art of Becoming an Executive* (New York: McGraw Hill, 1989).



Epílogo para el futuro

Siempre he pensado que tengo dotes de profeta. No porque tenga dotes excepcionales, sino porque toda la vida me la he pasado estudiando. Por otro lado, en ocasiones he tenido que sentir la amargura de reconocer que a veces es muy difícil ser profeta en su propia tierra, y que hay tierras que matan a sus profetas. Bueno, dejando a un lado la tragedia, hay que reconocer que nuestra sociedad (local, federal e internacional) atraviesa por cambios dramáticos y que estamos empezando a sentir tales efectos. No sabemos con total certeza cuál será el impacto de algunos de esos cambios, pero sí advertimos que el papel de los recursos humanos se incrementa aceleradamente en las organizaciones contemporáneas.

- El campo de los recursos humanos será crítico para la transformación y supervivencia de las organizaciones de todas clases.

Para el año 2000 los profesionales de los recursos humanos tendrán que ser un grupo de expertos más adaptativos, flexibles y con capacidad ilimitada de responder a las necesidades y reclamos de la organización y su contexto (después de todo, calidad significa satisfacción total de clientes

internos y externos de todas clases). Tendremos que aprender a enfrentar lo desconocido... Si resolvemos un problema el mismo puede abrir las puertas para un juego de otros problemas... Debemos estar abiertos, recurrir a la reflexión práctica y estar dispuestos a involucrarnos en procesos no vistos antes y poco tradicionales. Debemos aprender de los fracasos (y no penalizar a la gente por los mismos) con ingrediente necesario para la liberación de la creatividad de los recursos humanos... Se trata de desarrollar capacidad para definir los parámetros del cambio dentro del contexto de organizaciones particulares. Dicha función es una de liderato en los asuntos del cambio y la innovación organizacional...⁴

- Los profesionales de los recursos humanos tendremos que atrevernos a soñar... soñar las tareas y responsabilidades que no existen hoy. Tenemos que salirnos de la caja que representan los departamentos de recursos humanos tradicionales.

A partir de las investigaciones que rompen fronteras en torno al área del super-aprendizaje tenemos que educar para la flexibilidad.⁵

La figura arquetípica de lo que es un empresario debe ser el profesional de los recursos humanos... De aquí la importancia del peritaje renovado. El área de los recursos humanos se debe desempeñar como “centros de costos o de “valor añadido al negocio”... Hay que preservar, desarrollar y transformar nuestro profesionalismo.

Anticipamos lo siguiente:

- Toda clase de flexibilidad en los calendarios e itinerarios de trabajo.
- Calendarios y climas de trabajo que fomenten la creatividad, innovación e iniciativa de la gente
- La remuneración estará más ligada a las ejecutorias de calidad y a la capacidad de laborar en el contexto de equipos de trabajo.
- Se reforzará la productividad y el peritaje.
- Las reuniones y transacciones de trabajo se harán electrónicamente.
- Proliferarán los equipos de trabajo de todas clases.
- La comunicación, la confianza y la diversión en el contexto del trabajo resultarán fundamentales.
- Los procesos de aprendizaje serán más acelerados.

⁴ George Plimpton, *The X Factor: A Quest for Excellence* (Whittle Direct Books, 1990).

⁵ Chris Argyris, *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning* (Boston: Allyn & Bacon, 1990).

Los profesionales de los recursos humanos tendrán que aprender a reconocer y administrar paradojas de todas clases. Por ejemplo, por un lado, Recursos Humanos participará como socio en todas las actividades del negocio o de la organización, y por otro lado, funciones tradicionales de reclutamiento, consejería y orientación se democratizarán, descentralizarán y se dispersarán a todo lo largo de la organización. (Serán responsables de gerentes, supervisores, células de trabajo).

- Los profesionales de los recursos humanos tendrán que desempeñarse como los expertos en procesos de aprendizaje.

Algunos asuntos que nos impactarán para el año 2000 y después serán, entre otros, los siguientes:

- Más empleados trabajarán en sus casas.
- Las investigaciones en torno a la inteligencia artificial afectarán los procesos de aprendizaje (la compañía Xerox ha establecido un Instituto de Aprendizaje para estudiar este asunto).
- La proyecciones **holográficas**, los televisores y teléfonos de bolsillo, las bibliotecas y librerías computadorizadas y las computadoras activadas a través de la voz, afectarán radicalmente la administración de los recursos humanos y los respectivos procesos de aprendizaje.
- El desarrollo de la robótica.
- La gente estará más interesada en la actualización.
- Existe la posibilidad de desarrollar un método que permita implantar módulos de aprendizaje directamente al cerebro.

Estamos seguros de que podemos y debemos imaginar y contribuir a manufacturar el futuro que ayudará a colocar a la gente y a las organizaciones en una posición fuerte y saludable para encara el siglo veintiuno...

CUADRO 1**ACTIVIDADES CLAVES PARA LOS PROFESIONALES
DE LOS RECURSOS HUMANOS**

1. Desarrollar destrezas para diagnosticar, anticipar y prevenir problemas de todas clases.
2. Contribuir a que la gerencia **alta** promueva la gestión de los Recursos Humanos a través de la misión, cultura y proyectos mayores de la organización.
3. Participar en la planificación estratégica de la organización y co-dirigir los cambios y las innovaciones principales.
4. Redefinir roles y responsabilidades de manera amplia y flexible.
5. Fundamentar las decisiones en análisis y evaluación.
6. Comprometerse con la gente y con el desarrollo profesional.
7. Desempeñar tareas de consejería, asesoría y consultoría para la organización.
8. Desarrollar destrezas de mercadeo y relaciones públicas.
9. Desarrollar peritaje en asuntos de diseño organizacional, sistemas de información, ciencias de la conducta, tecnologías gerenciales y técnicas cuantitativas.
10. Instruir y promover el desarrollo de equipos de trabajos, la creatividad de los recursos humanos y la flexibilidad de los mismos.
11. Proyectar integridad y honestidad intelectual y profesional.
12. Participar como **socios** principales en todas las gestiones del negocio y/o de la organización.
13. Hilvanar congruencia entre las tareas de los profesiones de los Recursos Humanos y las metas, objetivos, planes y proyectos estratégicos de la organización.
14. Desarrollar un sentido realista de los problemas, retos y organizaciones de la organización.
15. Impulsar grados mayores de vinculaciones con todas las áreas internas de la organización y con sectores externos que son claves para la misma.

CUADRO 2		
CARACTERÍSTICAS DE LA NUEVA CULTURA PARA LOS PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS		
	VIEJA CULTURA	NUEVA CULTURA
Propósito de una nueva cultura de calidad	Frases y expresiones casuales de cartelones	Impacta todas las actividades
Operaciones	Estables	Rápidas, fluidas y flexibles
Estilo de la alta gerencia	Autoritario, policiaco jerárquico	Con sentido de misión, visionario, participativo
Énfasis gerencial	Mejoramiento de partes	Proceso de mejoramiento total integral/contextual
Disposición al riesgo	Baja	Moderada/Alta
Planificación	Forma/Estructurada	Formal, informal flexible
Seguimiento	Base contabilística	Estrategias de Manufactura y de Gerencia Flexible
Medición	Cuantitativa	Cuantitativa y Cualitativa
Tipos de innovaciones	Incrementales	Incrementales sinópticas comprensivas
Comunicación	Departamental, Estructurada jerárquica	Formal, informal, de vinculaciones flexibles
Coordinación	Reglas y procedimientos	Auto impuestas
Incentivos/refuerzos	No relacionados con los planes estratégicos	Relacionados con los planes estratégicos y los nuevos proyectos
Relaciones con clientes y suplidores	Nosotros/Ellos	Consortios y alianzas

REFERENCIAS

- Argiris, Chris. *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn & Bacon, 1990.
- Crosby, Philip B. *Leading: The Art of Becoming an Executive*. New York: McGraw Hill, 1989.
- Pascarella, Perry y Froham, Mark A. *The Purpose Driven Organization*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Plimpton, George. *The X Factor: A Quest for Excellence*. Whittle Direct Books, 1990.
- Tanner Pascale, Richard. *Managing on the Edge*. New York: Simon & Schuster, 1990.