

Hacia una reconstrucción de la agenda de los recursos humanos

*Luis Felipe Pacheco Llanes**

INTRODUCCIÓN

Tanto en la literatura de negocios y administración como en el interior de muchas empresas líderes en el uso de la tecnología, ha aparecido gradualmente un pensamiento crítico hacia los departamentos de recursos humanos (RH). Ante la efectividad de la técnica, la diversidad que ha traído la globalización y lo intercultural, el recrudecimiento de la competencia y el cambio, el cuestionamiento fundamental es si tales áreas deben continuar sus tradicionales tareas de reclutamiento, selección, gestión de incentivos, administración del bienestar colectivo, etcétera, o bien abandonar estas tareas a la tecnología de información (que de hecho cubren ya la mayoría de esas funciones) e intentar un salto hacia la participación directa en los programas estratégicos y de rentabilidad de la empresa. También suele preguntarse si esos departamentos agregan actualmente algún valor a sus respectivas compañías.

Ante tal demanda de actualización, al menos como se desprende de la literatura, este trabajo analiza breve-



* Profesor investigador del Departamento de Economía, de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

mente si las necesidades prácticas de un grupo de empresas, multinacionales y fuertemente orientadas a la tecnología, requiere en realidad de un nuevo perfil de responsabilidades para los departamentos de recursos humanos. El método a seguir es bastante sencillo. Primeramente tomaré la perspectiva internacional que Pieper (1990) documentó a principios de los noventa sobre las distintas visiones de la función de recursos humanos acuñadas hasta ese momento y la complementaré con algunas notas críticas empíricas que se inscriben en la visión de finales de esa misma década, en la que la tecnología de la información tuvo un crecimiento determinante en la confección de sistemas integrados de negocios. Y, finalmente, revisaré las habilidades concretas, como funciones de soporte por parte del personal de RH, que una firma cementera internacional requiere para transferir con éxito soluciones administrativas codificadas en tecnología de la información a sus subsidiarias latinoamericanas.

PERSPECTIVA DE LOS RH EN LOS NOVENTA

Pieper (1990) nos ofrece información suficiente para comprender las tendencias actuales de cambio en la agenda profesional de los departamentos de recursos humanos. El autor identifica cuatro grandes puntos de vista de la práctica de la administración de RH desde su surgimiento en los Estados Unidos.

1. *La función tradicional.* Incluye las típicas tareas de reclutamiento y selección de personal, administración de los beneficios (económicos y psicológicos), diseño de puestos de trabajo, aspectos burocráticos de la seguridad social y, a casi 70 años de la aparición de los primeros movimientos humanistas, también aspectos motivacionales, de entrenamiento, de liderazgo y de gestión del clima laboral. Estas funciones se consideran “básicas” hoy en día en casi todas las latitudes, independientemente de las singularidades culturales y ambientales.
2. *Los recursos humanos.* El punto focal aquí es un cambio de perspectiva desde aquella de “relaciones humanas” —orientada a mantener “contento” al trabajador y que fue producto de las primeras tomas de conciencia sobre la existencia de una “organización humana” paralela a la producción (experiencia en la planta Hawthorne de la Western Electric, primeros trabajos de McGregor y Argyris)— a la de “recursos humanos” en donde la gente es vista con potencial para crecer y desarrollarse. La tarea principal consiste entonces en ayudar a los empleados (que son un depósito dinámico de habilidades y conocimientos) a desarrollar ese potencial de acuerdo con las necesidades de la compañía y sus propios intereses.

3. *Una filosofía de administración.*

Desde los sesenta, asegura Pieper, una variedad de propuestas surge en torno a la idea de que la labor humana debe ser considerada “el activo más importante” de la empresa, lejos de ser un mero factor de costo. Prueba de ello es que aun con la más sofisticada tecnología ninguna organización puede ser efectiva si no cuenta con las habilidades humanas necesarias para su operación. La tarea primaria es, en consecuencia, invertir en el cultivo y desarrollo de ese activo.

4. *Un recurso estratégico.* Finalmente, Pieper cree que es necesaria una integración de las funciones de RH en el marco de la estrategia competitiva de la empresa. Es muy importante asociar esta propuesta con el hecho de que los años ochenta fueron la década más intensa del pensamiento estratégico (hasta que viniera el desencanto al final de la misma y a principios de los noventa). No debe extrañar entonces que el delirio estratégico se extendiera hasta la función de los RH, ni que en la época en que el autor en cuestión publicara su trabajo este concepto se considerara como el más avanzado. Su comentario (Pieper, 1990: 4) acerca de que los RH constituyen un factor estratégico para el éxito de una nación, que sigue claramente el

pensamiento de Porter, así lo muestra. A diferencia de la tecnología o el capital que no tienen fronteras, el recurso humano sí las tiene porque depende de los estándares educativos, culturales y de desarrollo de sus respectivas naciones. Construir una planta industrial en Alemania o en la India, aun cuando se trate de la misma tecnología, conlleva grados de eficiencia distintos debido a que la fuerza de trabajo en ambos países es diferente. Si entendemos el potencial de desarrollo que trae la tecnología para una nación este ejemplo deja ver también la importancia estratégica de los recursos humanos.

Luego, repasa las condiciones para la administración de RH en diversas partes del mundo. Mencionaré sólo algunos puntos aplicables a los Estados Unidos y a la región occidental europea. (El Tercer Mundo no fue incluido en el trabajo porque “su problema es que no está ganando ventaja competitiva en el escenario económico internacional a través de la aplicación de conceptos sofisticados de RH, sino sólo sobrevive” [Pieper, 1990: 5]). Los siguientes puntos son dignos de tomar en cuenta.

1. En la mayoría de las firmas internacionales los recursos humanos todavía se manejan como si operaran exclusivamente en sus mercados locales, cuando hay

una necesidad de contactos internacionales y de administradores políglotas.

2. Las compañías norteamericanas están lejos de aplicar en forma perfecta los conceptos de RH: no están integrando la función a su estrategia y hay una subcalificación de la mayor parte de la fuerza de trabajo en relación con esos conceptos. Esto último se debe probablemente tanto a una falla en la eficiencia educativa de los centros escolares (que no proporcionan una adecuada formación general), como a un déficit del entrenamiento en el lugar de trabajo (que se concentra demasiado en habilidades y conocimientos relacionados con la tarea).
3. Hay una enorme diferencia entre las regulaciones del Estado en los Estados Unidos y en Europa Occidental. Mientras en ésta hay muy pocos grados de libertad en cuanto a la administración de personal y sus carreras (hay menos movilidad profesional y geográfica, el Estado interviene más en la educación, los sistemas de educación son generalmente públicos y gratuitos), en los Estados Unidos prevalece una desregulación en la contratación y despido de personal tal, que a la vista de los europeos parecerían prácticas ilegales.
4. Se vislumbran dos grandes tendencias que van a afectar la ad-

ministración de los recursos humanos. Una es la aparición de la producción flexible que ha rebasado el modelo fordista introduciendo nuevas técnicas como islas de trabajo, grupos autónomos, trabajo a distancia y horarios flexibles. La otra es la gradual disminución de la influencia y el poder de convocatoria de los sindicatos.

Después de una comparación de las prácticas mundiales el autor se inclina a pensar que, pese a los parecidos y diferencias, no existe un modelo universal para la administración de RH, pues: a) la noción de “*human resources management*” es más un constructo teórico que una colección de prácticas reales, b) los elementos de las distintas aproximaciones a la administración de RH de los países son un resultado de las características culturales, económicas y legales de cada nación, y c) la cultura no debe considerarse como la variable de peso al momento de buscar explicaciones a esas diferencias (la mayoría de los autores mencionan las siguientes: el sistema político y los cambios políticos, el sistema económico, las relaciones industriales, el marco legal, los sistemas educativos, factores demográficos, la tecnología y el cambio tecnológico, la cultura).

Hacia finales de los noventa encontramos un ambiente laboral permeado sobre todo por la incertidumbre, la toma de conciencia de la importancia del co-

nocimiento como recurso, la omnipresencia de la tecnología y, como consecuencia del desplazamiento de la fuerza laboral por la tecnología de la información, por la búsqueda de nuevas formas de efectividad gerencial.

Un singular trabajo es el de Ulrich (1998), quien propone abiertamente que el campo de la administración del cambio sea tomado ya formalmente por las áreas de RH ante la creciente ola de críticas acerca de su incompetencia, ineffectividad, costo y dudas de su contribución al desempeño organizacional. Los departamentos de RH deben dejar de ser una carga, agrega el autor, y en cambio deben tomar como su misión el aseguramiento del logro de la excelencia de sus respectivas empresas. ¿Cómo lograr esto? Con cuatro medidas, a saber: a) volverse un socio activo de la ejecución de la estrategia corporativa y no un simple observador; b) volverse un experto administrativo, esto es, un sabedor de la manera en que el trabajo debe organizarse, ejecutarse y obtener de él valor económico; c) dar ejemplo del compromiso que se espera del empleado, a quien hoy se le pide más con menos, encarnando una alta moral de trabajo, y d) volverse un agente de la continua transformación del negocio y asegurar que se construya en sus propias organizaciones esta capacidad de transformación. Para estas tareas, no obstante, RH debe enfrentar cinco grandes retos que obligan a incorporar a las organizaciones nuevas habilidades: a) la globalización (requiere que la empre-

sa aprenda a manejar la diversidad, la complejidad y la ambigüedad); b) la tecnología, a la que dedicaremos un amplio espacio en este trabajo; c) el capital intelectual (porque el saber se ha vuelto una ventaja competitiva directa para aquellos que venden ideas y servicios profesionales); d) la administración del crecimiento de la rentabilidad, y e) el cambio incesante (que obliga a aprender rápidamente, a desechar rápidamente lo aprendido y a innovar de nueva cuenta). Las demandas de Ulrich pueden entenderse claramente desde el trabajo de Pieper: prevalece en la administración mundial de RH una tendencia a concentrarse en prácticas básicas (“administración de personal”), cada vez más insuficientes, a la par que existe una gran dificultad para incorporar a esa práctica conceptos más sofisticados (“administración estratégica de recursos humanos”) que satisfagan las crecientes necesidades de la empresa en el mundo cambiante de hoy.

Otro pensamiento crítico lo encontramos en Hout (1999) quien ensaya sobre la posibilidad de que la función del *manager* —como agente que controla, planifica y conduce racionalmente un negocio— se vea disminuida, se vuelva obsoleta, en un mundo de creciente discontinuidad radical. Los *managers* no tienen capacidad para predecir el futuro y, en consecuencia, no saben cuál de los sistemas de administración acabará de imponerse sobre cuál otro. Sus capacidades directivas se ven debilitadas a diario por las fuerzas externas,

fuerzas entre las que destaca la del desarrollo tecnológico. El mundo se hace cada día más complejo y difícil de predecir, y la supervivencia reside más en la innovación y la respuesta rápida que en los sistemas lineales de gestión que tradicionalmente hemos exhibido. Para el autor, en un mundo no lineal son mejores la autoorganización y la intuición que las estructuras organizacionales fijas, diseñadas unilateralmente por terceros, así como las estrategias emergentes sobre las estrategias planificadas, inservibles cuando al ponerse en práctica el mundo puede cambiar de un momento a otro.

Otro par de trabajos se orientan a delinear nuevos perfiles de actuación gerencial, alejados de la práctica racional, explícita y sistematizada de la administración tradicional. Leonard y Rayport (1997) indagan cómo una organización puede innovar sobre necesidades que aún no son conscientes en la mente de los propios clientes y piensan que ante la falta de instrumentos objetivos hay que recurrir a la empatía. Aquí se tiende a reemplazar los métodos tradicionales del *marketing* por procedimientos más cualitativos. Lester *et al.* (1998) abogan por una nueva clase de *manager* que pueda olvidarse de las perspectivas analíticas, preocupadas por diseñar soluciones cerradas y repetitivas, y que pueda *interpretar* las situaciones inesperadas, el rumbo de los acontecimientos futuros, las demandas implícitas, etcétera. Relacionarse con el cliente en una modalidad abierta, aleja-

da de la exigencia de los costos, sería una parte del repertorio de habilidades de este nuevo *interpretive manager*.

DEMANDAS AL PERSONAL DE RH EN EL 2000

Esas tendencias y necesidades emergentes que reportan los autores en la literatura pueden identificarse sin mucha dificultad en la práctica real. Aquí presentaré los requerimientos que una firma cementera mundial tiene hacia los departamentos de RH de su corporación. El holding tiene en Latinoamérica un Centro de Competencia que entre sus funciones tiene la de aumentar la competencia tecnológica de las firmas locales a través de la transferencia de tecnología administrativa. Un Proyecto de Negocios, como ellos le denominan, es por lo general un proceso de mejoramiento de técnicas y procedimientos que busca dar a un negocio mayor control sobre las operaciones y mayor rentabilidad. Por ejemplo, un proyecto de sistema financiero tiene como misión “estandarizar el manejo de la información financiera y operativa, y sus sistemas de indicadores, para tener un marco comparativo dentro del cual pueda medirse el desempeño de las compañías del grupo mundial de una manera realista, uniforme y objetiva, esperando que esta armonización soporte mejores decisiones de negocios y favorezca el mejoramiento sostenido del grupo”. Estos programas usualmente vienen de

Europa, en un movimiento de transferencia de tecnología, y buscan instalarse en suelo americano. Como es de esperarse, estas implantaciones no son del todo satisfactorias por las diferencias nacionales (esos factores que nos ha señalado Pieper) entre los usuarios y los productores de tecnología. Sin embargo, ocurre que en medio de los problemas técnicos que suscita la implantación de un estándar mundial de esta naturaleza los gerentes latinoamericanos de este grupo industrial se preguntan por la participación activa del área de recursos humanos. Según sus propias palabras, la gente de RH “debería preparar el terreno a los proyectos, concientizar a la gente, prepararla con anticipación, para disminuir problemas de resistencia en los momentos de la implantación y evitar el riesgo que los sistemas caigan en desuso”.

En realidad, el problema de la transferencia de tecnología es mucho más complicado que la intervención o no de las personas de RH, a quienes los técnicos responsabilizan muchas veces de las fallas de instalación, pero nos da una buena oportunidad para imaginar cómo los departamentos de recursos humanos podrían asumir el liderazgo de la transferencia de modelos de administración con tan sólo enriquecer un poco sus habilidades actuales dentro de algún modelo más allá de la práctica básica de administración de personal. Debo decir que la efectividad de la transferencia de modelos de administración no es un problema que haya podido

resolverse con satisfacción (es un problema complejo como han señalado, entre otros, Solís, 1994 y Pacheco, 2000) y hoy día es terreno de nadie: los técnicos no tienen la perspectiva cultural, de relaciones humanas y de manejo del cambio que un movimiento de este calibre entraña, y por otro lado los de RH han estado tradicionalmente alejados de la gestión de la tecnología.

De las conversaciones con el personal del Centro de Competencia y de la revisión de sus documentos he entresacado lo que serían sus demandas a los departamentos de RH.

- Diagnosticar recursos disponibles, la disposición de fuerzas y debilidades, el estado de la estandarización del trabajo, así como identificar todos aquellos elementos que puedan favorecer o inhibir el proyecto. Tener un mapa de la organización.
- Informar al personal con anticipación, hacer una capacitación preliminar en torno a los objetivos, alcance, estructura del proyecto, beneficios e importancia que éste tiene para el negocio.
- Preparar agentes de cambio internos que administren las implantaciones locales, enseñarles habilidades de asistencia y facilitación para poder crear ambientes de trabajo favorables y metodologías efectivas.
- Movilizar la energía humana y los recursos institucionales para la

puesta en marcha de los proyectos, definir los puntos de arranque y las rutas del cambio, conciliar las necesidades de estandarización con las del modelo de negocios.

De la conjugación de las características de los Proyectos de Negocio del Centro de Competencia y las categorías de la administración de RH que se exhiben en la literatura resulta que sus necesidades pueden entenderse a través de un grupo de atributos de los proyectos, desde los cuales pueden delinearse las habilidades específicas de RH que se necesitan para su establecimiento efectivo. Tales características son:

- Transfieren tecnología que impacta la organización de las unidades de negocio
- Buscan favorecer la productividad a través de la asimilación de estándares
- En el fondo son estrategias para apoyar la rentabilidad y el crecimiento
- Necesitan de la participación de un tremendo capital intelectual (para poder descifrar los códigos culturales externos y adaptarlos a la realidad local)

La oportunidad que se delimita para el área de Recursos Humanos es que para esas cuatro características existen vacíos de habilidades de administración, ya que ellas no están completamente desarrolladas en el grupo de

empresas, ni bajo la competencia de un departamento en particular. El Centro de Competencia cree que si RH pudiese llenar ese vacío, incorporando tales habilidades en su repertorio, entonces podría participar en forma directa en los proyectos, administrando la transferencia y enfocándose a asegurar los resultados de las implantaciones. De este modo podría ir más allá de esas tareas tradicionales que se le critican (y que serán sustituidas tarde o temprano por la técnica). Veamos con detenimiento cuáles son esas habilidades que surgen de las características de los Proyectos de Negocios.

1. Tecnología que repercute en el negocio

Los proyectos tienden a introducir cambios discontinuos y a desestabilizar funcionalmente a la organización, porque la forma tradicional de la transferencia de tecnología es unilateral y no se deriva de las condiciones del sistema local. Sucede entonces que una empresa, por el afán de preservar su equilibrio, restringe los beneficios de la tecnología y ésta no alcanza a impactar totalmente al negocio.

Oportunidad 1 para RH: *facilitar la entrada de los proyectos* mediante:

- **MODELAJE:** saber cómo funcionan las cosas en el interior de las unidades para saber qué cosas cambiar en un momento determinado.

Hacia una reconstrucción de la agenda de los recursos humanos

- **DIAGNÓSTICOS:** llevar un registro continuo de la disposición interna de las fuerzas y de los recursos y metodologías que pueden ser necesarias.
- **INTERVENCIÓN:** hacer modificaciones en los sistemas de organización de trabajo para que la técnica pueda desplegar su potencialidad.
- **ANTICIPACIÓN:** adelantarse a las implantaciones divulgando la información, educando a las personas y desarrollando habilidades para la innovación.
- **ASIMILACIÓN:** eliminar y debilitar a tiempo toda la infraestructura que pueda obstaculizar la absorción (sistemas antiguos, modos de pensar, políticas).
- **ADAPTACIÓN:** desarrollar habilidades en la gente para aprender a trabajar en ambientes autoorganizados, no estructurados, con objetivos poco claros.
- **CREATIVIDAD:** enseñar a la alta dirección cómo desarrollar estrategias emergentes en un entorno cambiante, a inventar el futuro más que a planificarlo.

2. Asimilación de estándares

Aunque vamos a encontrar por ahí muchas voces que aseguran que la globalización no significa necesariamente que todo el mundo acabe repitiendo las mismas prácticas de trabajo, la verdad es que acompañada de las nuevas tecnologías sí trae consigo una diversidad de estándares y regularización de las prácticas organizacionales regionales bajo formatos mundiales. Entonces, se requiere una especial habilidad para adaptarse y aprender rápidamente lo de las otras regiones para integrarlo a las nuestras.

Oportunidad 2 para RH: *administrar el aprendizaje del negocio* mediante:

- **MONITOREO:** estar pendientes de las tendencias del repertorio mundial de estándares y preparar a la organización para beneficiarse de ellos.

3. Estrategias, rentabilidad y crecimiento

En los mercados con alta densidad de población se presenta un fenómeno que ha venido a dar al traste con las prácticas de la estrategia competitiva: las prácticas son copiadas tarde o temprano por los demás con una sola excepción: las personas y sus formas de organización socioculturales, las cuales se convierten así en el último reducto de la competitividad. Por otro lado, suponiendo que las estrategias de rentabilidad se asegurasen en estos dos factores para protegerlas del espionaje, ¿quién cuida que tan complejos sistemas actúen de la manera prevista y den los resultados esperados?

Oportunidad 3 para RH: *asegurar la efectividad de estrategias* mediante:

- **STRATEGY PARTNERSHIP:** participar directamente en la definición de

las estrategias de los proyectos de negocios e insertarse en la cadena productiva.

- **ORIENTARSE AL MERCADO:** permitir ser evaluados por su aportación a la rentabilidad de la empresa y trabajar con base en productos concretos y fechas de entrega.
- **ACTUALIZARSE:** rediseñar ellos mismos sus prácticas de trabajo con base en la tecnología para poder ayudar a cada área a realizar sus propios proyectos.
- **REPENSAR LA COMPAÑÍA:** ¿de qué otro modo hacer el trabajo para mejorar aún más la posición competitiva? Dicho de otro modo: administrar la tecnología.

4. Administración del capital intelectual

El mundo que están construyendo la globalización y la evolución tecnológica requiere de escenarios de planificación más cortos y de un mayor número de conocimientos para aplicar de manera emergente e innovadora. La supervivencia está obligando: a) a relegar gran parte de la productividad efectiva, las transacciones repetitivas, en la tecnología, b) a elevar el nivel del puesto de trabajo para que se resuelvan situaciones más complicadas, y c) consecuentemente, a reclutar de manera flexible los talentos, en número y habilidades, que hagan tal cosa e impulsen con sus aportaciones el negocio.

Oportunidad 4 para RH: *reconfigurar continuamente la fuerza de trabajo* bajo los siguientes criterios:

- **RESPUESTA:** orientada al trabajo interdisciplinario, capaz de sumarse rápidamente a nuevos proyectos, con un comportamiento orientado a resultados.
- **TALENTO:** educación superior y habilidad para generar soluciones innovadoras; capacidad para llevar a la práctica conceptos y teorías abstractas.
- **EFFECTIVIDAD:** capaz de vencer la falta de claridad en las metas, las definiciones de procesos y la tecnología de producción con respuestas originales y efectivas.
- **RÉPLICA:** capacidad para poder transmitir los nuevos conocimientos y prácticas a otras regiones productivas de la corporación; habilidades de transferencia.

Cubiertos de esta manera los vacíos de habilidades para la implantación de modelos de administración, el Centro de Competencia esperaría que el personal de RH actuase como los verdaderos campeones del cambio que ellos esperan.

EL CAMBIO TECNOLÓGICO

Esta perspectiva sobre una nueva agenda y responsabilidades de la función de Recursos Humanos se comprende de un modo concreto si atendemos a la evolución de la tecnología.

Hay que decir que la tecnología no siempre se ha percibido del modo omnipotente y avasallador como la vemos hoy en día. En sus inicios, la técnica era considerada algo maligno porque las herramientas construidas por el hombre se alejaban de los cánones de la naturaleza. Esto retrasó su evolución y su difusión durante un tiempo. Después vendría un periodo en el que la tecnología sería considerada como pieza fundamental para el progreso material y humano y en el que se abogaba por sus bondades inherentes. Es la época en que se desarrolla también la ciencia como discurso de la verdad. Desde el siglo XIX, no obstante, muchos autores han insistido en una visión pesimista de la tecnología, en el poder cada vez más amplio con que ésta se despliega sobre la sociedad y se inmiscuye en todos los ámbitos de la vida diaria, poder al que se le considera responsable, por ejemplo, de la amenaza del desequilibrio ecológico (Mitcham, 1989). Weber (citado en Castaños-Lomnitz, 1999), por su parte, vislumbró que la evolución tecnológica pasaría por tres estadios de independencia: el primero corresponde a esa época en donde las herramientas sustituyen a la fuerza animal. El segundo, al momento en que los instrumentos se vuelven también autónomos de las formas y las funciones humanas (ya no aparecen por ejemplo como “extensiones” de los brazos del hombre). Y el tercero es la época actual cuando la tecnología se vuelve un discurso social ideal, en la medida en que pensamos

de acuerdo con las normas del consumo y queremos inscribirnos en un contexto social y profesional como mercancías. Y también Heidegger (en Vattimo, 1996) vio la tecnología como el estado más avanzado del pensamiento metafísico, un estado en el que por el afán de querer definir completamente al mundo, el hombre olvida lo esencial de las cosas y se preocupa únicamente por su funcionalidad y por aquellas características de las cosas que son visibles, públicas y controlables.

Confirmando las visiones de estos pensadores, el administrador común puede constatar cómo la tecnología, en particular, la tecnología de software y de las comunicaciones, se ha convertido en una fuerza capaz no sólo de controlar las operaciones diarias de la empresa, sino también de actuar como una fuerza de transformación y que este estado de progreso técnico a menudo trae consigo la destrucción de las habilidades personales y de las competencias tradicionales de una organización. Los arreglos organizacionales, por ejemplo, que alguna vez fueron objeto de atención por parte de los diseñadores, hoy vienen incluidos en cualquier software integrado de negocios orientado a procesos, y la función de las tareas de integración de equipos ha perdido fuerza una vez que la operación en equipos ya viene preestructurada por esas mismas funciones de software. La tecnología ha hecho también que el cambio organizacional, antes centrado en el desarrollo de las personas, pierda el interés de los admi-

nistradores y se prefieran las soluciones que vienen empaquetadas en los sistemas de software. Resulta más efectivo un entrenamiento para aprender a operar un programa que una sensibilización de actitudes, con todos los riesgos que ella conlleva.

Así que, más que un desempeño deficiente de las áreas de RH, podría ser que el desarrollo imparable de la tecnología las haya hecho aparecer, comparativamente, poco efectivas y como elementos que no agregan valor a las compañías. Y por eso podría ser también que hayan surgido preguntas que antes no se formulaban y que son las que nos ocupan. ¿Debe replantearse la función de RH? ¿El personal de RH debe seguir ocupado en las funciones básicas o depositarlas en el computador? ¿Qué debemos esperar de una nueva función de RH? ¿Qué retos y oportunidades deben enfrentarse para ello? Entre otras.

INSTITUCIONALIZACIÓN DE NUEVAS FUNCIONES DE RH

Es posible que ante el creciente desarrollo de la tecnología de software de negocios las empresas orientadas tecnológicamente enfrenten un faltante en su repertorio de habilidades comunes. Estas habilidades faltantes son: a) la administración permanente del cambio, como una función regular y no como un ejercicio ocasional apoyado en la consultoría externa, b) la gestión de ciclos de tecnología, como principal mo-

tor de la transformación organizacional, y c) la administración del conocimiento y el “capital intelectual” de las compañías. El punto coyuntural respecto a la formación de una nueva agenda de los departamentos de RH está en que ellos podrían absorber esas nuevas funciones.

Respecto al primero hay que subrayar que debido al recrudecimiento del desempleo y la competitividad hay una fuerte presión por parte de las compañías para dejar de tutelar social y psicológicamente al personal, para exigirles más producto a cambio de menos salario y para orientar este producto a la rentabilidad del negocio. Esto imprime un giro importante a la administración del cambio que tradicionalmente buscaba afianzarse en la actitud, la motivación y la educación de las personas. Hoy existe menos necesidad de este enfoque y más prisa por conseguir resultados. Y aquí es donde la tecnología se ha presentado como una vía rápida para el cambio.

Por el otro lado, es común que la empresa adquiera destreza en la repetición de las rutinas de producción que le son características, pero que no tenga capacidad (ni interés muchas veces) para desestabilizar intencional y constantemente estas rutinas productivas para asimilar los cambios del entorno, por razones obvias (decrementos temporales de productividad). No obstante, no sólo es imposible que tales procedimientos permanezcan estáticos sino que cada vez, con el avance tecnológico, sus tiempos de vida útil serán más y

más cortos. De manera que tenemos que encontrar algún modo de introducir los cambios sin desestabilizar al sistema productivo, lo cual no tiene más opción que no sea la de instituir el ejercicio permanentemente de la gestión del cambio. Y la manera como este ejercicio puede ser menos riesgoso es justamente a través del cambio tecnológico.

Tal parece ser la lógica que subyace en el pensamiento de las empresas tecnológicamente orientadas de las que ahora hablo. El punto interesante es que si Recursos Humanos reclama para sí estas funciones puede reinstalarse como un área vital para la supervivencia de la empresa en estos tiempos de cambio discontinuo.

Aquellas habilidades y funciones del agente de cambio que nos enseñaban Lippitt *et al.* (1980, primera edición, 1958) serían vigentes hoy con una diferencia. El agente de cambio ya no sería un actor externo sino parte misma de la organización: esa parte vital por donde el cambio entraría a todo el conjunto. Recordemos las tareas del agente de cambio (un tanto actualizadas).

- Diagnósticos de competencias y funcionalidad
- Evaluación de la capacidad de cambio de los subsistemas
- Evaluación del potencial y buen uso de la tecnología
- Evaluación de los propios recursos de consultoría interna
- Movilización de la energía y recursos institucionales de cambio

- Elección de objetivos de cambio apropiados
- Identificación de rutas de cambio y puntos de apoyo
- Elección de un adecuado papel de asistencia
- Introducción de conocimientos especializados
- Creación de ambientes de trabajo específicos
- Administrar el modelo del negocio y el modelo de cambio
- Preparar agentes que administren sus propias fases de cambio
- Desarrollar metodologías de cambio integradas a la cultura
- Evaluar los grados de estandarización y el impacto de la tecnología

Tales habilidades son útiles para enfrentar el sistema social de la empresa, sus resistencias y contradicciones, y pertenecen al pensamiento humanista tradicional del cambio.

Para manejar la misma tecnología, en cambio, harían falta cuatro habilidades básicas que ya he descrito en otro trabajo (Pacheco, 1993). De ahí he extraído el siguiente texto que ilustra las funciones en cuestión:

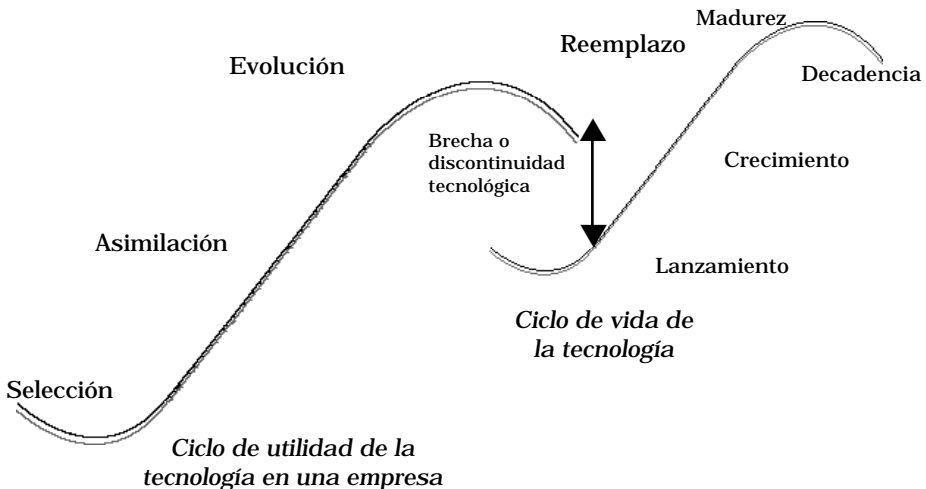
- *Selección.* Escoger la tecnología más adecuada para los planes del negocio. Este punto tiene tres aspectos remarcables de inmediato: 1) la empresa debe tener un plan global de desempeño (objetivos qué alcanzar, que determinarán el papel que la tecnología

jugará en ello), 2) debe estar informada de las más recientes tendencias tecnológicas (para saber desde el principio de qué herramientas puede echar mano) y 3) debe tener definido el periodo de vida útil dentro del cual explotará la tecnología (para evitar los costos de la obsolescencia y planificar su reemplazo).

- **Asimilación.** Se refiere a toda la actividad educativa operacional, de reorganización de los patrones cognitivos del uso de los artefactos y también de sus significados culturales. Es la parte crítica de toda transferencia y comprende dos grandes tipos de acciones: 1) el aprendizaje operativo, que incluye tanto al saber técnico como a las formas de organización al-

rededor de él, y 2) la integración de la nueva herramienta al estilo de trabajo de la compañía, a su cultura.

- **Evolución.** Este proceso tiene que ver básicamente con la sincronización de las funciones cubiertas por la tecnología adquirida con: a) el crecimiento de las necesidades de la empresa, b) la obsolescencia de los activos tecnológicos incorporados, y c) el avance independiente de la propia tecnología. Por lo general, la tecnología de una organización crecerá y se transformará según 1) las necesidades de la empresa, 2) la importancia percibida por los líderes 3) la capacidad para modificar paralelamente a las necesidades de negocio las formas de organización.





- **Reemplazo.** Este proceso tiene una continuidad lógica con el de selección y completa un ciclo de gestión tecnológica. El reemplazo está fuertemente ligado a la caída de los estándares de productividad o a la necesidad de mejorarlos. Una buena gestión tecnológica no debe esperar estas condiciones críticas sino adelantarse a ellas reemplazando la planta de artefactos, de la misma manera como se maneja un proyecto de inversión. La tecnología no debe considerarse como un costo. Dos consideraciones son

importantes para el éxito de este proceso: uno, los beneficios que la nueva tecnología promete a la organización, y dos, la infraestructura organizacional (reeducación, recursos, nuevos procesos) que se requiere para operarla.

Finalmente, la administración del conocimiento que ha sido impulsada entre otros por Senge (1990) y Nonaka (1991) cruza varios ejes comunes que Crossan *et al.* (1999) identifican de un modo que define ya las habilidades del nuevo personal de RH:

- El aprendizaje organizacional involucra una tensión entre asimilar el nuevo aprendizaje y usar lo que se ha aprendido
 - El aprendizaje organizacional es de multinivel, esto es, es individual, grupal y organizacional a la vez
 - Los tres niveles de aprendizaje organizacional están asociados a ciertos procesos psicológicos y sociales que son: intuir, interpretar, integrar e institucionalizar
 - La cognición afecta a la acción (y viceversa)
 - Los procesos anteriores están relacionados con las tareas de impulsar y retroalimentar los procesos de aprendizaje organizacional a través de los niveles
- Aprobar explícitamente un programa de trabajo de RH que esté orientado a crear valor para la empresa
 - Asignar un papel para RH en la elaboración de estrategias y proyectos de negocios
 - Considerarlo como otro departamento de producción y evaluar su desempeño con base en resultados

CONCLUSIONES

Las conclusiones giran en torno a que ante la incesante destrucción de competencias organizacionales y habilidades humanas que trae consigo la tecnología es inminente no sólo la redefinición de las responsabilidades de RH, sino también una reconcepción radical de los modelos de administración. Las áreas de recursos humanos tienen la oportunidad de revitalizarse a través de nuevas funciones, pero también de asumir el liderazgo de una nueva transición organizacional en ciernes, sustentada en el cambio tecnológico, que nos invitan a institucionalizar la gestión del cambio, la tecnología, la innovación y el conocimiento.

Quizá el aspecto más notorio de esta nueva agenda institucional para RH no sea la sorpresa de la invitación a adoptar la gestión del cambio, que de una u otra manera siempre ha estado bajo su encargo, sino la de adoptar la de la ad-

PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN

Con todo, los esfuerzos de actualización de RH para satisfacer la demandas de la nueva ola tecnológica y de conocimiento no serían posibles sin el consentimiento decidido de la dirección general. Ulrich (1998) demanda las siguientes medidas de apoyo de las oficinas corporativas:

- Mostrar públicamente su interés para que RH adopte estas nuevas responsabilidades
- Invertir en la actualización de tecnología de trabajo de RH y la actualización profesional de su personal

ministración de la tecnología, misma que tradicionalmente ha estado en manos de los ingenieros. Por otro lado, más importante aún, la conjunción de la administración del cambio con la de la tecnología y el conocimiento indica el arribo de un nuevo actor al escenario organizacional: la innovación, propuesta que rebasa la idea humanista de transformación para ligarla con un efecto en la rentabilidad global y que ha sido promovida de manera importante en el ámbito organizacional por Seely Brown (1991).

Puedo conjeturar que, por lo menos en un grupo particular de empresas, los modelos de administración empiezan a fundirse con la tecnología para dar paso a una nueva forma transicional, las *tecnorganizaciones*, que son aquellas organizaciones administradas en función del cambio tecnológico y en las que el empleo de artefactos es el eje en torno al cual se edifica el sistema total. La reconstrucción de la agenda de RH debe mirarse en este nuevo entorno complejo dominado por la emergencia del conocimiento (bajo las formas de tecnología e innovación), las soluciones rápidas y la incertidumbre.

BIBLIOGRAFÍA

Castaños-Lomnitz, Heriberta
1999 *La torre y la calle - Vinculación de la universidad con la industria y el Estado*, Instituto de Investigaciones Económicas-Universidad Nacional Autónoma de México/Miguel Ángel Porrúa, México.

- Crossan, M.M., H.W. Lane y R.E. White
1999 "An organizational learning framework: from intuition to institution", en *Academy of Management Review* vol. 24, núm. 3, pp. 522-537.
- Hout, Thomas M.
1999 "Are managers obsolete?", en *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 161-168.
- Leonard, D. y J.F. Rayport
1997 "Spark innovation through empathic design", en *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 102-113.
- Lester, R.K., M.J. Piore y K.M. Malek
1998 "Interpretive management: what general managers can learn from design", en *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 86-96.
- Lippitt, R., J. Watson y B. Westley
1980 *La dinámica del cambio planificado*, Amorrortu, Buenos Aires [1958].
- Mitcham, Carl
1989 "Tres formas de ser con la tecnología", en *Anthropos*, núm. 94-95, marzo-abril, pp. 13-26.
- Nonaka, Ikujiro
1991 "The knowledge creating company", en *Harvard Business Review*, vol. 69, núm. 6, pp. 96-104.
- Pacheco, Luis F.
1993 "La administración de la tecnología informática", en *Management Today en Español*, septiembre-noviembre.
2000 *Tecnorganizaciones*, tesis doctoral, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México (mimeo).
- Pieper, Rüdiger (ed.)
1990 *Human Resource Management. An international comparison*, Walter De Gruyter, Berlín.
- Seely Brown, John
1991 "Research than reinvents the corporation", en *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 102-111.

Luis Felipe Pacheco Llanes

Senge, Peter

1990 *La quinta disciplina*, Granica, Buenos Aires.

Solís, Pedro

1994 "Cultura organizacional y transferencia de modelos organizacionales: un proceso complejo de carácter tecnológico y cultural", en Luis Montaña (ed.), *Argumentos para un debate sobre la moderni-*

dad, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.

Ulrich, Dave

1998 "A new mandate for human resources", en *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 124-134.

Vattimo, Gianni

1996 *Introducción a Heidegger*, Gedisa, Barcelona [1985].