

# Relaciones Humanas o Recursos Humanos

*Los indicios más recientes nos sugieren que los gerentes y ejecutivos en los negocios han adoptado ya no una sino dos teorías sobre liderato participativo. Para sus subalternos, los ejecutivos prefieren un enfoque de "relaciones humanas", que tiene por objeto aumentar el nivel de entusiasmo y reducir la oposición a la autoridad formal. Para ellos mismos, sin embargo, prefieren un enfoque que se base en "recursos humanos" con lo que se proponen lograr que sus superiores identifiquen y utilicen al máximo aquellos talentos que en la actualidad se están desperdiciando. El autor de este artículo es Raymond E. Miles, profesor auxiliar de Administración de negocios en la Universidad de California, en Berkeley.*

LOS EDITORES

Los que exponen la idea y el concepto de administración participativa parecen haberlo logrado. En su forma típica el ejecutivo moderno, por lo menos en teoría, en términos generales endosa la participación y rechaza el concepto tradicional autoritario de liderato y de control, por considerar estos conceptos ya inaceptables, o quizás, carentes de legitimidad.

Sinembargo, a la vez que la participación parece haberse difundido y haber logrado una aceptación general, también opera una gran cantidad de confusión acerca de qué es lo que se ha expuesto y qué es lo que se ha aceptado. Los ejecutivos no parecen haber aceptado un concepto consistente y lógico de la participación. En efecto, existen motivos para suponer que los ejecutivos han adoptado dos teorías o modelos de participación, uno para ellos con respecto a sus superiores y uno para con sus subalternos.

Lo que se dice aquí refleja tanto el análisis del desarrollo de la teoría de gerencia participativa como la interpretación de las actitudes de los gerentes para con estos conceptos.

Mis puntos de vista se basan en parte en un número de estudios recientes que se relacionan con las creencias y las opiniones de los gerentes y ejecutivos. El más reciente de estos estudios que adelanté, se inició con un grupo de 215 gerentes y ejecutivos (1) de nivel mediano y alto en empresas de la Costa Occidental, y se viene continuando con una muestra de más de 300 administradores extraídos de entidades oficiales. Este estudio tiene por objeto aclarar aún más ciertos aspectos de las actitudes de los ejecutivos y administradores descubiertas através de estudios anteriores bajo la dirección de Dale Yoder de Stanford y los profesores Mason Haire, Edwin Ghiselli, y Lyman Porter de la Universidad de California, en Berkeley.

Esta serie de estudios representaban la recolección de información por medio de cuestionarios relacionada con las opiniones de los ejecutivos acerca de las personas y las actitudes de las personas para con varias políticas y prácticas de liderato. Participaron en este estudio millares de ejecutivos tanto en Estados Unidos como en el Extranjero.

Este artículo no pretende resumir todas las conclusiones a que se ha llegado con respecto a las actitudes sobre liderato que tienen los ejecutivos, más bien, me propongo contruir una estructura teórica que pueda explicar alguna de las principales dimensiones de los puntos de vista de gerencia y algo de lo que nos sugieren sus creencias y sus opiniones, apelando a las investigaciones únicamente para ilustrar y aclarar mis puntos de vista.

---

1) --Nota de la Traducción: El término "Manager" en inglés, que se usa en el original, no puede simplemente ser traducido como "gerente". El término es más amplio y significa el que dirige una operación, bien toda la empresa o una unidad de ella. En la traducción se ha empleado preferentemente el término "ejecutivo" o sea el que es responsable de que algo se ejecute, a nivel alto, mediano o intermedio.- "José Miguel Bernal".

## *Teorías Participativas.*

Aunque las sugerencias de que los ejecutivos han aceptado un enfoque doble en la aplicación de las teorías de participación, puede resultar un poco desconcertante, no debe sorprendernos. Las personas que se dedican a estudiar y a formular teorías de gerencia, con alguna frecuencia descuidan tratar la participación en una forma consistente y profunda. En efecto, al examinar algunas de las tesis ambivalentes sobre este concepto, resulta posible llegar a la conclusión de que se vienen exponiendo dos modelos perfectamente distintos de administración participativa.

Uno de los modelos, que llamaremos el modelo que se basa en las *relaciones humanas*, se parece mucho al concepto de participación que los ejecutivos aceptan para utilizar con sus propios subalternos.

La segunda teoría que no ha llegado todavía a su desarrollo completo y que describiremos con el título del Modelo de *Recursos Humanos*, prescribe políticas participativas que los ejecutivos quisieran que sus superiores adoptaran para con ellos.

Trataré de desarrollar y de examinar estos dos modelos, comparándolos con las creencias expresadas por los ejecutivos y de estudiar algo de lo que nos sugiere esta modalidad dual.

Tanto el modelo de *relaciones humanas*, como el modelo de los *recursos humanos* consta de tres componentes básicos:

1. Un conjunto de suposiciones o conjeturas acerca de las escalas de valor de las personas y de sus capacidades.
2. Ciertas prescripciones con respecto a la cantidad y clase de políticas y de prácticas participativas que los ejecutivos deben seguir, de acuerdo con sus suposiciones acerca de las personas.
3. Un conjunto de expectativas con respecto a los efectos de la participación sobre el entusiasmo y rendimiento de los subalternos.

Este tercer componente contiene la explicación del modelo de cómo y porqué la participación funciona, o sea, el propósito de la participación y cómo logra sus fines. En su forma más sencilla los modelos se pueden resumir en la forma que aparece el cuadro I.

### *El modelo de las Relaciones Humanas.*

Este enfoque no es nuevo. Por allá para la década de 1.920 los dirigentes en los negocios pusieron en duda algunas de las filosofías

clásicas autocráticas de gerencia. Al empleado ya no se le entendía apenas como un apéndice de una máquina, que buscaba apenas una compensación económica en su trabajo. A los jefes se les dió instrucción de entenderlo como "un ser humano completo" más que como un conjunto de habilidades y aptitudes. Se les insistió en crear y producir una "sensación de satisfacción" entre sus subalternos mostrando interés en el éxito personal de los empleados y en su bienestar. Como nos lo sugiere Bendix se llegó a suponer que la falla de no tratar a las personas como seres humanos era la causa de la falta de entusiasmo, de las deficiencias en rendimiento, de irresponsabilidades y confusiones.

El elemento clave en el enfoque de *relaciones humanas* consiste en su objetivo básico de lograr que los miembros integrantes de la organización se sientan como componentes útiles e importantes del esfuerzo común.

Este proceso se ve como el medio para lograr el fin último de construir un cuerpo laboral cooperativo y sumiso. La participación, en este modelo es apenas un lubricante que reduce la fricción y la resistencia con que tropieza la autoridad formal. Al tratar los problemas con sus subalternos y al reconocer las necesidades y deseos de los individuos la gerencia trata de producir un equipo cohesivo que esté listo y dispuesto a afrontar los problemas de la organización.

Otra pista hacia la forma en que la participación se entiende en este enfoque nos la da el concepto de Dubin de "Pago Privilegiado". La gerencia "*compra*" la cooperación permitiendo a sus subalternos conocer toda la información íntima del departamento, permitiéndole tratar, discutir y expresar sus opiniones sobre varios problemas de la organización. Se *paga el precio* de permitir a los subalternos el privilegio de participar en algunas decisiones y de ejercer algo de auto-dirección. A cambio anhela y espera lograr la cooperación de estos en el adelanto y desarrollo de desiciones para el cumplimiento de los objetivos generales del departamento.

Implícita en este modelo se encuentra la idea de que pudiese resultar más fácil y más eficiente tomar directamente las decisiones del departamento sin involucrar a los subalternos. Sin embargo, como nos lo indican los partidarios de este enfoque, existen dos partes en cualquier decisión (1) la toma de la decisión y (2) Las actividades que se necesitan para llevarla a la práctica. En muchos casos este modelo nos sugiere que la gerencia pudiese ganar algo "gastándole tiempo" a una discusión del problema con los subalternos, y tal vez llegando hasta

aceptar sugerencias que pueden ser menos eficientes, para lograr sin embargo la cooperación en la implementación de la decisión.

En resumen, el enfoque de *relaciones humanas* no se basa en la creencia de que la participación pueda ser útil en sí. La posibilidad de que los subalternos puedan contribuir con ideas, no consideradas por la gerencia, no se ha tenido en cuenta. Y si acaso, se menciona apenas de paso. Esto se entiende como un beneficio incidental del proceso, que aunque no es de esperarse, de vez en cuando debe presentarse. Por lo contrario se sugiere adoptar las políticas del liderato participativo por considerarlas el procedimiento menos costoso para lograr la cooperación y la aceptación de las decisiones de gerencia.

En muchas formas el enfoque de *relaciones humanas* representa apenas una pequeña disgresión o modificación de los modelos tradicionales autocráticos de gerencia. El procedimiento para lograr los resultados es un poco distinto y a los empleados se les entiende en términos un poco más humanistas, pero el papel básico que desempeña el ejecutivo y que desempeña su subalterno sigue siendo en principio el mismo. El objetivo definitivo que se busca tanto con el procedimiento antiguo tradicional, como con el modelo de *relaciones humanas*, viene a ser el cumplimiento de la autoridad gerencial.

#### *El Modelo que se basa en los "Recursos Humanos".*

Este enfoque representa una diferencia dramática con respecto a los conceptos tradicionales de gerencia. Aunque no ha tenido todavía su desarrollo completo, surge y sale a la vista en los escritos de McGregor, Likert, Haire y otros, como algo nuevo y como aporte de especial interés a los pensamientos y a los conceptos de gerencia. La magnitud de la diferencia si la comparamos con los procedimientos clásicos anteriores, se basa ante todo en la suposición básica que se hace de los valores y las capacidades de las personas, y en el énfasis sobre todos los integrantes de la organización como poseedores de recursos potenciales grandísimos. Estos recursos incluyen no solamente las capacidades y habilidades físicas y la energía, sino también la capacidad creativa y la capacidad para asumir responsabilidades, para la auto-dirección y para el autocontrol del comportamiento. *Dadas estas suposiciones acerca de las personas, la tarea del gerente o del jefe no se puede entender apenas como aquella de dirigir y lograr cooperación. En vez de esto, la tarea principal viene a ser la de crear un ambiente*

en el cual se logre la máxima utilización de los recursos humanos de su departamento.

El segundo punto en el cual el enfoque de "recursos humanos" difiere dramáticamente de los modelos anteriores, consiste en que son distintos los puntos de vista, los propósitos y los objetivos de la participación.

## EJEMPLO I — DOS MODELOS DE LIDERATO PARTICIPATIVO

### RELACIONES HUMANAS

### RECURSOS HUMANOS

#### ACTITUDES PARA CON LAS PERSONAS

- |  |   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Las personas en nuestra cultura comparten un conjunto de necesidades en común -la de pertenecer, la de ser estimadas y respetadas.</li><br/><li>2. Desean reconocimiento individual aún más que esto, desean la <i>sensación</i> de participación útil en la empresa, en el grupo de trabajo y en el departamento.</li><br/><li>3. Tienden a cooperar con voluntad y a cumplir con los objetivos de la organización si se satisfacen estas necesidades importantes.</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Además de compartir estas necesidades de pertenecer y de respeto, la mayoría de las personas en nuestra cultura desean contribuir con efectividad y creatividad a lograr objetivos de importancia.</li><br/><li>2. La mayoría de nuestros trabajadores y colaboradores son capaces de ejercer mucha más iniciativa, responsabilidad y creatividad de la que exige su tarea actual.</li><br/><li>3. Estas potencialidades representan recursos no utilizados, que en la actualidad se desperdician.</li></ol> |
|--|---|

## LA CLASE Y LA CANTIDAD DE PARTICIPACION

1. La tarea básica del gerente consiste en lograr que cada trabajador *crea* que es útil y que es importante en el equipo del departamento.
2. El gerente debe estar listo y dispuesto a explicar sus decisiones y a tratar con sus subalternos las objeciones a sus planes. En asuntos de rutina debe estimular a sus subalternos a participar en la planeación y en la selección entre distintas alternativas como soluciones para los problemas.
3. Dentro de estrechos límites, el grupo de trabajo o los subalternos deben ejercer la autodirección y el autocontrol en el desarrollo de los planes.
1. La tarea básica del gerente consiste en crear un ambiente en el cual sus subalternos puedan contribuir al máximo de sus talentos a los objetivos de la organización. Debe tratar de descubrir y de liberar todos los recursos y la creatividad de sus subalternos.
2. El gerente debe permitir y estimular a sus subalternos para que participen no solamente en las decisiones de rutina sino en asuntos de importancia. En efecto, entre más importante sea una decisión, mayor debe ser el esfuerzo por aprovechar al máximo los recursos de su departamento.
3. El gerente debe tratar constantemente de aumentar aquellas áreas sobre las cuales sus subalternos ejercen autodirección y autocontrol a medida que logran desarrollo y a medida que demuestran mayor comprensión y habilidad.

## EXPECTATIVAS

1. Al compartir la información con subalternos y al involucrarlos en las decisiones departamentales se satisfacen necesidades básicas de pertenencia y de reconocimiento.
1. La calidad general de las decisiones y del rendimiento mejoraría a medida que la gerencia haga mejor utilización de toda la gama de experiencia, de comprensión y de creatividad de las personas en su departamento.

2. La satisfacción de estas necesidades mejorará el nivel de entusiasmo y reducirá la fricción con que tropieza la autoridad formal.
  3. El alto nivel de entusiasmo de los subalternos y la reducción a la resistencia que oponen a la autoridad formal pueden conducir a mejorar el rendimiento del departamento. Por lo menos reduce algo el rozamiento y la fricción entre departamentos facilitando en esta forma la tarea del gerente.
2. Los subalternos ejercerán autodirección y autocontrol responsable para lograr los objetivos importantes que ellos entienden y que han ayudado a establecer.
  3. La satisfacción de los subalternos aumentará como producto incidental del mejoramiento en las operaciones y de la oportunidad para contribuir en forma creativa a este mejoramiento.

#### NOTA :

Se puede sostener que lo que llamo yo el enfoque de "*relaciones humanas*", en realidad viene a ser el resultado de la popularización y la mala interpretación de la labor de pioneros en este terreno. Además, es cierto que en la labor de algunos investigadores iniciales y en los escritos de los humanistas aparecen conceptos que caen dentro de la estructura de lo que yo llamo el modelo de "recursos humanos". No obstante, en mi opinión aunque algunos de los escritores en un principio no abogaban por el modelo de *relaciones humanas*, tal como se presenta aquí, al no hacer énfasis certero sobre los conceptos de "recursos humanos", permitieron la mala interpretación que se ha presentado en su labor.

En este modelo el ejecutivo comparte información, discute las decisiones del departamento, o estimula la autodirección o el autocontrol no sólo para mejorar las sensaciones de satisfacción de sus subalternos, ni para despertar su entusiasmo. Más bien, el propósito de



estas prácticas consiste en mejorar las decisiones que se toman y la eficiencia de la organización. El modelo de "recursos humanos" nos sugiere que muchas decisiones en realidad se pueden tomar con más acierto por aquellos que resultan directamente afectados.

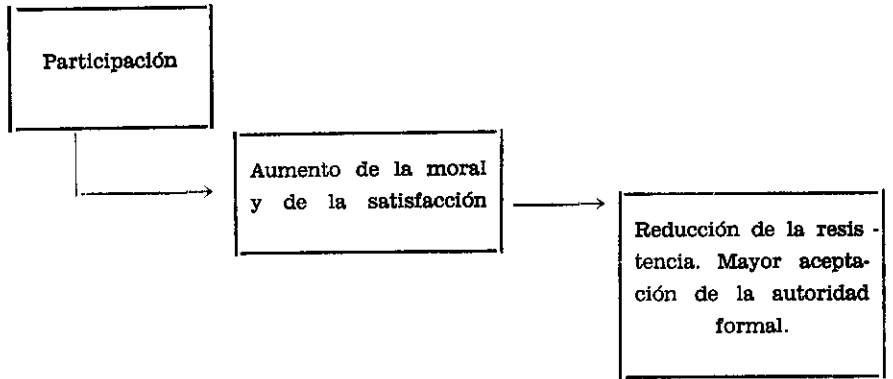
En forma similar, este modelo sugiere que el control suele ejercerse más eficientemente por aquellos directamente involucrados en el proceso o el trabajo, más que por alguna persona o grupo apartado del punto de las observaciones. Además, el modelo de los "recursos humanos" no nos sugiere que el ejecutivo permita la participación apenas en decisiones de rutina. Por lo contrario, nos sugiere que entre más importante la decisión, mayor es su obligación de estimular ideas y sugerencias de sus subalternos.

En la misma forma, este modelo no nos sugiere que la gerencia pueda o deba permitir a los subalternos ejercer la autodirección y autocontrol únicamente cuando están cumpliendo tareas de poca importancia. En realidad sugiere que el área en la cual los subalternos pueden ejercer la autodirección y autocontrol, debe ampliarse cada vez más a medida que aumenta y crece la experiencia de los subalternos y su capacidad para asumir responsabilidades.

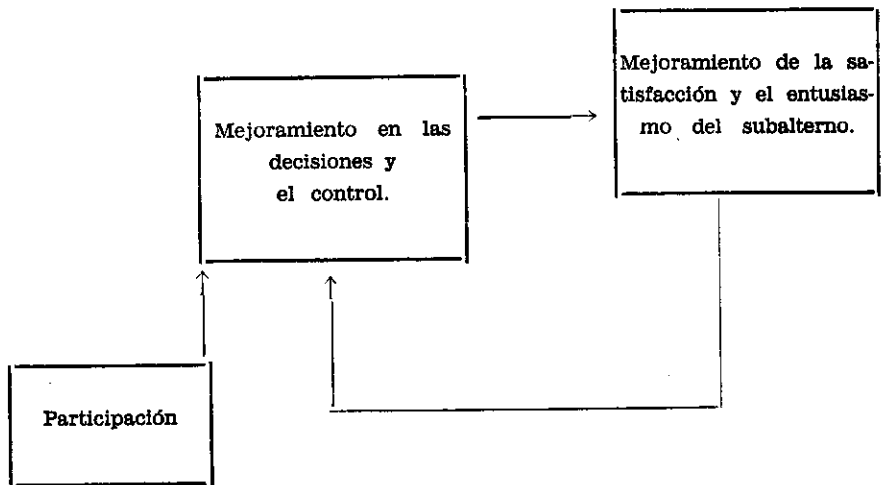
El punto más importante en que este modelo difiere en forma dramática de otros modelos consiste en la explicación que se hace de las relaciones causales entre la satisfacción y el rendimiento. En el enfoque de *relaciones humanas* el mejoramiento en la satisfacción del subalterno se entiende como un factor que interviene y que es la causa decisiva del mejoramiento en su rendimiento. Esquemáticamente la relación de causa y efecto aparece explicada en el dibujo II.

En el enfoque de "recursos humanos" la relación de causa y efecto, entre satisfacción y rendimiento, se entiende en forma muy distinta. El aumento de la satisfacción en el subalterno no viene a ser la causa primaria del mejoramiento del rendimiento; el mejoramiento del rendimiento resulta directamente del aporte creativo que los subalternos hacen hacia las decisiones, la dirección y los controles departamentales. La satisfacción de los subalternos se entiende en cambio como un producto incidental del proceso, el resultado de haber hecho un aporte importante al éxito de la organización. En forma esquemática el modelo de los "recursos humanos" aparece explicado en el dibujo III.

## EJEMPLO II - EL MODELO DE LAS RELACIONES HUMANAS



## EJEMPLO III - EL MODELO DE LOS RECURSOS HUMANOS



El modelo de los "recursos humanos" no niega la relación que existe entre la participación y el entusiasmo. Sugiere que la satisfacción del individuo puede aumentar a medida que desempeña un papel cada vez más importante en las decisiones y en el control. Además, el modelo nos sugiere que el mejoramiento del entusiasmo puede no solamente preparar el terreno para una mayor participación, sino crear un medio ambiente que apoye la solución creativa de los problemas. No obstante, este modelo rechaza, por falta de validez, el concepto de que el mejoramiento del entusiasmo cause necesariamente el mejoramiento del proceso de las decisiones y del control. Aquel mejoramiento proviene directamente de la máxima utilización de los recursos humanos de la organización.

#### *Las opiniones de los ejecutivos.*

Cuál enfoque hacia la gerencia participativa siguen en realidad los ejecutivos? Se sugirió antes que los puntos de vista de los ejecutivos parecen reflejar ambos modelos. Cuando hablan acerca de la clase y la cantidad de participación que corresponde y que conviene para sus subalternos, expresan conceptos que parecen muy parecidos a los del modelo de las *relaciones humanas*, por otra parte, cuando estudian la relación de ellos mismos con sus superiores, el punto de vista parece fluir del modelo de los "recursos humanos". En una revisión breve de las conclusiones podemos descubrir algunas de las bases de esta interpretación.

#### *Participación para los subalternos.*

Cuando examinamos los puntos de vista de gerencia sobre la utilización de las políticas de participación y las prácticas a seguir con los subalternos que dependen de ellas, quedan claros dos puntos:

- a. Los gerentes por lo general aceptan y endosan la utilización de los conceptos participativos.
- b. Sin embargo, con alguna frecuencia dudan de la capacidad de sus subalternos para autodirección y autocontrol y de su habilidad para contribuir en forma creativa a las decisiones del departamento.

En los estudios de la Universidad de Stanfor, una mayoría abrumadora de ejecutivos indican su acuerdo con lo que se dice con re-

lación a las ventajas que nos brinda la participación de los subalternos en las decisiones. En los estudios en Berkeley, una mayoría de ejecutivos en cada uno de once países, inclusive los Estados Unidos, se mostraron de acuerdo con conceptos tales como el de compartir información con los subalternos y aumentar la influencia de los subalternos y el autocontrol. En forma similar, en los estudios más recientes, los ejecutivos en forma abrumadora endosan las políticas del liderato participativo.

Por otra parte, a la vez que los ejecutivos parecen tener una gran fe en las políticas de participación, no indican una creencia tan profunda en las capacidades de los subalternos. Por ejemplo, el grupo en Berkeley en su estudio internacional descubrió que se tiende a una desconfianza básica en los demás y en particular no se cree que la capacidad para liderato y la iniciativa tengan una distribución amplia entre los subalternos. En el estudio que yo he adelantado los ejecutivos en cada grupo hasta la fecha han clasificado a sus subalternos y a los empleados rasos muy por debajo de ellos mismos, en especial en aquellas características administrativas como son responsabilidad, juicio y criterio, iniciativa, creatividad.

Pero si no se espera encontrar creatividad y aporte significativo por parte de los subalternos, por qué entonces se es partidario de la dirección participativa? Una respuesta razonable parece consistir en que se es partidario de los conceptos participativos como un *medio* para aumentar el entusiasmo y la satisfacción de los subalternos. Esta interpretación logra cierto apoyo en los estudios más recientes que he podido efectuar. Aquí, a los ejecutivos se les pidió indicar su acuerdo o desacuerdo con predicciones acerca del aumento del entusiasmo y satisfacción y predicciones acerca del aumento de rendimiento, como resultado de las políticas del liderato participativo. En conexión con cada una de estas políticas, los ejecutivos nos sugirieron en forma consistente su mayor acuerdo con el pronóstico de mejoramiento en la moral y en el entusiasmo que con los pronósticos de un mejor rendimiento.

El hecho de que al parecer se hayan tenido dudas serias acerca de los valores y de las capacidades de los subalternos parece eliminar la posibilidad de aceptar el "modelo de recursos humanos" para utilizarlo con ellos. Por otra parte, el hecho de que endosan la participación y sienten seguridad acerca de su impacto positivo en el entusiasmo, sugiere una relación directa entre sus puntos de vista y el modelo de las *relaciones humanas*. Además, los tipos de políticas parti-

participativas que los ejecutivos recomiendan más vigorosamente tienden a confirmar esta interpretación.

En mis investigaciones he descubierto que los ejecutivos están muy de acuerdo con políticas que sugieren compartir información y tratar los objetivos con los subalternos. Sin embargo, tienden a enamorarse un poco menos de aquellas políticas que sugieren aumentar la autodirección y el autocontrol del subalterno. Esta configuración de participación se acerca más al enfoque de *relaciones humanas* que al enfoque de "recursos humanos".

*Lo que entiende los ejecutivos por participación cuando se trata de ellos mismos.*

Cuando examiné los puntos de vista de los ejecutivos con respecto a las relaciones con sus propios superiores, surgió una configuración de respuestas muy distinta:

(1) Los ejecutivos que participaron en mi estudio tienden a ver muy poco, si acaso, alguna diferencia entre las capacidades de ellos mismos y las capacidades de sus superiores. En efecto, tienden a estimarse en el mismo nivel, si acaso no superiores a sus superiores. Especialmente cuando se trata de características tales como la creatividad, ingenio, flexibilidad y adaptabilidad al cambio.

(2) Cuando se les solicitó que indicaran en qué nivel de la organización consideran que cada una de las políticas participativas sería más apta, los ejecutivos invariablemente y en forma enfática consideran que la gama completa de políticas participativas la deben utilizar los superiores para con ellos.

Lo que es más importante, ellos tienen la seguridad de que las políticas participativas de que se trata resultarán en un mejoramiento del rendimiento de la organización a su propio nivel.

De manera que cuando los ejecutivos consideran el tipo de políticas participativas que sus superiores deben seguir con ellos parecen auspiciar el modelo de "recursos humanos". Se ven ellos mismos como reservas de recursos creativos. Además, dado que con frecuencia se consideran más flexibles y más adaptables al cambio que sus superiores, surge que consideran que su potencial se está desperdiciando. Así mismo parecen suponer que el rendimiento de la organización aumentará y mejorará con base en la mayor autodirección y autocontrol de que ellos gocen.

*Los motivos que operan para producir estos puntos de vista.*

Si los indicios del estudio actual representan verdaderamente las actitudes de la administración para con el liderato participativo, surge inmediatamente una pregunta importante. Cómo pueden los ejecutivos desear un tipo de relaciones de autoridad y control con sus superiores y al mismo tiempo sugerir otro tipo para con sus subalternos? Una respuesta de carácter general, consiste en que esta configuración de actitudes nace de la naturaleza misma del ser humano. La tendencia muy humana consiste no solamente en considerarnos superiores a los demás, sino también en desear más para nosotros de lo que estamos dispuestos a dar a los demás. Existen, sin embargo, otras explicaciones lógicas específicas al desgano con que los ejecutivos aceptan el concepto de "recursos humanos" para utilizarlo con sus subalternos.

En primer lugar, el modelo de *relaciones humanas* tiene antecedentes mucho más extensos, y ha sido profusamente explicado. La relación de causa y efecto entre participación, satisfacción y rendimiento, se ha popularizado mucho, a pesar de su falta de validación empírica. El modelo de "recursos humanos", por otra parte, no ha tenido un desarrollo sistemático, ni ha sido difundido extensamente. Los ejecutivos pueden "sentir" algunos de los conceptos que se expresan en el modelo de "recursos humanos" intuitivamente y aceptan algunas de las implicaciones que sugiere para sus relaciones con sus superiores, pero se ha hecho muy poca presión para traducir estas actitudes a un modelo sistemático que puedan usar con sus subalternos.

Una segunda explicación de la falta de éxito cuando se trata de lograr que los gerentes acepten el modelo de "recursos humanos" con sus subalternos consiste en que sencillamente no están dispuestos a "aceptar" una teoría que ponga en duda conceptos muy arraigados, a los cuales se adhieren en forma muy emocional. No cabe la menor duda de que el modelo de "recursos humanos" ataca algunos cuantos conceptos tradicionales de gerencia. Dos de los conceptos más arraigados que resultan aquí atacados son:

- (1) Los orígenes y la aplicabilidad de las prerrogativas de gerencia y
- (2) Los orígenes y los límites de control.

El modelo de "recursos humanos" no reconoce prerrogativas definidas e inmutables a la gerencia. No acepta la división clásica en-

tre aquellos que piensan y dirigen, y aquellos que obedecen y ejecutan. Por el contrario, sostiene que la solución de un problema puede surgir de una variedad de fuentes y que pensar en un grupo gerencial (o en cualquier otro grupo) como suficiente de por sí para tomar todas las decisiones, es un error y puede implicar un desperdicio de recursos.

Este procedimiento no pone en duda directamente el derecho "legal" de dirigir y de responder. Si sugiere, sin embargo, que existe una ley superior, "la ley de las situaciones", y que los gerentes más competentes observarán esta segunda ley, cediendo ante la experiencia de las personas más informadas donde quiera que se encuentren. En este modelo la obligación básica del gerente no es hacia el "*grupo gerencial*", sino hacia el logro de los objetivos de la organización y del departamento. La medida del éxito está, por lo tanto, no en considerar hasta qué punto se cumplieron las órdenes, sino en ver cuáles fueron los resultados obtenidos.

Para el ejecutivo el reconocer que tal vez no se las sepa todas es cosa difícil, como lo es para cualquiera de nosotros. Se le ha enseñado a través de mucho tiempo a disimular sus deficiencias, no a sacarlas a la luz. Reteniendo información, manteniendo un control estricto y reservándose el derecho de tomar todas las decisiones, garantiza su importancia. Además, muchas organizaciones han acentuado este tipo de comportamiento: a) descuidando insistir el que los ejecutivos se dediquen al entrenamiento y desarrollo del capital humano a sus órdenes o b) descuidando compensar al ejecutivo cuando se hace este esfuerzo en pro de la superación de sus subalternos.

En el área de control el modelo de "recursos humanos" desafía el concepto tradicional de que el control es un recurso escaso. En la teoría tradicional se presupone que existe una cantidad delimitada de control que se puede ejercer. Esta cantidad fija se puede repartir en formas distintas, pero el control que se da en un determinado grupo tendrá que restarse a otro. Dado este concepto, el ejecutivo con desdén permite que sus subalternos asuman un cierto grado de auto-control, supone que lo que él otorga, él lo está perdiendo. En efecto, suele ser este temor básico de perder el control lo que limita la proporción de participación que los ejecutivos están dispuestos a permitir. El modelo de "recursos humanos" no acepta esta teoría de la unificación de control. Más bien sostiene que el ejecutivo aumenta el control total que ejerce sobre el cumplimiento de los objetivos departamentales al estimular el autocontrol por parte de sus subalternos. El

control en esta forma viene a ser acumulativo y un fenómeno de expansión. Cuando los subalternos se interesan con los objetivos y ejercen autodirección y autocontrol, el esfuerzo combinado sobrepasa con creces los resultados de cualquier proporción de control ejercida por el ejecutivo.

Además, el hecho de que los subalternos deseen ejercer un mayor autocontrol no significa que rechazen la preocupación legítima de la gerencia por el logro de los objetivos de que se trate. Más bien, existen indicios de que buscan establecer una especie de sociedad, la cual les permitirá desempeñar un papel más completo y más importante a la vez que también permitirá un aumento correspondiente en la actividad de control de la gerencia.

En todo y por todo, el hecho de que los ejecutivos no muestren entusiasmo por adoptar un modelo que los obligue a poner en duda y tal vez a reestructurar sus percepciones acerca del papel que desempeñan y de sus funciones, no tiene por que sorprendernos. tampoco debe sorprendernos que algunos de los que escriben sobre la materia han vacilado antes de surgir un modelo que ataque conceptos tan arraigados. El modelo de *relaciones humanas* es fácil de entender ya que no desafia ni ataca el papel básico del ejecutivo ni su posición. Es así más fácil de presentar, puesto que promete mucho y en realidad es muy poco lo que exige. El modelo de "recursos humanos", por otra parte, promete mucho, pero también *exige mucho* del ejecutivo. Exige que emprenda la responsabilidad de utilizar todos los recursos a su disposición —los suyos propios y los de sus subalternos. No *sugiere que su tarea será más fácil*; solo reconoce su obligación de lograr mejores resultados.

#### *Implicaciones Lógicas.*

La naturaleza de los indicios hasta la fecha no justifica conclusiones generalizadas. No obstante, estos dan suficiente apoyo para las interpretaciones hechas aquí, y tal vez sea del caso extraer algunas deducciones lógicas del hecho de que los ejecutivos parecen haber adoptado dos actitudes en conflicto la una con la otra respecto a la administración participativa.

La primera conclusión lógica y la más fácil de deducir, consiste en que dadas las actitudes actuales de gerencia, el modelo de "recursos humanos" tiene pocas probabilidades de lograr una aceptación generalizada como guía de orientación para las relaciones entre los je-



fes y sus subalternos. Los jefes en todos los niveles se ven a sí mismos como capaces de mayor autodirección y autocontrol, pero evidentemente no atribuyen esas mismas características a sus subalternos. Desde que los ejecutivos a todo el ancho y largo de la organización jerárquica pasen desapercibido el hecho de que la clase de participación que ellos desean para sí mismos y la cual se consideran capaces de practicar, es la misma clase de participación que sus subalternos desean y creen que se merecen, existe muy poca esperanza de poner a funcionar el modelo de "los recursos humanos" en la práctica.

Una segunda deducción un poco más compleja de estos puntos de vista consiste en que la verdadera participación raras veces se encuentra en las organizaciones modernas. La participación, en el modelo de *relaciones humanas* se entiende como algo que "debería" operar más bien como algo que "tiene" que operar. El jefe no se encuentra obligado a buscar y desarrollar los talentos de sus subalternos ni estimular ni a permitir la participación; es algo que "probablemente debería hacer", pero no algo que se le impone como un deber o una responsabilidad.

Entendiendo la participación en esta forma, el ejecutivo con demasiada frecuencia la descarta cuando surgen problemas o presiones desde arriba, precisamente en el momento en que podría producir los mejores resultados.

Una tercera implicación muy relacionada con la segunda, consiste en que los beneficios que el modelo de "recursos humanos" promete, no se producirán desde que los jefes continúen adheridos al modelo de *relaciones humanas*. El modelo de *relaciones humanas* puede proporcionar al ejecutivo una regla que dice que él debe permitir solamente la participación, autodirección y autocontrol que se necesite para obtener la cooperación y reducir la resistencia con que tropieza la autoridad formal. En el área de ensanche del oficio, por ejemplo, el gerente que sigue el modelo de *relaciones humanas*, cae en la tentación de aumentar las responsabilidades de sus subalternos apenas lo suficiente para mantener el nivel de entusiasmo de satisfacción, con muy poca verdadera preocupación por la máxima utilización de sus capacidades. Este enfoque limitado linda en la pseudo-participación y pueden interpretarlo los subalternos como otra técnica manipulativa.

El modelo de "recursos humanos", por otra parte, no limita tanto las decisiones del jefe. En efecto, afirma que él está en la obligación de desarrollar, estimular y aumentar constantemente el grado de responsabilidad, de participación, de autodirección y de auto-control

de sus subalternos. Los únicos factores que limitan en forma legítima este modelo son los requerimientos básicos de capacidades y la necesidad de coordinación. El ejecutivo que sigue el modelo de "recursos humanos", debe por lo tanto expandir constantemente las responsabilidades y la auto-dirección de sus subalternos, hasta el límite de sus capacidades, y/o hasta aquel momento en que una expansión adicional produzca una duplicación de responsabilidades en el departamento. Y ni siquiera estos límites, sin embargo, son absolutos. El modelo de "recursos humanos" nos sugiere que con el aumento de las capacidades e información de los subalternos, la cooperación voluntaria puede hacer mucho por eliminar los linderos de responsabilidad específica en los puestos.

Una cuarta y última conclusión se puede sacar cuando estudiamos estas actitudes confusas y conflictivas de la gerencia para con la participación administrativa. Como se dijo antes, estas actitudes reflejan la ambivalencia y la inconsistencia con que los estudiosos en la materia han emitido conceptos de liderato participativo, y esto no cambiará hasta tanto los que se especializan en el aspecto teórico no reconsideren su propia orientación.

#### *Algunos Comentarios Finales*

Debe quedar muy claro, que considero que los expertos en administración deben enfocar su atención en el desarrollo, promoción y aplicación del modelo de "recursos humanos". Aunque no puedo, en estos momentos, basar mi preferencia por el modelo de "recursos humanos", en indicios empíricos, sólidos, si existe un poderoso argumento en pro de su utilidad potencial. Consiste en el hecho de que los jefes en toda la escala jerárquica consideran cada uno que sus superiores debían seguir este modelo.

Los que critican el enfoque de "recursos humanos" sostienen que: 1º) su costo sobrepasa los beneficios que produce porque su forma definitiva sugiere administración por comités en todos los niveles, lo que resultaría según dicen, en un enorme desperdicio de esfuerzo y en la imposibilidad de una actuación rápida en las situaciones de crisis, y 2º) El modelo no se presta para aquellas organizaciones o grupos cuyos integrantes no tienen ni el deseo ni la capacidad para operar en esta forma.

Para contestar el primer cargo, el modelo no sugiere la necesidad de un flujo adicional de información a los subalternos, en todos los niveles, y reconozco que la recolección y diseminación de esta información aumentaría los costos. Sin embargo, la información que se obtiene, y se usa en los niveles bajos puede resultar menos costosa que la información que se recoje únicamente para utilización en los niveles superiores y que luego es ignorada o mal utilizada. Además, y lo que es más importante, la aplicación del modelo de "recursos humanos", no exige y en efecto, eliminaría la necesidad del tipo de comité en que se comparten las tareas de rutina del departamento.

Este modelo si sugiere que los subalternos por lo general estén dispuestos a aceptar las decisiones de sus superiores en asuntos de rutina, en especial cuando se mantienen informados y se sienten en libertad de llamar la atención de sus superiores en aspectos importantes. Más aún, este modelo sugiere que muchos asuntos deben delegarse directamente a uno o más subalternos quienes a su vez, coordinarán sus propias actividades. Al mismo tiempo, este modelo hace énfasis en el hecho de que una discusión extensa del tema por parte del departamento entero se utilizará cuando resulte útil sobre asuntos complejos y sobre problemas importantes que exigen la utilización del talento de todo el grupo. Se puede decir que en estas circunstancias crisis surgen con menos frecuencia y se logra un acuerdo más rápido cuando se presentan.

No existe una respuesta rápida y sencilla al segundo cargo en el sentido de que el modelo de "recursos humanos" sea más adaptable a algunos grupos que a otros. Tomemos nota, sin embargo, de que es justamente el modelo de *relaciones humanas*, y no el modelo de "recursos humanos", el que promete una solución rápida y sencilla. Este último no se puede poner en la práctica de la noche a la mañana en ninguna situación, en especial en donde los subalternos por largos años han sido acondicionados e influídos por las técnicas de pseudo-participación: Esto implica un procedimiento paso a paso en el cual se aumenta la capacidad y la responsabilidad de los subalternos y la participación de acuerdo con el desarrollo que éstos van teniendo. Mucha fe y un apoyo completo, junto con un reconocimiento amplio de la inevitabilidad de las fallas ocasionales son necesarios para lograr una aplicación con éxito.

Por último, hay algo que nos suena familiar en las críticas de que muchos miembros de la organización ni pueden ni quieren con-

tribuir creativamente, ni aceptan responsabilidad. En efecto, este cargo nos regresa una vez más al punto clave del conflicto en las actitudes de gerencia para con la participación. La opinión de que los subalternos son únicamente adaptables al modelo de *relaciones humanas* de participación. Insistiendo cada vez y cada uno a su nivel correspondiente, en que *él si se adapta* a la gama completa de participación que sugiere el modelo de "recursos humanos,,.

RAYMOND E. MILES