

El nuevo esquema filosófico de la Gerencia de factor humano: de Recurso a Factor

*Gustavo Díaz-García**

En un marco de globalización económica en donde las empresas buscan la manera de sobrevivir en un mercado altamente dinámico y competitivo, muchas han sido las iniciativas que han transformado la concepción de lo que hoy denominamos GERENCIA DE FACTOR HUMANO.

Los procesos, departamentos, oficinas o unidades de factor humano desempeñan un papel preponderante en el desarrollo de cualquier organización, por medio de estos se alinea la organización con la estrategia, se impulsa la productividad y, por supuesto, se fortalece la posición estratégica de la empresa en el mercado.

Pero ¿cuáles son los verdaderos principios en los cuales descansa el sustento de un cambio tan importante como el de ya no denominar al factor humano como un "recurso"? veamos.

La nueva filosofía y sistemas de gestión de factor humano parten del simple hecho de que el ser humano es creativo, laborioso, productivo, responsable, leal y servicial; un ser humano que transforma su vida de "ser efecto", para convertirse "en causa", y este cambio trata precisamente de transformar la forma en que el ser humano guía su vida cotidiana de un ser no pensante y seguidor de rutinas a un humano pensante y creador; además

* Máster en Administración con énfasis en Recursos Humanos por UACA. Profesor Universitario Licentiae Docendi y Miembro de la Corporación de Maestros del Colegio Iñigo de Loyola. Miembro del Jurado Examinador Interno de pruebas de Grado para los Programas de Administración de Negocios y Recursos Humanos. Se desempeña en el Proceso de Factor Humano & Organización de RACSA.

hablamos de un colaborador que considera el trabajo como el medio ideal para su evolución y autorrealización.

En general, la visión de lo que conocemos como GERENCIA DE FACTOR HUMANO, ha evolucionado porque su papel de ser una "unidad tramitadora y de planillas" se ha transformado para darle una dimensión más amplia y estratégica en donde esta se convierte en un agente líder del cambio organizacional como impulsador del éxito empresarial.

Conozcamos una comparación real de hacia dónde debemos llevar nuestra GESTIÓN DE FACTOR HUMANO:

De...	Hacia...
Recurso de trabajo	Factor de éxito empresarial
Sistema cerrado	Sistema abierto
Inhumano	Humano
Enfoque tecnológico	Enfoque de servicio
Sistema de control	Sistema de autocontrol
Sistema rígido e inflexible	Sistema dinámico y ágil
Compensación por funciones	Compensación por productividad
Formación presencial	Formación virtual
Efecto	Causa
Trabajo de oficina	Teletrabajo
Contratación fija	"Outsourcing"
Modelo académico	Modelo por competencias

Recurso vrs. factor de éxito empresarial

Un recurso es un medio casi siempre económico, que se utiliza para alcanzar una meta u objetivo, asimismo un recurso es un elemento inerte que no interactúa con el entorno que lo rodea. Un factor, en cambio, es un agente causal que hace posible el alcanzar una meta. Aquí definitivamente nos encontramos ante una confusión filosófica de dos términos que son totalmente diferentes entre sí, dado que un ser humano no es un ser inerte, sino más bien un sistema o factor que interactúa con el entorno que lo rodea y que, a través de su desempeño, apoya la gestión de una empresa.

Sistema cerrado vrs. sistema abierto

Como ya es conocido, la Teoría General de Sistemas planteada por el científico Ludwig Von Bertalanfy en 1950, ha revolucionado no solamente las ciencias naturales, sino también todas las ciencias incluyendo la Administración. Las empresas son sistemas abiertos conformadas por otros sistemas entre los cuales destacan los humanos, que interactúan con su entorno. En resumen, será la manera positiva en que los sistemas manejen las relaciones intrínsecas y extrínsecas, lo que determine su existencia en el mercado de los 2000 y su oportunidad para retroalimentar y mejorar su estilo gerencial.

Inhumano vrs. humano

El utilizar el concepto de recurso en una organización para referirse a un ser humano, tiende a desmoralizar al colaborador, pues su "self" le indicará que es uno más de los recursos reemplazables y que su presencia no es indispensable para la empresa; un pensamiento que provoca de manera inmediata la desidentificación del colaborador con los elementos estratégicos de la firma. Muy claro está que no se trata solamente de cambiar un nombre, sino más bien de transformar el pensamiento empresarial y el sentido de pertenencia e importancia de las personas en la organización.

Enfoque tecnológico vrs. enfoque de servicio

La tecnología y los humanos son dos elementos indispensables en el desarrollo de una empresa. En muchas ocasiones se ha pensado que la tecnología podría sustituir al humano en toda su gestión, todo lo cual escapa de la realidad; si bien es cierto que la tecnología es un recurso al servicio del hombre que facilita la administración en muchos campos de acción,

no es capaz de sustituir al ser humano pues, como recurso que es, carece de la capacidad de morfogénesis y de interrelación con otros sistemas orgánicos. El "Customer Relationship Management" se proyecta a plantear una dimensión más humana y más eficiente en el servicio brindado, un "moment of truth" de calidad para el cliente interno y el externo, es clave en el desarrollo de una empresa.

Sistema de control vrs. sistema de autocontrol

El siempre llamado problema de control es uno de los ciclos más importantes en el proceso administrativo, ya que se debe dar antes, entre y después de todo proceso productivo. Los sistemas de control de personal podrían convertirse también en un problema como producto de mantener trabajadores en la organización que no reúnan las condiciones humanas de liderazgo, creatividad, productividad y responsabilidad. Los sistemas de autocontrol planteados en una organización modelo, provocan que las personas deban alinearse con la estrategia de ésta. Los sistemas de autocontrol, en donde el mismo colaborador maneja su productividad y retroalimenta, unidos con otros elementos de motivación, exigen al individuo de una manera astuta y cauta, su alineación con la estrategia.

Sistema rígido e inflexible vrs. sistema dinámico y ágil

Los sistemas jerárquicos en que unos pensaban y decidían y otros operaban y obedecían, han dado paso a una organización abierta en donde todos aprenden, cooperan, colaboran y comparten el conocimiento. Las organizaciones modernas deben mantener una constante y positiva relación con el entorno que las rodea. Específicamente las empresas deben mantener su capacidad de dinamismo y agilidad en condiciones óptimas. Una estructura organizacional, una plataforma tecnológica y unos procesos claramente diseñados no hacen el cambio, el cambio lo hacen las personas que trabajan en una organización. Las empresas con sistemas ágiles y dinámicos, son las únicas que podrán competir en un mercado tan competitivo como el actual, pero, claro está, estos sistemas están guiados por un factor preponderante: el humano.

Compensación por funciones vrs. compensación por productividad

Efectivamente, este es un elemento unido al tópico de autocontrol. La compensación por funciones tiene el problema, precisamente, de no

contemplar dentro de su ámbito la calidad, efectividad y eficacia de las funciones de un colaborador. La medición de la productividad determina los anteriores elementos, pero además cuantifica el grado de alineación del individuo con la estrategia empresarial. El ser humano como pilar de la productividad empresarial, debe ser remunerado variablemente de acuerdo con sus competencias y con los beneficios productivos que ofrece a su empresa, la fórmula es muy sencilla: su compensación más productividad. Además, la medición de la productividad hace que el individuo autocontrole su gestión y, por supuesto, que ofrezca un desempeño de mayor calidad.

Formación presencial vrs. formación virtual

Los nuevos esquemas de formación empresarial para el individuo migran de un modelo presencial en donde se desvinculaba al colaborador de su puesto para poderlo capacitar hacia un modelo en que se utiliza la formación con tecnología de punta. En esta última el individuo no tiene que dejar su puesto de trabajo para poder optar por capacitación y, además, por las bondades de la tecnología, el sistema de formación virtual permite que el individuo se capacite en forma remota desde su hogar o cualquier otro sitio. El uso de la teleeducación se masifica cada vez más en las organizaciones, ya que se trata de un modelo bajo en costos, ágil y cómodo no sólo para el colaborador, sino también para la Empresa.

Efecto vrs. causa

El ser humano por naturaleza siempre se ha considerado como un ser que vive el resultado del destino y que además se conforma con los resultados que tiene en su vida: es decir, "es efecto". El papel de gestor de factor humano es precisamente redireccionar el sentir y pensar de todos los colaboradores de una organización hacia una dimensión de desarrollo personal, en donde la persona conduce su destino de manera que alcanza fácilmente todas las metas que se plantea y vence sin dificultad los obstáculos de toda índole: en resumen, "es causa".

Trabajo de oficina vrs. teletrabajo

Los nuevos esquemas de gestión en todos los ámbitos de trabajo se transforman hacia una nueva dimensión denominada el teletrabajo. El teletrabajo

es una de las bondades que nos ofrecen los nuevos sistemas de telecomunicaciones, en donde ya no es necesario tener un colaborador en la oficina, ocupando espacio físico, electricidad, papel y otros costos, pues toda su gestión es manejada mediante una red de telecomunicación. El esquema de teletrabajo deja atrás el antiguo adagio de "trabajo en oficina" en que se evaluaba al colaborador por objetivos, para dar paso a la evaluación del colaborador por los resultados brindados a la organización, con un claro estilo de liderazgo y autocontrol no hay necesidad de mantener estrictos controles de productividad.

Contratación fija vrs. "outsourcing"

Existen algunas labores de la organización que se pueden desconcentrar en otras empresas. La contratación fija de labores como la seguridad, limpieza y otras operativas, ya es algo del pasado. Los nuevos esquemas sostienen que este tipo de labores pueden llevarse a cabo por empresas externas o contratos "outsourcing". Por medio de este mecanismo se pueden incrementar los niveles de eficiencia en ciertos servicios operativos, reducir costos de operación y, lo más importante, se puede liberar factor humano para redistribuirse en labores más estratégicas y sustantivas.

Modelo académico vrs. modelo por competencias

Usualmente se consideraba a un colaborador por sus funciones, actividades y, sobre todo, por sus condiciones académicas, dejando de lado sus competencias. El modelo académico laboral ha empezado a perder credibilidad, porque una persona podría desempeñar un puesto, pero podría no tener las competencias adecuadas para desempeñarlo de manera óptima. Las competencias laborales son criterios de desempeño o actuación exitosos que diferencian a un colaborador de otro; es precisamente un valor agregado que se le puede dar a un puesto. Los sistemas de factor humano actuales marcan su norte exactamente hacia la gestión por competencias, una herramienta que facilitará la evaluación del desempeño, la gestión de las compensaciones y, finalmente, la productividad individual y organizacional de una empresa.

Finalmente ¿cuál es la función del *líder de factor humano*?, pues partir de la clara y profunda dimensión filosófica sobre el factor humano universal como pilar de la productividad empresarial; su especialidad le permitirá concebir, diseñar y liderar

enfoques y conceptos actuales de gestión; tener una visión de asesor-ejecutor-contralor e inspirador de toda la organización, centrado en un enfoque más de competencias que aptitudinal y con un claro manejo de los procesos comunicativos multidireccionales con un perfil de bajo protagonismo fenomenológico.

ACTA ACADÉMICA

Los criterios de actuación de nuestro Líder de Factor Humano deberán caracterizarse por su creatividad, cautela, autoestima, confianza, habilidad comunicativa superior, habilidad de enseñar y aprender, espíritu de logro y por su hipersensibilidad a todos los factores que atenten contra los principios y valores humanos.

MAYO 2002