



PARTICIPACIÓN Y MOTIVACIÓN

COMO VARIABLES ESTRATÉGICAS
EN LOS RECURSOS HUMANOS

por

Antonio Sáinz Fuertes

CATEDRÁTICO DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
UNIVERSIDAD SAN PABLO - CEU

LECCIÓN

22 de Abril de 1998
Festividad de San Vicente Ferrer

PARTICIPACIÓN Y MOTIVACIÓN
COMO VARIABLES ESTRATÉGICAS DE
LOS RECURSOS HUMANOS

Maqco. y Excmo. Sr. Rector,
Ilmos. Sres. Vicerrectores,
Ilmo. Sr. Secretario de la Universidad,
Ilmos. Sres. Decanos,
Ilmo. Sr. Secretario de la Facultad,
Claustro de profesores,
Alumnas y Alumnos,
Sras. y Sres.:

Difícilmente, puede encontrarse en los momentos actuales, temas tan debatidos como el que afecta a los Recursos Humanos en la Empresa.

Si se hiciera un estudio de la historia de la Economía de la Empresa, éste podría recoger cómo se ha resuelto el problema de participación, integración y desarrollo de los recursos humanos, en las instituciones empresariales. El estudio se basaría en un enfoque, no sólo de la Economía y de la Política, sino también, en la forma de interpretar una sociedad, la propia empresa, su estructura y las formas de comprender el concepto del hombre y el papel que juega en las instituciones empresariales.

Lo que es cierto es que algunas ocasiones por razones de tipo ideológico, otras por motivos de diseño de la política social y

económica, y en otras muchas, por razones político-sociales, el problema de los recursos humanos, ha constituido siempre esa área de la actividad empresarial, que ha dejado muy poco espacio para el estudio de la acción de los Recursos Humanos en la Empresa. Raramente han existido, razones empresariales, que haya dominado en los procesos de la empresa en las últimas décadas, a la hora de estudiar e incidir sobre las capacidades y formas de desarrollar los Recursos Humanos.

Sin embargo, estos estudios han surgido siempre en una estrecha relación con el mundo empresarial, cuando han aparecido conflictos, cuando las empresas han entrado en dificultades y se han visto obligadas a reajustar sus plantillas. Lo realmente problemático, es que no se ha mantenido ni ha constituido un elemento determinante de la empresa, como ha sucedido en otras áreas de su acontecer como pueden ser la producción, los mercados, las finanzas, etc.

España es un país en el que en la práctica, las políticas de recursos humanos están mas orientadas a las tareas administrativas, y ello puede contrastarse con que los responsables de los Recursos Humanos no suelen estar, o pocas veces están, en un primer nivel de responsabilidades de la dirección de la empresa. El área de personal es sin duda la menos desarrollada, no sólo en el mundo de la empresa, sino en aquellas instituciones que tienen la responsabilidad de formar y educar como son las universidades.

De hecho no hace todavía dos décadas en qué determinados países centroeuropeos, han introducido por primera vez las cátedras de Recursos Humanos y de Política de Personal en las Universidades, algo que en nuestro país sólo instituciones de primera línea lo han hecho en la última década.

En los momentos actuales va teniendo mayor importancia el hecho de que la supervivencia de una empresa y el éxito empresarial no sólo dependen de los procesos de adaptación técnicos, comercia-

les o financieros, sino de la capacidad de sus Recursos Humanos, de los que depende, que esa empresa se adapte con mejores o peores recursos materiales, con éxito o sin él, en el proceso de su actividad económica y social.

La solución de los problemas se ha realizado en las últimas décadas a través del desarrollo de macrosistemas, y se ha depositado en grandes estructuras organizativas el peso clave de la coordinación de la economía, o de la empresa.

Además, este desarrollo de la organización y de la economía, basado en macroestructuras y macrosistemas, han condicionado fuertemente el propio comportamiento humano y han generado un tipo de hombre, con una cultura administrativo-burocrática, con una baja creatividad y con una capacidad de comunicación muy reducida.

Este tipo de organizaciones, presenta cotas bajísimas de flexibilidad y de adaptación y sus procesos de cambio son altamente difíciles.

El sistema organizativo, ha asumido el papel de la coordinación de la empresa, y de la institución como de las personas que la forman, las cuales no han jugado más que un papel secundario.

Esta es una situación típica de economías cerradas, caracterizadas por una dinámica muy lenta de cambio y por un proceso de permanencia de valores e incluso de estructuras de mercado, lo que ha conllevado a desarrollar grandes administraciones y grandes administradores, que no tienen sin embargo capacidad de respuesta para economías en entornos abiertos y rápidamente cambiantes o turbulentos, es decir, para economías en competencia.

En una sociedad abierta y competitiva, como la actual, el diseño organizativo debe de ser diferente, ya que la coordinación en la economía o en la empresa, no puede realizarse a través de estruc-

turas, sino que debe de llevarse a cabo a través de instituciones singulares, las cuales tienen que definir al hombre y el hombre a su vez, las tiene que asumir, con lo que generará una capacidad de coordinación eficiente y eficaz.

Es el hombre, por tanto, el que realiza y el que dispone de la capacidad de flexibilidad, de innovación, de participación, de comunicación, y no las estructuras que la constituyen.

Dirigir Recursos Humanos, no es un mero proceso hoy en día de asignar funciones, como ha sido en los sistemas burocrático-administrativos, en los que se han basado todas las instituciones empresariales españolas hasta nuestros días.

Dirigir Recursos Humanos es, integrar hombres en instituciones y en procesos, para que incidiendo en sus comportamientos, coordinen de manera eficiente sus actuaciones y orienten todas las actividades, en una dirección, que permita evitar el derroche de recursos humanos, financieros y materiales.

Sabemos que el éxito de una empresa, depende hoy de manera decisiva, de su capacidad de adaptación a la dinámica y a las situaciones cambiantes del entorno y del espacio de configuración que le obliga su propia competencia.

Debe de tenerse en cuenta, que los problemas de adaptación cualitativos son tan complejos como los cuantitativos.

Todos nosotros tenemos muy claro que cuando un hijo nuestro nos presenta los deberes del colegio podemos asegurar que no estamos en situación de resolver sus problemas, no porque hayamos olvidado nuestras enseñanzas, sino porque en nuestra época las correspondientes materias no eran tratadas de la misma forma o con la misma intensidad.

Los conocimientos envejecen cada vez mas rápidamente, y aún mas cuanto mas implicados se vean en lo relativo a las nuevas tecnologías. Hoy en día los conocimientos que se adquieren tan sólo en cinco años, se quedan caducos y tienen que ser enriquecidos con nuevas informaciones.

De esta manera, en el área de los Recursos Humanos, si se presenta como un proceso de formación condicionado por el envejecimiento de los conocimientos, una de las tareas centrales de la política de personal ser el mantenimiento de la cualificación del individuo que ocupa un puesto de trabajo de forma permanente y en cuyo período, entre treinta y cuarenta años, su conocimiento se verá agotado en unas cinco o seis veces.

Cuando la empresa sufre un agotamiento de los potenciales de los recursos humanos, por ejemplo, por no haber invertido recursos en formación, o por no disponer de segundos hombres en los distintos campos directivos, se va a encontrar repentinamente con plantillas envejecidas, con una situación cuyo punto de salida en busca de una dimensión de potencial de recursos humanos es muy baja.

La capacidad directiva, implica fundamentalmente la labor de definir, configurar y organizar, la actividad empresarial dentro del espacio que le concede el entorno, para enfrentarse a los riesgos con oportunidades esperadas y competitivas. La capacidad directiva se va a plantear en los próximos años, uno de los dilemas mas significativos, el cual es la búsqueda de formas de dirección y organización, que hasta el momento no han sido desarrolladas satisfactoriamente. La elección de Sistemas de Dirección mas descentralizados, que busquen una mejor división y funcionalidad de los Recursos Humanos, pero al mismo tiempo procesos mas participativos, motivadores y creadores de los hombres, va a exigir un esfuerzo creciente de información, comunicación y adaptación.

Una mayor participación, exige contrarrestar los elementos desintegradores de la descentralización y para ello se necesita una mayor capacidad integradora de los Recursos Humanos.

Se hace preciso, desarrollar instituciones en las que sus participantes crean, y las identifiquen de forma que en su entorno y con sus sistemas de valores, el hombre pueda integrarse en el proyecto empresarial y así dar respuesta a su motivación.

El punto de partida de toda actividad empresarial social, exige la definición de su objeto y por tanto, que en toda organización, de forma implícita o explícita, se defina una determinada filosofía empresarial. Una filosofía empresarial que sirva de base a los dos elementos claves de toda dirección, a la fijación de objetivos, y a la definición de comportamientos. Solamente, cuando se haya podido definir una filosofía empresarial, y ésta se haya podido «vender» a las diferentes personas comprometidas en la institución, se podrá tener un espacio de referencia común, para poder diseñar con homogeneidad la pluralidad de actividades, de objetivos y comportamientos de los Recursos Humanos, proporcionándoles, la cultura empresarial y la capacidad de definir la estrategia mas adecuada.

El diseño y la determinación del sistema de valores, que define a la institución y que se recoge en su filosofía empresarial, constituyen ese marco de referencia base, para orientar los comportamientos y normas, que deben configurar la cultura de la empresa.

La ausencia de una estrategia empresarial implica fundamentalmente, una diferente orientación del esfuerzo de los diferentes recursos humanos y en el reparto de sus actividades, lo que conlleva a una inestabilidad constante del sistema, y que, si las consecuencias son graves a corto plazo, pueden ser catastróficas para la propia subsistencia de la empresa, a medio y largo plazo.

La filosofía de la empresa debe entenderse, por lo tanto, no sólo por lo que representa para garantizar la unidad corporativa de

una institución empresarial, sino como último y supremo instrumento de coordinación, entre los diferentes recursos de la empresa.

La filosofía empresarial, con su definición de valores, constituye el elemento vital de poder garantizar la integración del hombre, su participación y motivación. Es muy difícil, probablemente imposible, encontrar el equilibrio frente a las fuerzas externas del entorno empresarial, sobre hombres comprometidos en la empresa, si no se consigue integrar a estos dentro de una corporación, que tenga como base, una filosofía que los identifique. Identificar y motivar al hombre, significa prestarle las aportaciones necesarias para participar e integrarle, no sólo por lo que se refiere a la dignidad humana, que le corresponde como ser humano que es, sino, porque lo que se busca es su realización y su aportación al conjunto de la empresa, a través de su capacidad creadora e innovadora.

La búsqueda del hombre en esta dimensión creadora, debe ser el objetivo fundamental de una filosofía empresarial, que quiera llevar a esa empresa con éxito económico y social, a una realidad pluralista, internacional y globalizadora.

La preocupación de hoy, es resolver la problemática del hombre como recurso y como factor fundamental de la dinámica de la empresa, a través de la motivación y captación de sus energías de una manera óptima.

El hombre, en su conformación intrínseca, es una fuente de energía y capacidades, lo cual en su conjunto da significado a los Recursos Humanos.

Estos recursos, son aplicados a la gestión empresarial general y por tal motivo el hombre, se involucra en el sistema institucional de la empresa y pasa a formar parte de ella.

La empresa por definición, supone la existencia de una regulación y coordinación racional, mediante la aplicación de una estrate-

gía de acción. A su vez, la estrategia define la necesidad de una forma de liderazgo y una metodología de motivación, que signifique la óptima posición, aplicación y aprovechamiento de las energías, transformadas en Recursos Humanos, para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En el cumplimiento de la responsabilidad, que le compete al director de personal en la utilización de los recursos disponibles para la gestión empresarial, aparece como un elemento de extraordinaria importancia la adecuada elección en forma de participación y motivación, que debe aplicarse en el seno del medio institucional, que cumpla con el requisito sustantivo del aprovechamiento y desarrollo integral del hombre y en su condición de miembro de la colectividad humana. Es decir, elegir el medio de redescubrir al hombre, en toda su capacidad de generar energías intelectuales, en un estado de plena libertad.

Esta actitud, que indudablemente significa una manifestación socio-cultural de los dirigentes, permitirá afrontar problemas de dirección desde un punto de vista socio-económico, concurriendo al desafío que Europa nos impone frente a la necesidad imperiosa del desarrollo científico, tecnológico, político, económico, social y cultural.

La aventura que este enfrentamiento representa, así como la conveniencia y la solución a los problemas resultantes de la explosión demográfica y la crisis generacional, exigirán sistemas, en los que la energía humana generada y capitalizada de una manera óptima, será un factor decisivo del éxito.

Ante este hecho, la duda surge de inmediato: ¿cuántas personas, como energía potencial no generada, han sido desperdiciados limitando las obras del hombre?

A este proceso de limitado aprovechamiento de las energías humanas se suman, en especial en Europa, el origen y desarrollo del sistema empresarial ortodoxo.

El sistema se originó y creció sobre el esquema del tipo denominado «empresa familiar», de grupo de poder o de único dueño y como tal ha tenido un progresivo desarrollo y expansión. Su gestión se realizó en medio de un esquema institucional de fácil mercado y en una condición simplista del proceso empresarial. Como consecuencia de ello, se conformó una actitud autocrática y paternalista en la generación y el ejercicio del poder como, asimismo, en la metodología de toma de decisiones.

Concomitantemente concurren a este esquema, en la generalidad de los casos, la existencia de un grupo directivo «mitológico», que mantiene moralmente al líder en su gestión.

Esta forma de gestión opera en aquellos casos de mínimas complicaciones que pueden ser afrontadas mediante decisiones día a día y sobre la marcha, siendo éstas, características del subdesarrollo administrativo y de gestión. Este tipo de estructura produce un alto coste de frustración, desaprovechamiento y desintegración del recurso humano. Surge así, el primer tipo de liderazgo conocido y tal vez de mayor utilización, el autocrático y paternalista.

Es un liderazgo que restringe la iniciativa creadora, el libre aporte no tiene cabida en el esquema rígido y unilateralmente impuesto. Falta permeabilidad para la ósmosis de otras posibilidades que los integrantes del grupo pudieran, en otras condiciones, aportar a las tareas de la empresa. Se trata de una imposición con eco y restringida. El eco es repetitivo, idéntico al estímulo sonoro inicial, pero con menos intensidad a medida que el estímulo se aleja en relación al tiempo de aparición.

No hay motivación para la actuación independiente. La motivación supone la conciencia de cada hombre y los hombres que constituyen un grupo son elementos energéticos y creadores de potenciales. El líder autocrático no da explicaciones sobre sus acciones, no acepta sugerencias, actúa sin consultar. Cada cual conoce su parte, pero no comprende el por qué de ella.

La motivación la realiza premiando o rechazando lo ejecutado de una manera subjetiva y sin dar mayores razones.

Se preocupa de la tarea y de su cumplimiento restringiendo las relaciones interpersonales, creando diferencias odiosas entre los miembros a través del «privilegio» arbitrario que otorga, generando problemas en las relaciones humanas.

Por otra parte el líder actúa por presencia y su desaparición produce el caos, en sentido negativo, (entropía).

A este tipo de liderazgo se le presenta en forma frecuente en la actualidad, el gran problema de la crisis generacional interna causada por la incorporación de jóvenes ejecutivos de línea, con distinta formación cultural y profesional al líder, situaciones que producen conflictos y pérdidas de energías.

Como otra forma de liderazgo encontramos al líder permisivo, opuesto al autocrático, pero igualmente deficiente, es el que desarrolla un rol pasivo. Da completa libertad a los involucrados en la gestión empresarial, dirigiendo sólo en el caso que se lo soliciten expresamente y definiendo un número mínimo de objetivos a ser cumplidos. La motivación está basada en la entrega de la amistad sin que exista valoración sobre las ejecuciones, ya sean estas positivas o negativas. Es el tipo de líder no comprometido.

Frente a estos tipos de liderazgos y motivaciones, se contraponen una nueva metodología de acción que pretende solventar las deficiencias de aprovechamiento integral de los recursos humanos mencionados, y que está siendo considerado, en la actualidad, como importante argumento de solución empresarial y social: el líder y la empresa participativa.

El concepto de participación nos lleva hacia la definición de una nueva forma de dirección y motivación de los recursos huma-

nos. La participación juega un rol de generación y captación de energías, favoreciendo en todas sus actuaciones la discusión y el consenso, involucrándolos en las decisiones, asignando responsabilidades a nivel de eficiencia y eficacia, así como fijando objetivos, orientados previamente mediante la adecuada planificación.

Lo importante del proceso se fundamenta en el hecho de que la objetivación se realiza al nivel de eficiencia posible. Es decir, con significado para los que intervienen, pero cuando éstos están en condiciones de entender y ejecutar las decisiones tomadas.

La participación se mueve mediante la definición de alternativas que son elegidas por los ejecutores, dejando libre la forma de coordinar la acción, manteniendo una actitud objetiva y orientada por los hechos en sus críticas, y correcciones.

La dirección participativa basa el éxito de su gestión en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, que lleva al conocimiento entre los miembros, y a la identificación de cada uno con el grupo, a través de una acción que incluye el «nosotros» y a través de los objetivos compartidos. Se preocupa de la expresión socioemocional de los miembros del grupo con el fin de reducir las tensiones que podrían interferir en las actividades, lo cual permite motivar de forma intensa, y los resultados son mejores.

La empresa participativa, como sistema, dependerá de la dirección participativa que la conduzca, los líderes y seguidores unidos por objetivos comunes y racionalmente orientados, de acuerdo con las exigencias de la situación laboral y social en la que actúan y, compenetrados en la concepción de que el hombre es el punto de partida, el centro y punta de convergencia último de todas las acciones y de todos los resultados.

La participación es la experiencia realizada y vivida por el hombre y para el hombre.

La participación es aplicada en la empresa, en tres dimensiones específicas: en su operación, en sus rendimientos o utilidades, y en su propiedad.

La participación en la operación se manifiesta, funcionalmente, mediante la forma de asignación de roles valores definidos a cada individuo involucrado en la gestión empresarial. Es decir, el individuo es informado de la importancia de su rol, evaluado sobre lo realizado y comunicado sobre el particular, y se le permite decidir con libertad dentro del marco del objetivo general.

La participación en los rendimientos, se manifiesta de una forma limitada en la forma de bonos e incentivos y de manera plena mediante el reparto de los rendimientos y utilidades. La participación en la propiedad significa que los individuos involucrados en la gestión empresarial por la entrega de su trabajo son propietarios, total o parcialmente, de los medios de producción.

Las diferenciaciones descritas anteriormente no significan etapas de participación, ni constituyen una fórmula o sistema para hacerla, son solamente formas que pueden darse o no en empresas integradas y cuya aplicación no implica, necesariamente, la existencia de un régimen participativo.

Si se analizan los resultados a la luz de los mecanismos de participación aplicados, la experiencia es diversa y su evaluación tremendamente subjetiva.

Por ello, todas las apreciaciones son válidas, máxime cuando se plantea la dificultad e inconveniencia de copiar o aplicar, masivamente, sistemas participativos más o menos exitosos.

En función al contenido filosófico de las actitudes participativas, surge con meridiana claridad que las experiencias tienen en su origen un común denominador: la más absoluta búsqueda de la mo-

tivación del hombre mediante su participación en una parte de la responsabilidad de gestión.

Basados en el principio fundamental de que la participación es una actitud del hombre frente al hombre, y no simplemente, una herramienta para soluciones transitorias, será necesario que quienes aborden este tipo de esquema, empresarios y trabajadores, dispongan de una adecuada cultura sobre la materia y que no operen sólo basados en conveniencias circunstanciales.

Esta cultura participativa sólo se logra mediante el prolongado ejercicio de técnicas de formación en relaciones humanas en la vida cotidiana, que llevan paulatinamente a un estado de participación entendida y vivida por todos los involucrados en el esquema, con capacidad de adaptación.

La acción participativa que no cumpla con el requisito de una verdadera responsabilidad conjunta y compartida, hará estériles los esfuerzos por capitalizar la energía disponible y será un foco constante de frustración.

Otra importante limitación que se debe observar es, aquella que resulta del paso del liderazgo autocrático y paternalista, al liderazgo participativo. Es como si la sensación de libertad la estructurara en forma de libertinaje y anarquía o de privilegio tardío. Tal situación puede llevar a una desintegración de los recursos humanos de la empresa.

Los cambios deben lograrse, por tanto, a través de una paciente y lenta motivación de los integrantes del grupo al nuevo estilo de dirección que se pretenda implantar.

Finalmente, y por todo ello, la primera instancia de la participación debe radicar en un acto consciente de generosidad de quienes hagan propicio el esquema. Generosidad materializada a través de la

más racional asignación de responsabilidades compartidas, según un adecuado nivel de posibilidades de ejercicio, y no con hipócritas posturas de entrega de poder a quienes no pueden usarlo ni ejercerlo con capacidad, en un entorno turbulento.

Respecto al entorno versus hombre, SAN VICENTE FERRER, nos hace una reflexiones, que son trasladables al comportamiento del hombre en la empresa:

«El hombre es hijo de su entorno. Las circunstancias vitales que le rodean condicionan de tal modo su existencia en el tiempo y en el espacio, que todos serían distintos, si distinto fuera el entorno que han vivido y viven. Las circunstancias del entorno son variables, sin duda alguna. Pero variables que dan la técnica diferencial a la vida humana, hasta el punto de que el coeficiente vital de nuestro ser, despojado de todas sus variables, quedaría reducido a la mínima expresión. El entorno modela, forja, crea la personalidad.»

Lo que es un hecho de gran significación es, que la mayor dificultad en la implementación de la participación se halla en que ésta sea un credo, una filosofía, una convicción ética, y no un oportunismo.

Por último, no quisiera terminar sin decir que la ruptura en los sistemas de dirección de recursos humanos, se plantea por una gran dinámica de valores en la que está implicado, tanto el desarrollo tecnológico, como la apertura a grandes espacios económicos, la globalización del conjunto de los saberes y de la economía, pero también, muy en particular, por una fuerte dinámica de cambio en los propios sistemas de valores éticos de las sociedades y de los hombres.

He dicho.

Muchas gracias.