

ENFOQUE DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS¹

Introducción

Durante las últimas décadas, la dirección de recursos humanos en las empresas ha experimentando una serie de cambios, tanto a nivel conceptual como a nivel práctico.

Para darse cuenta del cambio, basta mirar los títulos de los libros más elementales escritos sobre el tema. Mientras en los años cincuenta, los títulos de esos libros solían incluir la expresión. “Administración de personal”, más tarde se convirtieron en libros sobre “Relaciones industriales” o “Relaciones sociales”. Finalmente, tienden a mencionar de alguna forma u otra las palabras “dirección” y “recursos humanos”.

El mismo tipo de cambios ha tenido lugar en los nombres que se dan a las funciones dentro de una estructura organizativa que han sido diseñadas para afrontar los problemas que surgen debido al hecho de que las organizaciones “las componen su gente”. Entre estos nombres se puede encontrar una variedad de denominaciones, desde “director de personal” hasta “vicepresidente de desarrollo organizativos” o “vicepresidente de asuntos sociales”, etc.

Al mismo tiempo, yendo más allá del simple cambio de nombre, normalmente resulta que los ejecutivos que desempeñan estas funciones en las organizaciones se están integrando en una medida creciente como miembros del equipo de dirección responsable de diseñar las estrategias de la empresa.

Creo que ese cambio ha sido provocado por un hecho muy sencillo, y cada vez más evidente -a veces impuesto desde el interior- para cualquier buen directivo: las actitudes de los empleados, tanto respecto a su trabajo como a la organización en la que trabajan, constituyen una variable clave que afecta a la posibilidad misma de lograr los objetivos de cualquier negocio. Los directivos más perceptivos también han advertido que no se pueden comprar en el mercado unas actitudes “correctas” por parte de sus empleados. La única forma de obtenerlas es intentar producirlas a través de un larguísimo proceso de “indocctrinación”, que tiene lugar dentro de la organización, día a día, mientras esas personas desarrollan sus tareas normales.

Muchos directivos han descubierto –a veces pagando un precio muy alto por ello-, el valor económico de lo que los economistas llaman “externalidades” -esas habilidades que

¹ Copyright © 1988 División de investigación del IESE. Documento elaborado por Juan Antonio Pérez López. Prohibida la reproducción total o parcial. Derechos reservados. Para uso exclusivo del PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

tienen un elevado valor pero que no se pueden contratar en el mercado (tienen “valor”, pero no tienen precio”). Uno de los ejemplos de “externalidades” que mencionan los economistas con mayor frecuencia es la de la confianza mutua, una de esas actitudes que acabamos de mencionar.

Por tanto, no sorprende que se haya incorporado a la jerga empresarial toda una serie de conceptos que tienen que ver con la gestión de personas: estilo de dirección, valores de dirección, habilidades de comunicación, dirección participativa, etc.

Creo que es casi una perogrullada afirmar que en cualquier negocio bien llevado se presta una gran atención al mantenimiento y desarrollo de relaciones sanas con los empleados. Sin embargo, la clave no está saber por qué es tan importante. Si no tenemos estos conocimientos, no podremos discernir qué queremos decir específicamente con expresiones como «actitudes correctas» por parte de los empleados o «relaciones sanas» con ellos.

Para mí, está claro que el logro de esas actitudes y relaciones –independientemente de lo que queramos decir con esas palabras– no es un objetivo que se pueda asignar a un directivo o un grupo de directivos concreto dentro de una determinada estructura organizativa, llamémosle director de personal o vicepresidente de dirección de recursos humanos, o lo que sea. Estas propiedades organizativas se han de lograr a través de las decisiones específicas de todos los que toman decisiones en la organización. Cualquier decisión puede contribuir a la formación o destrucción de esas propiedades. Esta contribución puede tener mucho o poco que ver con el grado de acierto de la decisión en la solución del problema específico que se está intentando resolver. (Todos sabemos lo mucho que pueden trastornar –desde el punto de vista de crear relaciones sanas con los empleados– las decisiones de un directivo concreto, una persona que también resulta ser sumamente eficaz a la hora de conseguir objetivos de producción o de ventas.)

Desde mi punto de vista, a los expertos en la dirección de recursos humanos en una organización les corresponde la función de asegurar que la calidad del proceso de toma de decisiones es tal que se mantienen y desarrollan esas propiedades organizativas. Son expertos en el diseño de una serie de políticas y procedimientos que han de seguir el resto de los directivos a la hora de tomar decisiones en el curso normal de la actividad, de forma que esas decisiones también puedan tener consecuencias positivas desde el punto de vista humano. Deben ayudar a la alta dirección a evaluar las consecuencias humanas de las decisiones de modo similar, por ejemplo, a los expertos en asuntos financieros que ayudan a la alta dirección a evaluar las consecuencias financieras de las decisiones empresariales.

Por ello, sostengo que el campo de conocimientos fundamental para un experto en dirección de recursos humanos es el de la teoría organizativa. Opino que su aportación a cualquier organización estará relacionada intrínsecamente con sus conocimientos del «porqué» el elemento humano es tan importante para el éxito de una empresa. A mi juicio, debe tener esos conocimientos para poder comprender lo que se quiere decir por actitudes correctas y relaciones sanas, y cosas similares, en una organización. Sólo así podrá abordar el difícil problema de diseñar las políticas susceptibles de facilitar el desarrollo de esas propiedades organizativas en su organización concreta.

Soy consciente de que estas opiniones van en contra de una serie de creencias muy arraigadas acerca de lo que generalmente se piensa que es un experto en dirección de recursos

humanos. Esto ocurre porque nuestras ideas esenciales sobre lo que se quiere decir por experto en cualquier campo derivan principalmente de nuestras experiencias acerca de lo que se quiere decir por competencia en *temas técnicos*. Sin embargo, todo lo que tenga que ver con la dirección de *personas como tales* (y no como entidades físicas por ejemplo), no es un tema técnico. En el mismo instante en que esas variables humanas que llamamos «conocimientos» y «motivación» se conviertan en variables que influyen en el proceso que se está gestionando, el problema de gestionar ese proceso no puede reducirse a un problema técnico.

A modo de ilustración, pensemos, por ejemplo en los conocimientos que pueden hacer que una persona sea competente en algo como la programación de ordenadores. Sin duda, podríamos decir que el campo teórico fundamental relacionado con su competencia es el de la física, por lo menos aquella parte de la física que tiene que ver con el comportamiento de la materia en campos electromagnéticos. Sin embargo, naturalmente, el tipo de conocimientos que se le exige para solucionar sus problemas profesionales está muy alejado de cualquier tipo de conocimiento científico acerca de las leyes básicas de la física. Puede ser un técnico buenísimo y no tener ningún conocimiento de las teorías físicas sobre las que se sustentan las técnicas concretas que puede estar utilizando. A la inversa, ser un buen físico puede no servir de nada a la hora de solucionar problemas técnicos. (Evidentemente, nadie dirá nunca -excepto como broma- que programar un ordenador para una finalidad determinada significa «gestionar el comportamiento de un grupo de *chips* hacia el logro de una meta determinada».)

En nuestro caso, en vez de *chips* tenemos personas. Sin embargo, ¿realmente significa eso de que nuestros problemas son esencialmente diferentes? ¿O es sólo una cuestión de no tener una ciencia básica que estudie el comportamiento de las personas en el campo organizativo y que pudiera desempeñar un papel equivalente al de la física en el estudio del comportamiento de la materia en campos de fuerzas? En todo caso, si el único problema es el segundo -la falta de madurez en las disciplinas básicas que tratan del comportamiento humano-, los conocimientos que han desarrollado hasta la fecha siempre se pueden utilizar para respaldar determinadas «casi técnicas» que deberán dominar las personas que practican la actividad, quienes a su vez pueden limitarse a aplicarlas sin meterse en problemas engorrosos a nivel de teorías básicas. Eso significaría que un experto en la gestión de personas sería más artista y menos técnico que, por ejemplo, un programador de ordenadores. A medida que se acumulan conocimientos científicos acerca del comportamiento humano, el componente artístico de la profesión disminuye mientras crece el elemento técnico. Esto no debe causar ninguna sorpresa, porque ese mismo proceso se ha producido muchas veces, en muchas profesiones, en el transcurso de la historia.

Sin embargo, ¿qué ocurre si la gestión de personas es esencialmente diferente de la manipulación de la materia? Y por esencialmente diferente, quiero decir que ninguna cantidad de conocimientos tipo información -ninguna cantidad, por mucha que sea, de datos clasificados acerca del comportamiento observable de las personas- puede solucionar los problemas derivados de la gestión de personas. O, en términos más corrientes: ¿qué ocurre si la gestión de personas quiere decir la gestión de agentes libres? (y por «libre», quiero decir que el comportamiento del agente gestionado puede tener causas internas -causas no observables-, además de las externas).

Siendo ése el caso, los conocimientos técnicos nunca pueden ser la respuesta para problemas de dirección. Las técnicas pueden ser útiles como herramientas que facilitan la

solución de problemas cuya definición nunca es un tema técnico. La dirección es más bien una cuestión de confrontar los problemas correctos, dado el repertorio de respuestas que podemos tener a nuestra disposición, que una cuestión de solucionar el pseudoproblema que encaje con la respuesta que más nos gusta.

Ahora bien, si usted opina que el tipo de cosas de que estamos hablando tiene alguna importancia a la hora de reflexionar sobre el cometido de un experto en la dirección de personas y, de este modo, concluye que valdría la pena analizarlas para derivar consecuencias prácticas, ya ha aceptado mi argumento de la utilidad para una persona que practica nuestro campo de tener conocimientos de teoría organizativa. Esto es así porque esos temas constituyen el punto de partida de las teorías organizativas y, como sería de esperar, diferentes posturas de partida en esos temas llevan a concepciones muy diferentes acerca de casi todo: cuál es la función de la dirección, qué queremos decir por la dirección de personas, cuál es la finalidad de las políticas de personal, cuáles son los objetivos del sistema de incentivos, y así sucesivamente.

En el fondo de cualquier teoría organizativa concreta siempre habrán algunas suposiciones implícitas acerca de lo que es un ser humano, cómo se motivan las acciones de los seres humanos, cómo y qué aprenden los seres humanos a través de sus procesos de acción, y temas similares. Suposiciones diferentes, entre ellas las implícitas, llevan a teorías diferentes, es decir, diferentes formas de explicar el comportamiento humano; naturalmente, diferentes explicaciones llevan a diferentes prescripciones respecto a lo que hay que hacer para lograr un tipo de comportamiento deseado. El significado mismo de esas propiedades organizativas que denominamos actitudes correctas o relaciones sanas, y similares, así como las maneras de alcanzarlas, difieren según la teoría que estamos considerando.

Teorías organizativas y paradigmas organizativos

En este caso, quizá se pregunte cuál puede ser la utilidad de una teoría concreta cuando parecen abundar tantas, cada una de las cuales dice cosas diferentes respecto a estos temas importantes.

Bien, de hecho, sólo hay tres tipos básicos de teorías organizativas. Quizás encuentre muchas teorías de cada tipo pero, desde el punto de vista de sus suposiciones acerca de la motivación humana, siempre se incluirán en una de las tres categorías posibles. Y resulta que la realidad más básica -el tema fundamental- a gestionar en las organizaciones humanas, es la motivación humana. Si Pudiéramos dar por sentado que se podía motivar a las personas de cualquier forma que quisiéramos, los problemas de dirección se convertirían en simples problemas técnicos. El problema con nuestros chips humanos es que actúan porque están motivados para llevar a cabo alguna acción concreta y, muchas veces, nadie sabe qué es lo que les motiva a actuar de esta manera. (Y el «nadie» también incluye al propio chip humano en no pocos casos.)

Denomino «paradigmas organizativos» a estos tres tipos de teorías organizativas posibles. Cada uno de los paradigmas se basa en una suposición concreta acerca de la

motivación humana (que es lo que motiva las acciones), y les he dado los nombres siguientes:

- Paradigma mecánico
- Paradigma psicosociológico
- Paradigma antropológico

De hecho, sólo hay un paradigma «completo»: el paradigma antropológico. El psicosociológico es un caso concreto del antropológico, y el mecánico es un caso concreto del psicosociológico. En el paradigma mecánico se supone que los seres humanos son motivados exclusivamente por las consecuencias externas de sus actos (motivos extrínsecos), en la medida en que esas consecuencias sirven para satisfacer las necesidades del agente. Los *motivos extrínsecos* incluyen cualquier tipo de *incentivos* (dinero, elogios, estatus...) que recibe un agente del exterior a *cambio de* -provocado por- su acto.

En el paradigma psicosociológico, se supone que los seres humanos son motivados tanto por *motivos extrínsecos* como por *motivos intrínsecos*. Los motivos intrínsecos son las consecuencias provocadas por la ejecución del propio acto, en la medida en que esas consecuencias satisfacen necesidades o deseos del agente que realiza el acto (desarrollo de habilidades, aumento del nivel de conocimientos, satisfacción con el trabajo propio, hacer algo que a uno le agrada...). Los motivos intrínsecos incluyen todas las cosas que pueden conseguir los seres humanos a través de sus actos y que sólo se pueden conseguir a través de la ejecución personal del acto (por ejemplo, aprendiendo a hacer algo). De este modo, en las teorías incorporadas en el marco del paradigma psicosociológico, la motivación es una fuerza que tiene dos dimensiones. Pueden haber dos personas con la misma *cantidad* de motivación para llevar a cabo una tarea pero con distintos componentes *cualitativos* en sus motivaciones respectivas. Habría que señalar que -al nivel de abstracción en que hacemos nuestras distinciones- el hecho de que una persona sea motivada, por ejemplo, por dinero, o por elogios externos (siendo los dos *motivos extrínsecos*), no significa ninguna diferencia cualitativa. Sí que existe una diferencia cualitativa si una persona es motivada por dinero y la otra por cualquier tipo de *motivo intrínseco* (por ejemplo, el deseo de aprender). Las diferencias entre motivos de un tipo determinado son importantes en términos psicológicos, pero no lo son a nivel antropológico, que es el nivel donde se pueden encontrar las leyes básicas que explican el comportamiento lento de la motivación. Una última observación: la motivación de cualquier persona concreta para ejecutar un acto determinado normalmente será un agregado de motivos extrínsecos e intrínsecos. Hay pocos actos, si es que hay alguno, cuya motivación pueda explicarse tan sólo por *un tipo* de motivos.

El último tipo de motivo que explica el comportamiento humano dentro del paradigma antropológico son los llamados *motivos trascendentes*. Estos son aquellas consecuencias de un acto que afectan a personas diferentes a la que ejecuta el acto -el agente-, en la medida en que esas consecuencias las persigue explícitamente el agente (convirtiéndose, de este modo, en *motivos* de su acto) *por* el valor de dichas consecuencias para aquellas otras personas que *reciben* el acto. Por ejemplo, un médico que está motivado para actuar de una determinada manera por *el bien* de la salud de su paciente, o un vendedor que quiere vender un producto concreto a un cliente determinado, *porque* está convencido de que la venta puede satisfacer una necesidad que tiene el cliente, son estimulados por *motivos trascendentes* (naturalmente, ambos pueden ser motivados también *al mismo* tiempo por motivos intrínsecos y extrínsecos).

Parte del problema para explicar el comportamiento humano está relacionado con el hecho de que la motivación de los seres humanos es la consecuencia de tres tipos diferentes de fuerza; dos de ellas -motivación por motivos extrínsecos y motivación por motivos trascendentes- están en función de las propiedades del *entorno*, lo que ocurre fuera del agente, pero dependen de dos características diferentes, a menudo opuestas, del entorno. Para comprender por qué puede ocurrir esto, es suficiente observar que, en términos generales, cuanto más «poderoso» es el entorno, mayores son las posibilidades de que sea una fuente de motivos extrínsecos. Sin embargo, desde el otro punto de vista, cuanto más débil es el entorno, mayores son las posibilidades de que sea una fuente de motivos trascendentes.

Se deduce de ello que lo que yo he llamado paradigmas organizativos (se les puede llamar Teorías organizativas, con una T mayúscula) intentan describir el comportamiento de los seres humanos en las organizaciones en base a una concepción de los seres humanos como entidades motivadas por:

- *Metas externas* (paradigma mecánico): el comportamiento del ser humano se conceptualiza como el de un sistema mecánico.
- *Metas externas e internas* (paradigma psicosociológico): el comportamiento del ser humano se conceptualiza como el sistema biológico.
- *Metas externas, internas y trascendentes* (paradigma antropológico): el comportamiento de un ser humano se conceptualiza como el de un agente libre o de un sistema libremente adaptativo.

Como he dicho antes, se pueden encontrar muchas teorías dentro de un paradigma determinado. Estas teorías intentan describir comportamientos específicos basados en suposiciones concretas acerca de:

- a) la naturaleza o contenido de esas metas
- b) los mecanismos con los que está dotado el sistema para garantizar su comportamiento de logro de metas (y las operaciones que realizan esos mecanismos)

Las teorías van un paso más allá de los paradigmas en términos de elaboración conceptual -son explicaciones de segundo orden, mientras que los paradigmas son explicaciones de primer orden- y son más aplicables a la hora de contribuir a la solución de problemas prácticos, *suponiendo que sus suposiciones sean válidas para el problema en cuestión*. La suposición más básica de cualquier teoría -su suposición acerca del tipo de fuerzas motivacionales que en ese caso concreto influyen en el comportamiento de las personas que intervienen en el problema- viene determinada por el paradigma al que pertenece la teoría. La mayoría de los fracasos sufridos al aplicar prescripciones basadas en una teoría determinada se deben a que las suposiciones motivacionales no son válidas para el problema en cuestión. Esto ocurre por dos motivos diferentes: 1) las suposiciones motivacionales son mayormente implícitas en las teorías de segundo orden y técnicas relacionadas, y 2) un sistema real puede estar representado adecuadamente por un paradigma reducido (mecánico o psicosociológico) bajo una serie de condiciones *determinadas* (durante un lapso de tiempo concreto), y el *mismo sistema* puede no estar representado en absoluto por ninguno de estos paradigmas reducidos si las condiciones son diferentes (o durante un lapso de tiempo más largo).

Esos dos hechos plantean graves peligros para los decisores, ya que es mucho más práctico utilizar teorías basadas en paradigmas reducidos que utilizar teorías generales (del tipo antropológico). Es suficiente observar que las primeras tienen menos variables y son más manejables. Desde luego, pueden ser muy prácticas bajo suposiciones muy restrictivas. Lo más probable es que un decisor que esté solucionando problemas inmediatos a través de la gestión de las variables, según un modelo reducido, no se dará cuenta que, de este modo, está afectando a variables que se han omitido en su modelo de decisión y que, de la misma manera, sus acciones han destruido aquellas condiciones -representadas por el conjunto de suposiciones restrictivas- que dieron validez a su modelo.

Quizá se pregunte qué utilidad puedan tener todas estas observaciones epistemológicas para una persona que ejerce la dirección. Así que paso a ilustrar lo que acabo de decir en términos más familiares. Tomemos, por ejemplo, un departamento de producción. Naturalmente, el modelo completo para representar una organización de este tipo en términos conceptuales (siempre que tenga trabajadores y no sea sólo un departamento que organiza las acciones de robot), debe ser un modelo del tipo antropológico. Dos de las variables del modelo -y, por cierto, muy interesantes para el jefe del departamento- siempre serán «incentivos gastados» y «nivel de producción». A efectos prácticos y para gestionar las operaciones día a día, quizás acepte que la administración de incentivos y el nivel de producción estén relacionados de tal forma que, para conseguir el nivel de producción deseado, es suficiente gestionar el nivel de incentivos gastados. No hay duda que, en muchos casos y, a todos los efectos prácticos, ese tipo de «teoría» funcionaría, por lo menos a corto plazo. Sobre esa base, el directivo puede concentrar sus esfuerzos en lo que pueda entenderse por «gestionar el nivel de incentivos» y «alcanzar el nivel de producción deseado» (naturalmente, pueden significar procesos técnicos difíciles).

Siendo éste el caso, nuestro departamento de producción se representa por un sistema mecánico y no hay duda que -siendo todo lo demás igual: a saber, los motivos intrínsecos y trascendentes de los trabajadores- la simplificación funcionará. Para dirigir las operaciones día a día, el jefe del departamento puede concentrarse en las variables del sistema mecánico (por ejemplo, optimizando su relación), siempre que sus decisiones *al menos* no tengan consecuencias negativas sobre esas otras variables (las variables relacionadas con los motivos intrínsecos y trascendentes de los trabajadores). Naturalmente, en el caso de decisiones que afectan a períodos de tiempo más prolongados -por ejemplo, decisiones relativas al diseño de tareas o políticas de remuneración-, sería totalmente equivocado presentar al departamento como un sistema mecánico. Es casi imposible que esas decisiones no afecten a las variables relacionadas con motivos intrínsecos y trascendentes (por ejemplo: la justicia percibida en las políticas de remuneración afecta a la identificación con la organización, los diseños de puestos de trabajo afectan a las oportunidades para aprender). Esta es la razón por la que, al menos en los niveles superiores de la jerarquía organizativa se tienen que tomar decisiones basadas en modelos antropológicos. A continuación, se pueden delegar decisiones operativas montando sistemas de control cuyas políticas prohíben aquellas decisiones que, aunque efectivas desde un punto de vista operativo, pueden dañar las variables que no están contenidas en los modelos reducidos utilizados por directivos subordinados (por ejemplo, una reducción en el importe de incentivos gastados que se consigue a través del despido de empleados prescindibles en el corto plazo).

Mencioné antes que la competencia en la dirección de recursos humanos incluía la capacidad de diseñar políticas destinadas a mantener un buen estado de interacciones

humanas mientras se toman decisiones para lograr objetivos empresariales. Hemos visto cómo está relacionada esa competencia con los conocimientos acerca de la teoría organizativa. Me gustaría ahora profundizar un poco más en el lado positivo de la pregunta, a saber: ¿cómo podemos facilitar el desarrollo, y el crecimiento, de aquellas relaciones humanas que armonizan mejor con el logro de los objetivos de la organización? Esta es la pregunta más fundamental a la que tendrá que responder cualquier experto en la dirección de recursos humanos.

Para continuar en esa dirección, tenemos que tratar con las variables -cuáles son y qué quieren decir- a las que me refería bajo la expresión general «relacionadas con motivos intrínsecos y trascendentes». Para ello, tengo que describir las variables más básicas – mínimas– de un paradigma antropológico. Naturalmente, estas variables se identificarán a un nivel muy elevado de abstracción, para no extenderme demasiado.

El paradigma antropológico

En el Anexo, he dibujado una imagen gráfica del conjunto entero de variables necesarias para representar el paradigma. En el esquema, se ven las variables mecánicas, psicosociológicas y antropológicas del paradigma. También se observará que se necesitan tres variables para representar la relación entre la organización y el entorno externo (misión externa, objeto, estrategia). Otras tres representan la relación entre la organización y el entorno interno -definida como las características personales de los individuos que pertenecen a la organización- (misión interna, miembros de la plantilla, papeles formales). Hay otro grupo de tres variables que representan las propiedades de la organización como tal: sistemas de dirección (que relacionan la estrategia con papeles o tareas formales), estilo de dirección (que relaciona el objeto con los miembros de la plantilla) y valores de dirección (que relacionan la misión externa y la interna).

Estas variables tienen el significado siguiente:

Papeles (tareas) formales: representa el conjunto de tareas, funciones, papeles, etc., que constituyen los elementos constructivos utilizados para diseñar una organización. Pueden ser ejecutados por un individuo o por un grupo de individuos. Su contenido puede ser más o menos operacional. (En una máquina, representarían los materiales utilizados para construir el artefacto.) Su operación es coordinada por los sistemas de dirección.

Estrategia: la acción organizativa que requiere el estado concreto del entorno externo para llevar a cabo las misiones externas e internas. También se podría decir que las estrategias están destinadas a mantener a las organizaciones vivas y en situación de cumplir -en la mayor medida posible- su misión, adaptando sus acciones al estado del entorno.

Sistemas de dirección: definen la operación de la organización en conjunto, traduciendo en tareas las operaciones necesarias para llevar a cabo una estrategia concreta (estructuración y planificación) y asegurándose de que se ejecutan las tareas (control). Estos sistemas tienen muchos niveles (desde el diseño de la estructura formal hasta la asignación de incentivos relacionados con la ejecución de tareas).

Miembros de la plantilla: representan las personas concretas que realizan las funciones o tareas. Para comprender qué se entiende por esta variable, pensemos, por ejemplo,

en una obra de teatro. El papel en una obra de teatro viene definido por el personaje y lo que tiene que decir y hacer ese personaje según el guión. La variable «Miembros de la plantilla» representa al *actor* que hace el papel del personaje. Esta variable señala las cualidades específicas de las personas que ejecutan papeles o funciones, en la medida en que inciden en la ejecución de sus tareas. Incluye las cualidades cognoscitivas y motivacionales necesarias para llevar a cabo las tareas asignadas.

El objetivo de los expertos en la dirección de recursos humanos es garantizar que la organización disponga del mejor personal posible; siempre se ha definido de esa manera. Sin embargo, naturalmente, lo que es mejor dentro del modelo antropológico depende de otras ocho variables. En los modelos mecánicos, la variable ni siquiera existe: el papel de una persona responsable de la administración de personal se reduce a una función residual: resolver los estorbos -que perturban los procesos técnicos bien diseñados- provocados por el hecho de que algunas funciones son realizadas por personas en vez de máquinas.

Objeto: es lo que la organización tiene la capacidad de hacer. Se le puede llamar «competencia distintiva». Representa los productos o servicios que la organización es capaz de realizar, y realizar bien. Depende de las habilidades y actitudes desarrolladas por miembros de la organización -a veces a lo largo de un prolongado periodo de tiempo-, para hacer lo que se les ha asignado específicamente como cometido suyo en la organización.

Estilo de dirección: quiere decir la manera en que se llevan a cabo las operaciones y se toman las decisiones, de forma que se ayude a los miembros de la plantilla a desarrollar aquellas habilidades y actitudes que pueden ser útiles para mejorar la competencia distintiva. Los dos procesos que determinan el estilo de dirección son: el *proceso de comunicación* (explicando *por qué* la persona subordinada debe seguir una línea de acción determinada) y el *proceso de participación* en la toma de decisiones (nada que ver con la toma de decisiones colectiva; se refiere a la participación en las etapas de la formulación del problema, generación y evaluación de alternativas).

Misión externa: necesidades externas (del cliente) que la organización *intenta satisfacer*. El proceso se desarrolla exclusivamente a nivel de los *motivos extrínsecos* de los clientes.

Misión interna: necesidades internas (de los miembros de la plantilla) que la organización *debe satisfacer* para que sus miembros sean motivados para llevar a cabo las acciones necesarias para lograr la misión externa. Para cumplir la misión interna, una organización debe satisfacer motivos pertenecientes a los tres tipos: extrínsecos, intrínsecos y trascendentes. Esto se debe al hecho de que se necesita cierta medida de motivos intrínsecos y trascendentes para que la organización pueda llevar a cabo con éxito sus operaciones. Naturalmente, esa medida depende sustancialmente de la función concreta que desempeña el individuo en la organización (un directivo debe ser más motivado por motivos trascendentes que un empleo de bajo nivel), del *objeto* concreto de la organización (una enfermera en un hospital debe ser más estimulada por motivos trascendentes que un trabajador en una cadena de montajes) e incluso de una *estrategia* concreta que sigue la organización en un momento dado (una empresa que emprende un proceso de diversificación necesita un mayor grado de compromiso por parte de sus empleados -motivos trascendentes- que una empresa estable con procesos altamente estandarizados).

En términos generales, se puede decir que cuantas menos posibilidades hay de controlar externamente la ejecución con éxito de una función, mayor es la necesidad de asignarla a una persona estimulada por motivos trascendentes.

Valores de dirección: representa el peso otorgado por los decisores a la satisfacción de las necesidades individuales de las personas afectadas por la decisión en el momento de tomarla. Básicamente representa el modo en que un directivo evalúa a otras personas como tales: cuán importantes son para él y qué es lo que tienen de importante.

Suena muy abstracto, pero es una realidad que comprende casi inmediatamente hasta el obrero que ocupa los escalafones más bajos de la empresa cuando evalúa a su propio jefe.

Los mecanismos básicos de una organización, cuando se concibe como un sistema antropológico, parecen ser aquellos que hemos llamado sistemas de dirección, estilo de dirección y valores de dirección. Estos mecanismos tienen la finalidad siguiente:

Sistemas: reglas formales diseñadas para coordinar *tareas determinadas* para lograr una *estrategia determinada*.

Estilo: maneras específicas de hacer las cosas en una organización; significa, *por lo menos*, cómo se utilizan las reglas formales en determinadas circunstancias. (En la mayoría de los casos, significa mucho más que sólo esto: incluye todas las acciones y aspectos de las mismas que constituyen lo que se llama el sistema informal de una organización.) El *estilo* es el mecanismo mediante el cual una organización modifica su capacidad de resolver problemas a través del aprendizaje que se desarrolla en miembros individuales de la organización como resultado de los actos realizados por ellos. Un *estilo positivo* genera un aprendizaje positivo, tanto en la capacidad cognoscitiva de los miembros de la plantilla para lograr mejor el *objeto*, como en sus cualidades motivacionales.

Valores: determinan las razones, los «porqués», los motivos de las decisiones específicas tomadas por la organización. Los valores positivos, cuando se comunican adecuadamente a través del *estilo*, dan lugar a un aprendizaje motivacional positivo en miembros individuales: la interiorización de los objetivos organizativos por los miembros de la plantilla (lo que normalmente se llama identificación de los individuos con la organización).

Se desprende inmediatamente que estos tres mecanismos están interrelacionados dentro del paradigma: acciones específicas dependen tanto de los *sistemas* como del *estilo*; el aprendizaje depende tanto del *estilo como de los valores*. Sin embargo, evidentemente, las relaciones no se limitan a éstas ya que, por ejemplo, los *sistemas* dependen de la *estrategia*, pero la *estrategia* depende de los *valores*.

Para ilustrar cómo el uso del paradigma arroja luz sobre el trabajo de un experto en la dirección de recursos humanos, pensemos, por ejemplo, en los diferentes enfoques que se pueden aplicar para diseñar cualquier sistema específico entre los que constituyen los sistemas de dirección de organización. En los términos más generales, los sistemas de dirección se pueden clasificar en las categorías siguientes:

- Sistemas de incentivos (premios o castigos aplicados por la organización a sus miembros).
- Sistemas de trabajo (reglas que especifican lo que se espera que hagan miembros individuales).
- Sistemas que regulan los flujos de personal (cómo se seleccionan las personas, cómo se asignan a puestos de trabajo y cómo se separan de la organización).

El primer enfoque, y el más técnico, trata del diseño de cualquiera de estos sistemas sobre la base siguiente:

- a) Las tecnologías determinan la división de tareas y la forma en que deben relacionarse para lograr una producción eficiente. Sobre esa base, pueden diseñarse *sistemas de trabajo*.
- b) Deben diseñarse *sistemas de incentivos* que aseguren la motivación individual para realizar las tareas especificadas por los *sistemas de trabajo*.
- c) Deben diseñarse *sistemas de flujo* para asegurar que se ocupen los puestos requeridos por los sistemas de trabajo (por el número requerido de individuos con las competencias técnicas apropiadas).

En su forma más pura, el enfoque revela y se basa en una concepción de la organización que pertenece al paradigma mecánico. Fundamentalmente, significa que la finalidad de la dirección de recursos humanos es obtener el número de personas necesario con las competencias requeridas, y adaptarlas a las exigencias técnicas de una tarea.

Un enfoque del diseño de estos sistemas basados en una concepción que pertenece al paradigma antropológico, va casi en la dirección opuesta.

- a) El diseño de los sistemas de trabajo parte de una serie de premisas técnicas, ciertas «limitaciones técnicas mínimas». A partir de éstas, se debe emprender una difícil tarea de síntesis. Se deberán hacer juicios acerca de aspectos tales como:
 - Oportunidades de desarrollo individual a través del desempeño del trabajo (en términos tanto de cualidades cognoscitivas como motivacionales).
 - Intercambios entre eficiencia técnica y aprendizaje potencial (a propósito: aquí desempeñan un papel predominante los valores de dirección).

Al final, la solución siempre significará determinar una serie de reglas, dejando un amplio margen para el criterio del directivo: hay muchas cosas que se tendrán que solucionar mediante el mecanismo que hemos llamado «estilo de dirección».

- b) Se diseñan sistemas de incentivos para proporcionar un nivel mínimo de motivación, asegurar que los individuos no abandonen la organización atraídos por motivos externos del tipo extrínseco. Se pueden obtener mayores incentivos dependiendo de los resultados de la organización en conjunto, debido a la influencia que tiene en la identificación la distribución del valor producido por la organización. (De nuevo, se trata de una cuestión de valores de dirección).

- e) Se diseñan sistemas de flujo para fomentar trayectorias profesionales individuales dentro de la organización, de modo que ésta pueda aprovechar el «fondo de talentos» que está desarrollando.

Fundamentalmente, este enfoque significa que la finalidad de la dirección de recursos humanos es la de integrar a los individuos en una organización, facilitar el desarrollo de sus capacidades de modo que la organización mejore su capacidad para resolver problemas, con una competencia cada vez mayor para encontrar mejores «soluciones técnicas» para el logro de su misión externa.

ANEXO

ENFOQUE DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

