

DIFERENCIACIÓN CONCEPTUAL EN LOS PROGRAMAS DE POSTGRADO EN RECURSOS HUMANOS

Dr. Omar Torcat Medina
torcat@uneg.edu.ve
Departamento Organización y Gerencia.
UNEG - Venezuela.

Los estudios universitarios de postgrado en recursos humanos, desde nuestro punto de vista, requieren una diferenciación conceptual de enfoque y pensamos que esa diferenciación pudiera ir dirigida a contestar dos preguntas:

*¿Cómo se están llevando a cabo las funciones de recursos humanos? y
¿Qué se está haciendo en materia de recursos humanos?*

Ambas preguntas sitúan las funciones de recursos humanos como objeto reflexivo del conocimiento y al universitario participante como sujeto. Sin embargo, la primera pregunta esta dirigida a producir un pensamiento reflexivo y la segunda a inducir un pensamiento creativo para hacer surgir novedades dentro del campo de los recursos humanos.

En esta ponencia expondremos en qué consiste ambos tipos de enfoques y sus relaciones en las funciones de los recursos humanos en las organizaciones. Para ello abordaremos primero las implicaciones de los pensamientos reflexivos y del creativo y luego expondremos nuestra concepción de lo que son los recursos humanos enfocados desde el punto de vista de la reflexión epistemológica que los modos de pensamientos citados suponen.

La utilización de la reflexión obedece a inducir en el participante de los estudios de postgrado el pensamiento discursivo y comparativo del proceso humano social en las organizaciones para establecer la estructura cognitiva necesaria al desarrollo de las habilidades. El pensamiento discursivo orienta hacia el examen de la realidad organizativa (intra organización) y social (externa), la identificación de las necesidades organizativas en función de esa realidad, permite de igual forma identificar las características del funcionamiento organizacional para realizar proyecciones de futuro y la determinación de posibilidades.

Por otra parte, el pensamiento comparativo conduce a la identificación de las funciones específicas de los recursos humanos para identificar sus semejanzas y diferencias, a establecer las relaciones entre ellas y entre los elementos internos de tales funciones y para identificar sistemas mensurativos aplicables a ellas. Todo esto permite la descripción de las funciones de recursos humanos en términos de sus propiedades (elementos de variación), modo (la forma de presentarse o evidenciarse), atributo (medición) y su inherencia (efecto de la función en la organización).

El pensamiento reflexivo con sus dos modalidades, una dirigida en términos globales hacia la totalidad de la organización (pensamiento discursivo) y la otra enfocando las funciones del sistema humano social dentro de las organizaciones (pensamiento comparativo), implica la comprensión de lo que sucede en las organizaciones y la aplicación de técnicas y métodos a las funciones de recursos humanos, es decir al desarrollo de competencias entendidas estas como una combinación de habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes de aplicación.

Desde otra óptica completamente diferente se sitúa el pensamiento creativo nos lleva al examen de la organización y de sus funciones humanas y sociales para identificar casualidades, indagar en la naturaleza íntima de esas funciones y la visualización de finalidades. El pensamiento creativo utiliza las funciones de la más alta abstracción de la inteligencia como lo son el análisis, la síntesis y el juicio crítico. Este pensamiento se hace efectivo mediante la utilización de la investigación científica dentro de las organizaciones y la producción de conocimiento.

Es evidente que ambos tipos de pensamiento, el reflexivo y el creativo no se efectúan en forma aislada, sino que interactúan dialécticamente uno con otro, porque después de todo, en el hombre nada se da en forma aislada. Sin embargo, puede haber predominio y énfasis de uno sobre el otro. Si el pensamiento comparativo es de tendencia práctica, el pensamiento creativo es de tendencia teórica; si el primero se orienta hacia el desarrollo de las habilidades, el segundo desarrolla la inteligencia considerada esta en su máxima expresión; si uno fundamenta las bases, el otro impulsa la creatividad y la independencia; valores muy deseados por la organización del nuevo milenio.

La diferenciación de las formas de pensamiento facilita la comprensión del rol social de los postgrados (especialización y maestría) en recursos humanos. Este rol se resume en el desarrollo de las capacidades intelectuales de los profesionales, una vez que estos han adquirido experiencia de trabajo y se puede decir que son unos "generalistas". Con este adjetivo queremos calificar al profesional de cualquiera de las ramas universitarias que ha trabajado en el campo de los recursos humanos o que está trabajando en ellos y que ha adquirido ciertas habilidades, mas bien aisladas, en las tareas que le son características de esa disciplina.

El profesional a que nos referimos, conoce de muchas cosas desde el punto de vista práctico; sabe por ejemplo, cómo tramitar las solicitudes de empleo o las solicitudes de entrenamiento; quizás sepa cómo realizar la detección de necesidades siguiendo el procedimiento que utiliza la empresa para la cual trabaja. Sin embargo, posiblemente ignore los principios que soportan y justifican las diferentes formas de la práctica de las funciones de recursos humanos; quizás carezca de los elementos necesarios para evaluar profundamente tales funciones; a lo mejor desconoce el significado esencial de las funciones y sus repercusiones en otras actividades de la empresa. En conclusión el "generalista" conoce de todo un poco en forma superficial y operativa y por lo tanto no puede dar respuestas substanciales y holísticas a los diferentes problemas que se presentan relacionados con las funciones de recursos humanos. El generalista reconoce en sí mismo esta falla y decide hacer un postgrado.

¿Cómo transformar este generalista en un experto capaz de crear nuevos procedimientos en recursos humanos utilizando enfoque novedosos o en un master habilidoso en plantear diseños de investigación inteligentes para estudiar la realidad de la dinámica social de la organización?

La primera parte de este "cómo" nos conduce a diseñar experiencias de formación en donde nuestro participante se dé cuenta y descubra el modo cómo las funciones de recursos humanos se realizan en forma efectiva y proporcionarle las bases cognitivas que requiere para entender tal forma de proceder.

Desde el punto de vista de las funciones de recursos humanos el participante aprehende (captura, capta) el modo de reclutar y seleccionar al personal, la forma de inducir y entrenar, evaluar y asesorar y, por último, administrar compensaciones y beneficios.

Exceptuando la administración de compensación y beneficios las otras funciones parecen ser de segunda categoría en el contexto organizacional porque son las primeras que sufren merma a la hora de la crisis y, en nuestra experiencia, son la que menos sistematizadas están y en las que "todo el mundo" el mundo se cree experto. Después de todo es frecuente encontrarse a profesionales de la ingeniería dirigiendo departamentos de recursos humanos o de personal, pero, hasta lo que sabemos, no hay administradores,

psicólogos, educadores, etc. administrando un departamento de producción o de un departamento de contabilidad.

Todas las funciones de recursos humanos: reclutar y seleccionar al personal, la forma de inducir y entrenar, evaluar y asesorar, administrar compensaciones y beneficios son formas de influenciar en la organización y por ello, forma parte del trabajo de cualquier supervisor; por lo tanto, son funciones adherentes a la supervisión que sirven como herramientas para lograr los resultados esperados. Si las funciones son extraídas del trabajo del supervisor para asignarlas a los departamentos de recursos humanos o personal, se comete el grave error de usurpar al supervisor la autoridad de conducción y la consecuencia es la pérdida de la capacidad de liderazgo de la cual muchas organizaciones se quejan.

El experto en recursos humanos se da cuenta de esta situación, es decir, sabe que las funciones de recursos humanos son de la responsabilidad de la supervisión y uno de sus roles en la organización (entre otros) es servir de agente de cambio para subvertir ese orden, o por decirlo en forma contemporánea, para romper ese paradigma. Así, nuestro experto, a parte de conocer el modo eficiente de llevar a cabo las funciones de recursos humanos (reclutar y seleccionar al personal, inducir y entrenar, evaluar y asesorar, administrar compensaciones y beneficios) sin interferir en el trabajo del supervisor y sin sustraerle autoridad, es un experto también en producir cambio con la gente.

Sin embargo, para poder actuar en el rol que acabamos de describir sucintamente, nuestro experto requiere de una base conceptual. En primer lugar requiere de una fundamentación teórica que le permita entender lo que sucede en las organizaciones, igualmente necesita de herramientas que le permitan evaluar ese devenir organizacional y herramientas comunicacionales que le permitan ser receptor y emisor efectivo de contenidos y significados. Es decir, necesita conocimientos organizacionales, herramientas metodológicas y comunicacionales.

Los fundamentos organizacionales son contenidos cognitivos relacionados con la teoría organizacional: variables del comportamiento en las organizaciones, junto con la formulación de políticas y normas y con las relaciones entre la organización y su medio ambiente. Las variables del comportamiento son las propiedades genéricas de tal conducta las cuales pueden ser observadas y medidas.

Además, el especialista necesita tomar decisiones o, al menos, sugerir vías alternas de acción a los directivos, en materia de recursos humanos y basándose para ello en el conocimiento organizacional. Para tomar decisiones, el especialista necesita de conocimientos y habilidades que le ayuden a estudiar en una forma sistemática y confiable lo que se está haciendo en el sistema humano social de las organizaciones. El especialista, como lo dijimos antes, es un experto en las funciones de recursos humanos y no un investigador, sin embargo, necesita de realizar investigaciones para estudiar la forma como se está llevando a cabo los procesos, es decir, como se está seleccionando, entrenando, desarrollando, etc. al personal y proponer mejoras.

Para llevar a investigar y evaluar las funciones, el especialista requiere conocer como se miden las variables organizacionales, como se organiza la información, cómo se organiza, como se sintetiza y como emitir juicio acerca de ella. También necesita conocer las diferentes formas de observar fenómenos disponibles en las ciencias sociales y los errores que pueden conducir tales modos de observación, es decir, necesita de conocimientos metodológicos. Por último, requiere de conocimientos acerca de como tomar decisiones acerca de la información proveniente de las investigaciones y esto lo proporcionan los sistemas de información.

Junto con todo lo anterior, el especialista se interrelaciona con otros miembros de la organización y de la comunidad y requiere de conocimientos y habilidades que le ayude comunicarse. Sus interacciones se dirigen a la atención de clientes, proveedores y colaterales para identificar sus necesidades y, en general,

para buscar información de primera mano. Por ello necesita habilidades en las técnicas de entrevistas y de conducción de reuniones. Además, informa a sus superiores y a sus subordinados (también a los clientes, proveedores y colaterales) y necesita de técnicas para hacerlo eficientemente.

Resumiendo lo dicho en cuanto a los especialistas en recursos humanos: estos profesionales saben como desempeñar eficientemente las funciones de recursos humanos, conocen los fundamentos organizacionales de las mismas y tienen habilidades para evaluarlas. Todo esto lo hace teniendo en cuenta que tales funciones son la tarea que el supervisor (sin importar su rango jerárquico) realiza para influenciar a su personal y asegurar el logro de los resultados esperados. Por lo tanto, el experto en recursos humanos hace su trabajo sin dañar la autoridad del supervisor y sin dañar la autoestima de los trabajadores. Esto significa que el especialista no solo necesita de conocimientos y habilidades, sino que requiere formarse desde el punto de vista motivacional y ético.

La formación motivacional se refiere a la conformación de la responsabilidad y al trabajo de excelencia. La responsabilidad es darse cuenta (estar en contacto con) de las implicaciones de las acciones que uno mismo hace. La inclinación hacia la excelencia significa que el especialista tiene la expectativa de medir el resultado de su trabajo con un criterio previamente establecido por el mismo. La orientación ética se conecta con la responsabilidad y con el sentido ético desde el punto de vista de los valores humanista que el experto en recursos humanos declara y vivencia en su vida diaria. El sentido ético es la posesión de un conjunto de normativas humanista, actuar en conformidad con dicha normativa y el auto examen constante para la verificación del ajuste de la conducta a tales normas y para la corrección necesaria.

Una vez que el generalista se ha convertido en un especialista, puede seguir su proceso de desarrollo al expandir su pensamiento especulativo a los conocimientos organizacionales y específicamente, a sus conocimientos de las funciones de recursos humanos. De este modo, el especialista se forma para ser un especialista en investigación dentro del campo de la generación de los recursos humanos. Es lo que llamamos "Máster en Recursos Humanos".

La formación del máster en recursos humanos tiene, en principio, los elementos que vimos en la formación del especialista: las funciones de recursos humanos y las bases organizacionales, dentro de estas, comportamiento organizacional, metodología e información. Sin embargo, en el caso del especialista la pregunta inicial es: *¿cómo se hace?* y la respuesta nos conduce a pensar en conocimientos y habilidades sustentados sobre la base de la conformación motivacional y ética. En el caso del magíster, la pregunta inicial es: *¿cómo hacerlo de otra manera?* Esta pregunta va dirigida tanto a las funciones de recursos humanos (ya expuestas) como a la fundamentación organizacional.

Desde el punto de vista de las funciones de recursos humanos, el especialista se preguntaba *¿cómo se hacen estas funciones?*, el magíster se preguntara, *dadas las nuevas condiciones sociales, económicas y de mercado, de qué otra manera se pueden desempeñar las funciones de recursos humanos?* La respuesta lleva tanto a crear nuevos sistemas como a llevarlos a cabo. Para ello el máster se pregunta: *¿cuales son las condiciones organizacionales que facilitan el desempeño actual de las funciones de recursos humanos y que condiciones deben existir para que tales funciones se desempeñen de forma más eficiente?* Esta pregunta apunta al conocimiento de las variables organizacionales incluyendo en esas variables, las políticas, normativas, aspectos legales, etc. Para responder a las preguntas anteriores, el máster se pregunta a su vez: *¿cuales son los métodos más apropiados, para identificar y generar información?* Esta pregunta se responde logrando experticia en la utilización de los tres tipos genéricos de investigación seleccionados por el master de acuerdo al problema de investigación que se plante y al riesgo que desee correr en cuanto a las limitaciones de la validez interna de su diseño.

La otra pregunta que el máster se hace asimismo es: *¿cómo lograr cambios en esta organización?*. Es decir, las preguntas anteriores se examinaba lo que hay que cambiar y como saber lo que hay que

cambiar en el mundo organizacional. En esta ultima pregunta por los modos del cambio. Estas preguntas dentro del conocer del máster son cruciales para la vida de las organizaciones. Por eso la formación del máster requiere conocimientos profundos acerca de como funcionan las organizaciones, los métodos de investigación y las formas de lograr cambios. Estos tres grandes hitos del conocimiento llevan a enfocar los programas de maestría a incluir materias relacionadas con el estudio de las variables organizacionales, el desarrollo de habilidades en la utilización de los métodos de investigación y en el conocimiento profundo, mas allá de lo convencional o de lo que esta de moda, de los procesos de cambios organizativos y humanos.

Por ultimo, el máster no solo investiga en las organizaciones y proporciona orientación y conducción del cambio, sino que además, hace investigación del cambio mismo. El máster, después de haber investigado la situación y de haber propuesto propósitos de cambio y de conducirlo, produce conocimiento a medida que el cambio mismo se esta llevando a cabo para entender, predecir y explicar el proceso de cambio en sí mismo.

Ciudad Guayana, Ene06.
