TLATEMOANI
Revista Academica de Investigación
"POR UNA EDUCACION DE EXCELENCIA"
Nº1 Marzo 2010

LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO Y EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES

M.A. Jorge Robles Galván
Dr. Ramón Gerardo Recio Reyes

Resumen

En la actualidad algunas organizaciones han apostado por el desarrollo del talento humano como una de las estrategias de mejora continua en el avance y logro de objetivos estratégicos como la rentabilidad y calidad en el servicio. Son organizaciones que han adaptado a sus prácticas relacionadas con la función de personal la formalización de un área de recursos humanos para tener en cuenta el impacto de su inserción y el ejercicio de sus acciones en el ámbito de las relaciones laborales y del poder a nivel directivo que se revierten hacia sí misma "como efecto de bumerang" en forma de resistencia al cambio; para identificar efectos que provienen del cumplimiento de las tareas y funciones operativas de las áreas en las que el recurso humano participa.

Palabras clave:
Gestión de recursos humanos, Clima laboral, Resistencia al cambio y Poder.

El presente articulo se basa en la experiencia del trabajo realizado en una de las organizaciones dedicadas al ahorro y crédito en la ciudad de Rioverde, intervención que tenía como propósito la inserción de un departamento enfocado al desarrollo personal y organizacional como una de las estrategias de consolidación y crecimiento de la empresa[1].

La primera etapa consistió en un estudio para identificar las prácticas relacionadas con la función de personal que ya se venían realizando dentro de la organización, los actores y destinatarios principales de dichas acciones, así como la problemática que de alguna

[1] Robles Galván. Tesis 2009.

manera estaba a la vista en el grupo de necesidades que demandaban la creación del departamento de recursos humanos. También fue necesario conocer la normativa que regula las actividades esenciales de las entidades de ahorro y crédito, así como la normativa interna y documentos rectores que orientan las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas identificadas en la estructura organizacional. A partir de ello se debía considerar la creación e inserción del departamento tanto en la estructura organizacional a nivel de staff, como en la vida cotidiana y laboral de la organización, la asignación de un espacio físico dentro de las instalaciones y la contratación de personal para el puesto a nivel de jefatura.

La segunda etapa se caracteriza por la dinámica interna que se produce a partir del funcionamiento del departamento de recursos humanos, una vez que el personal a cargo de la jefatura retoma en forma gradual las funciones que le son transferidas desde otras áreas incluyendo a la gerencia general, en las que se encontraban depositadas y cuyos actores principales las tenían bajo su poder; ejemplo de ello son los expedientes de los trabajadores, las acciones ligadas al proceso de nómina, el control del registro de asistencias, permisos, incapacidades, suplencias, movilidad interna o rotación en los puestos, compensaciones, selección del personal para participar en los cursos de capacitación, el reclutamiento, selección y contratación de nuevo personal, entre otras tareas.

Como resultado de la inserción de un departamento de recursos humanos en la empresa se producen efectos en dos niveles distintos de la parte operativa: a nivel de procedimientos y mecanismos de acción entre las áreas que componen la estructura organizacional y a nivel de las relaciones interpersonales entre los trabajadores y sus relaciones laborales. En la dinámica interna que se da entre las distintas áreas que componen la estructura organizacional, se producen desajustes como desacuerdos en los criterios utilizados, duplicidad de algunas funciones, retrabajos, supervisión y control improvisada o motivada por el descontento más que por los criterios y programas establecidos, mal entendidos por falta de información en tiempo y forma. En el nivel de las relaciones entre los trabajadores, se suscita la confusión en cuanto al “cambio de señales” en las órdenes dadas por diferentes autoridades, se ven amenazadas las viejas costumbres respecto a las salidas, entrada y salida de vendedores a las instalaciones, horarios para el almuerzo, etc. El impacto es tanto para la organización en su conjunto a nivel de los indicadores de desempeño como para el propio departamento de recursos humanos en su relación directa con las jefaturas que no hacen su papel en cuanto a la función de personal.

Estas consecuencias pueden ser favorables o desfavorables para el departamento de recursos humanos que no ha tenido tiempo de integrarse a la estructura organizacional y es presionado a asumir el control lo antes posible con autoridad y presencia; lo cierto es que cuando estos efectos ocurren, reflejan el estado en que ha prevalecido la organización y que se resiste a ser trastocado, haciendo visibles las problemáticas que denotan mayor sintomatología llamando poderosamente la atención como si fuesen un reclamo que exige prioridad y prontitud para ser atendidas.

En este sentido, la presencia de dicho departamento en la vida cotidiana de la organización tiende a elevar el nivel de sensibilidad de las personas hacia el ambiente laboral

predominante como un signo de esperanza en que habrá de llegar los cambios que cada uno considera impostergables.

Con el tiempo y de forma gradual, se movilizan las conductas de confort, estabilidad y seguridad en el empleo, que se traducen en problemas para los trabajadores y directivos, y que puede consistir en desajustes temporales, estado de confusión frente al nuevo orden de las cosas, temor ante la perdida de poder, delegación de funciones, conflictos de autoridad.

Todas estas situaciones ya formaban parte de la realidad laboral aunque de manera subyacente pero que justo ahora brotan y saltan a la vista, por lo que el responsable de esta supuesta inestabilidad tiene nombre y apellido, “Recursos Humanos”, quien adquiere una imagen inapropiada a su naturaleza y a su esencia, así poco a poco toma fuerza el sentimiento que hace pensar en el retorno a un estado ya conocido: “estábamos mejor antes”. Este es uno de los retos que en los primeros seis meses de su inserción deberá resolver esta nueva área responsable de gestionar el desarrollo de personal y el desarrollo organizacional, se trata sin duda de la administración del cambio que involucra la gestión que se realiza desde el departamento de recursos humanos y que hace pertinentes las acciones que emprende.

Resistencias en el proceso de adaptación entre la Gerencia General y el departamento de Recursos Humanos.

Por ahora solo partimos el análisis desde el lugar del departamento de recursos humanos para explicar desde esta perspectiva la importancia de este proceso de adaptación en la nueva realidad organizacional. No desconocemos el papel que juega la Gerencia General como jefe inmediato del área de recursos humanos y como principal responsable de las funciones operativas de la organización en el encuentro con su nuevo interlocutor y aliado para el logro de objetivos. Sin embargo, es interesante el análisis de la experiencia que se establece una vez iniciado el proceso de inserción del área de recursos humanos con el resto de la estructura organizacional.

Un primer análisis consiste en el tratamiento que se hace sobre las expectativas creadas con el surgimiento del departamento de recursos humanos y que en un primer momento tienen un carácter un tanto “mesiánico” desde la perspectiva de los trabajadores. Por su parte, los directivos tienen un concepto particular sobre la actividad que corresponde al departamento de recursos humanos y que se relaciona con los motivos que dieron lugar a su incorporación; así, desde una percepción de quien detenta el poder y dicta las formas de organización, se espera que recursos humanos sea quien aplique las normas, administre las sanciones al personal y concilie a favor suyo.

Desde estas posturas que bien pueden configurar un paradigma de relaciones de poder, el departamento enfrenta un segundo reto: se trata de conducir un proceso de adaptación que particularmente involucra a la gerencia y al grupo de directivos con el departamento de recursos humanos dentro de una relación de coordinación e interdependencia donde la intención del directivo sea la de aprovechar a un interlocutor aliado en la gestión directiva a nivel de staff o de asesoría y no la de considerarlo solo como ejecutor incondicional de las acciones prescritas por la autoridad.

La segunda parte del análisis se centra en la relación departamento de recursos humanos con la gerencia general; específicamente cuando esta pasa por la etapa de competencia por el poder. Este es un momento crucial en que no se puede perder el rumbo y sacrificar el proceso de consolidación de la nueva área; de lo contrario se instalará el "juego" que coloca a los trabajadores entre dos mandos, desvirtuando el marco normativo y sociolaboral que proporciona legitimidad a ambos actores.

El departamento de recursos humanos juega un papel fundamental en esta parte de la relación, debe mantener la objetividad, la lealtad y el apoyo hacia la parte directiva sin perder su identidad en un proceso de crecimiento mutuo; orientando, dirigiendo y potenciando el aprendizaje organizacional desde el crecimiento del mismo departamento. Además, el puesto de gerencia general es ocupado por una persona que también forma parte del personal a quien están enfocados esfuerzos por dotarle de información para favorecer una mayor capacidad de análisis en la toma de decisiones así como ocuparse de su crecimiento humano para un mejor bienestar personal y profesional. Así las cosas, la gerencia general no escapa al ámbito de acción del departamento de recursos humanos, por lo que debe considerarse un lugar apropiado para dicho departamento en la estructura organizacional insertado como una gerencia en la parte directiva, con mayor protagonismo dentro la organización.

De manera paulatina se cambian las expectativas altas y desenfocadas por expectativas más acordes con la realidad, aun cuando para algunas personas esto signifique la reproducción de viejos esquemas que representan especialmente entre el grupo de trabajadores la falta de respuesta a sus demandas aumentando su nivel de insatisfacción y decepción. Se observa al departamento de recursos humanos como aliado con la autoridad, lo que significa desde la óptica del trabajador, un alejamiento de su interlocutor natural con los verdaderos intereses del personal incrementando su grado de inconformidad y el nivel en sus exigencias. La expresión del inicio "estábamos mejor sin el departamento de recursos humanos" ahora se transforma en la frase "De que sirven los cambios, si todo sigue igual".

Es posible que la aceptación o no-aceptación del área de recursos humanos se produzca a través de la imagen que de ella se forma la gerencia y la forma en como esta se transmite hacia los trabajadores; de manera similar a como la madre vende la imagen de un padre castigador que a su regreso pondrá a cada quien en su lugar cuando el padre en realidad se comporta tolerante y amoroso con sus hijos. Así para los hijos uno de los padres es el bueno y el otro es el malvado.

Este carácter simbólico de lo que es legítimo o ilegítimo avalado por quien representa la autoridad en la empresa, se vincula de manera extraordinaria con la experiencia vivida durante la infancia con las figuras parentales en la forma de relacionarse y de valorar a la autoridad. Por ello los trabajadores se mueven entre estas dos instancias como observando de donde obtienen mayor ventaja. Así se encargan de investigar "llevar y traer" la imagen que uno (la gerencia) tiene del otro (recursos humanos), sin tomar partido, pero manteniendo un nivel de compromiso convencional asociado con el mínimo esfuerzo acusando a ambos de la situación por la que atraviesan las relaciones laborales. Es

justamente aquí donde temas como la revisión de contratos y aplicación del reglamento interno adquieren gran relevancia, pues se intenta ajustar cuentas con los trabajadores.
El ambiente laboral se coloca en el centro de la relación entre gerencia y departamento de recursos humanos y solo la transmisión de una imagen adecuada y no desvirtuada por parte de la gerencia puede crear las condiciones apropiadas para avanzar las propuestas de desarrollo del personal.

Esta situación deja al descubierto la necesidad de estimular y respetar el proceso de adaptación y aceptación que la gerencia realiza como parte de su propio aprendizaje ante la presencia de un departamento de recursos humanos. Una vez superada esta visión, se puede avanzar en aspectos de desarrollo del personal como el plan de vida y carrera, cuando se ha recuperado la confianza y la credibilidad en las acciones del departamento por parte de todos los actores, especialmente de los trabajadores.

Proceso de adaptación entre el personal contratado para hacerse cargo del departamento y la gerencia general.

La última parte de nuestro análisis nos lleva a tener en cuenta las relaciones interpersonales que subyacen a las interacciones entre las áreas funcionales. Se trata de reflexionar sobre el proceso de adaptación que se genera la persona contratada para hacerse cargo como responsable del área de recursos humanos quien se ve involucrado en este proceso de adaptación desde la perspectiva de ser un empleado más; en igualdad de circunstancias que los demás trabajadores, con la diferencia que al asumir el rol que le corresponde adquirirá compromisos tanto con la organización como con los trabajadores bajo la premisa de conducir y asegurar una relación laboral con justicia y equidad.

Es posible que la gerencia general establezca una relación de patrón-empleado basada en la autoridad vertical que condiciona la actuación de la jefatura de recursos humanos en lugar de una de relación horizontal basada en la corresponsabilidad y reciprocidad donde se proporcione autonomía al departamento.

Sin embargo, algunos gerentes al pretender delegar parte de sus funciones llegan a experimentar temor y desconfianza, por lo que buscan la manera de no perder el control de situaciones que implican ceder su espacio a otro en la toma de decisiones. Si esto ocurre, entonces el encargado de personal es percibido por los trabajadores como alguien que está solo de "pantalla", lo cual genera en el encargado serias contradicciones y falta de sentido en su actuación al intentar apropiarse del puesto y desempeñar el rol que le corresponde.
Cuando los gerentes no llegan a descubrir su misión en la empresa, por lo general desatienden los temas centrales de su encomienda para ocuparse en tareas propias de vigilancia en cierto ambiente persecutorio, dirigen a las empresas bajo el temor de perder autoridad, van alimentando una idea de desconfianza incluso en sus colaboradores más cercanos y demandan que todos los asuntos pasen necesariamente por su oficina; llenándose de tal cantidad de problemas que justifiquen su carga de trabajo mientras que las jefaturas pierden capacidad de autogestión.

Acostumbrado a conducir al personal, espera que se sigan haciendo las cosas bajo su estilo y óptica personal, lo que difícilmente le lleva a aceptar la forma de actuar del nuevo

encargado del área de recursos humanos. Entonces, todos los cambios son juzgados bajo la misma perspectiva que ha demostrado "tener éxito", se mantienen los paradigmas que frenan las propuestas y el avance del departamento de recursos humanos desenfocando las demandas que originaron la aparición de esta área.

Parece no haber alternativa: O el departamento de recursos humanos gestiona el desarrollo organizacional y transforma su cultura; O es absorbido por la cultura que aniquila su capacidad de respuesta. El reto parece inmenso para el nuevo encargado sobre todo si al asumir su rol dentro de la organización no cuenta con el perfil y experiencia adecuados para conseguir el apoyo y respaldo de la gerencia y la confianza de los trabajadores.

El cambio planeado

El departamento de recursos humanos aporta y participa en la toma de decisiones de manera que los cambios tengan el rumbo que mejor convenga a las características del personal y a las condiciones en que se encuentre la organización. El cambio planeado se relaciona con la modificación del comportamiento de individuos y de grupos, de hecho el éxito o el fracaso de las organizaciones depende de lo que los empleados hacen o dejan de hacer, por lo que una vez más se compromete la función de personal en la forma de administrar el cambio en las organizaciones.

Corresponde también al desarrollo personal la conformación de equipos como agente de cambio y la dotación del conocimiento y entrenamiento de sus habilidades. Cuando se desarrolla un equipo interno que actúa sobre el cambio, la experiencia se vuelve formativa y al mismo tiempo es más crítica debido a que al operar sobre su propio desempeño les obliga a estar en contacto con las consecuencias de dichos cambios.

El ejemplo de administración del cambio que Lewin describe y al cual denomina "Las Aguas Bravas", es una metáfora que bien se puede aplicar a lo que acontece con un recién creado departamento de recursos humanos en la dinámica interna de la organización. En las aguas "bravas" la administración del cambio se da cuando se tiene que maniobrar de continuo en rápidos interminables; se requiere ser flexible y reaccionar con rapidez a cada cambio de situación; estando obligados a jugar un juego que nunca han practicado y que está gobernado por reglas que se forman en el transcurso del juego. Los rígidos o lentos para reaccionar no sobrevivirán.[2]

En cambio las aguas "tranquilas", para introducir cambios se requiere descongelar el status quo, cambiar rápidamente al nuevo estado y recongelar el cambio para hacerlo permanente. Esta situación de las aguas tranquilas parece ser la ideal para el recién instalado departamento de recursos humanos en cuanto a la forma de promover y manejar el cambio; sin embargo esta no es la forma en que la gerencia general tiene acostumbrados a todos sus colaboradores: la gerencia se mueve entre "rápidos".

Esta disonancia tiene relevancia particularmente en la forma en que la gerencia general y el departamento de recursos humanos colaboran para hacer frente a las consecuencias

[2] Stephen P. Robbins. "Fundamentos de Comportamiento Organizacional"; p. 274

relacionadas con el deterioro del clima organizacional, a la perdida del compromiso con la organización, los conflictos de poder y la resistencia al cambio; consecuencias que están al alcance del quehacer de la gerencia de personal.

Resistencia al cambio

La resistencia se puede considerar positiva, debido a que proporciona al comportamiento de las personas un grado de estabilidad. Si no fuera así, el comportamiento organizacional tendría características inestables y azarosas que tenderían al caos.

Desde la perspectiva del Funcionalismo, la resistencia al cambio también cumple un papel importante, es decir, produce conflictos funcionales estimulando un saludable debate sobre las ventajas y desventajas para tomar una mejor decisión aunque se corra el riesgo de frenar el progreso.

Lo que resulta verdaderamente un reto para el personal responsable de administrar y dirigir de forma planeada los cambios es la identificación de las diferentes formas que asume la resistencia. Esta puede ser abierta o pública, a veces implícita, inmediata pero también diferida. Para la gerencia es más fácil de manejar la resistencia cuando esta es abierta e inmediata, el mayor reto es manejar la resistencia implícita como la pérdida de lealtad a la organización, falta de motivación para trabajar, cuando aparece un número mayor de errores, mayor ausentismo por supuestas enfermedades.

Más es difícil identificar que la resistencia diferida se inicia con una reacción mínima sin tintes de importancia pero que sale a la superficie en cosa de una semana o de meses. Así en ocasiones no valoramos el alcance de la inconformidad hasta que aparece el evento que se convierte en la “gota que derrama el vaso”; estas reacciones tienden a crecer o explotar y cuando sucede parece una respuesta completamente desproporcionada al tipo de cambio que se pretendía instalar; la resistencia se había ido acumulando y lo que se manifiesta tarde o temprano es la respuesta a una acumulación o serie de cambios.

Esto explica porque el nivel de insatisfacción laboral tiende a ser alto y nunca se llega a “aguas tranquilas”, siempre se navega en “aguas bravas” y los cambios son constantes, quizá por ello la incertidumbre del personal cuando se le ordena que cubra a un compañero en otro puesto y esto le ha venido ocurriendo con tal frecuencia que desconoce si va a regresar a su puesto al terminar sus compromisos.

En este sentido, el trabajo realizado en la entidad de ahorro y crédito indicó que la falta de planeación de los cambios que han generado movilidad interna en el personal (rotación de puestos), y que demuestra la forma en que algunos trabajadores llegaron al puesto actual, es una consecuencia de cambios supuestamente temporales pero que se prolongaron por responder a una necesidad inmediata y porque al final resultó útil, quedándose con el puesto.

Este tipo de experiencias que conllevan aprendizajes importantes para el trabajador; no se valoran como superación personal y profesional, ni siquiera se visualiza como una de las oportunidades para mantener vigencia en el trabajo, por lo contrario el trabajador las

considera como inestabilidad laboral, lo que lleva pensar a los directivos en una supuesta falta de aspiraciones del personal quienes se adhieren a los puestos como si se tratara de no querer soltar el poder que han generado a partir del mismo.

Lo cierto es que se trata de cambios no planeados, y la reacción del trabajador corresponde a un comportamiento que toma la forma de resistencia privada pero con sometimiento público, es decir, acepta moverse ante la indicación de la autoridad pero sin comprometer su esfuerzo en el desempeño de su quehacer, lo que encierra en sí una forma de conformismo, un gerente podrá proporcionar todos los recursos y apoyos de que dispone la organización, pero un gerente aunque puede desarrollar influencia entendida como una forma de poder, no podrá desarrollar a un empleado[3] si este no lo quiere o no lo percibe así.

La aplicación de buenas prácticas de recursos humanos aumenta la motivación de los trabajadores y se debe reconocer que la gestión del talento humano es sensible a la mentalidad que predomina y que depende de la cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, el negocio de la organización, la tecnología y el contexto ambiental,[4] y más aún, de la forma en como se logre administrar el poder dentro de las relaciones laborales con la finalidad de retener y atraer el mejor talento para la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Robles Galván, Jorge. “Gestión de los recursos humanos en la Caja Popular León Franco de Rioverde, S.L.P., S.C. de R.L. de C.V.” (2009).

- Stephen P. Robbins. “Fundamentos de Comportamiento Organizacional”; Quinta edición. Pearson Prentice Hall. p. 274.

- R. Wayne Mondy, Robert M. Noe. “Administración de recursos humanos” Novena edición. México 2005. Prentice Hall. p. 218.

Chiavenato Idalberto. “Gestión del Talento Humano” Bogotá, D.E., Colombia 2002. Mc Graw Hill. p. 6

[3] R. Wayne Mondy. “Administración de Recursos Humanos”; p. 218
[4] Chiavenato Idalberto. “Gestión del Talento Humano”; p. 6