

# Recursos y relaciones humanas

LUIS ILLUECA VALERO

El tema de las relaciones humanas es más profundo de lo que a primera vista parece. Responde a una filosofía y requiere, por supuesto, técnicas específicas.

No hay, no puede haber un clima de aceptación y fluida comunicación, si la empresa, si la organización en que el hombre realiza su trabajo no lo tiene en cuenta en su plenitud personal; si no se interesa por el hombre entero, si no persevera en potenciar a todos sus hombres.

Las relaciones humanas, que son ante todo "relación humana", deben enmarcarse en una teoría basada en un continuo dinamismo de potenciación personal que es tanto enriquecimiento intelectual y técnico, como satisfacción en la tarea e integración en el contexto social.

En este artículo presentamos algunos aspectos de un sistema que responde a estos principios, que centra su interés en el desarrollo de los recursos humanos, raíz, a nuestro entender, de un buen clima humano, de unas buenas relaciones humanas.

Este sistema es resultante de la interacción de tres factores:

- La teoría y práctica de ciencias y técnicas del comportamiento y de la dirección de empresas.
- Los procesos, técnicas y sistemas desarrollados y perfeccionados a través de la experiencia directa con múltiples empresas y organizaciones.
- Una filosofía humanística que orienta el esfuerzo y lo evalúa en la medida que contribuye al desarrollo de la persona, de la empresa y de la sociedad.

Estos elementos constituyen el contexto creativo del sistema, su clima de desarrollo y su potencialidad prospectiva. Su creación se debe a "EDWARD N. HAY & ASSOCIATES" (Firma internacional de Consultores de Dirección fundada en Filadelfia en 1943) y es conocido como

*"EVALUACION, PLANIFICACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS" (MAP-D).*

Antes de su descripción parece interesante partir del Principio de Peter como situación problemática.

En 1969, un profesor de California, Lawrence S. Peter y un autor teatral y productor de televisión, Raymond Hull, publicaron un libro titulado "El Principio de Peter" en el que explican "por qué las cosas van siempre mal", y enuncian el Principio de Peter de la siguiente manera:

"En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia". Cada vez que una persona llega a alcanzar una competencia suficiente en su puesto, se le recompensa promoviéndolo a un puesto superior, y así sucesivamente, hasta que llega a alcanzar un puesto que no es capaz de ocupar satisfactoriamente, y entonces permanece allí. Consecuentemente, ¡todos los puestos de la empresa tienden a ser ocupados por personas incompetentes! El libro expone por qué y cómo el Principio es válido en los negocios, el gobierno, la administración y el ejército de su país (o de cualquier país) y, de hecho, en todo aquello que concierne a la vida cotidiana.

Un examen detallado de esta ingeniosa obra y de algunas de sus implicaciones revela grandes lagunas, pero el libro ha sido escrito dentro de un estilo ligero y humorístico, y no pretende ser un manual de técnicas de management.

Pero al terminar su lectura, el lector probablemente piensa que los autores tienen razón en el sentido de que se encuentra una cantidad considerable de "incompetencias" en todos los ámbitos y en todos los niveles de la vida cotidiana. En la medida en que se cierra el nudo tecnológico y científico de la civilización, y en la medida en que cada vez es más importante realizar actividades con mayor perfección, las consecuencias de la incompetencia se hacen sentir con una mayor intensidad.

Esto es particularmente cierto en los puestos de mando y de dirección de empresas y organizaciones modernas. Y en un futuro no muy lejano, el problema puede aumentar hasta niveles casi incompatibles con la supervivencia y el desarrollo empresarial, a menos que se tomen medidas y acciones específicas que aseguren la formación y el desarrollo de los hombres que llegarán a ocupar los puestos de dirección de las organizaciones futuras. La superación del "gap" tecnológico y de direc-

ción sólo puede expresarse en una relación de interdependencia total con los procesos de desarrollo de recursos humanos. Si constatamos en nuestros días que el Principio de Peter se verifica con frecuencia, sería ilusorio contemplar el futuro con optimismo, a menos que se tomen decisiones y acciones inmediatas o a corto plazo, que se traduzcan en planes y programas efectivos (\*).

Algunas empresas, con mayor riqueza económica que imaginativa, creen poder sortear el problema por el sólo atractivo de ofrecer sueldos particularmente elevados. Desde luego, lograrán el reclutamiento de hombres de fuertes niveles de aspiración en lo material, pero no conseguirán siempre conservarlos, y menos aún utilizarlos con eficacia. Y ello por dos razones muy simples:

- Los servicios que presta un individuo no se expresan en una relación directa a sus necesidades financieras.
- Sólo desarrolla el hombre sus capacidades y su potencial dentro de un clima que responda a sus intereses y a sus motivaciones profundas.

En consecuencia, cabe preguntarnos cuál es el mejor sistema para enfrentarse creativamente con el problema. Debemos comenzar por determinar cuáles son —aquí y ahora— nuestras necesidades y recursos de personal, hacer una planificación realista de nuestras necesidades futuras e interrogarnos de qué manera las capacidades y las aspiraciones de nuestros “managers” puedan satisfacerlas. Posteriormente, nos ocuparemos de planificar y desarrollar a la vez los puestos y el personal destinado a ocuparlos.

Este estilo de plantear el problema no es nuevo. Desde hace bastante tiempo, muchas empresas utilizan los tests psicológicos (técnicas psicométricas y proyectivas), para evaluar las capacidades de sus hombres. Otras utilizan medios de formación más o menos eficaces para desarrollar a sus mandos. Pero es raro que todos esos esfuerzos y todas esas técnicas se integren en un sistema coherente y funcional.

*La evaluación, la planificación y el desarrollo de los recursos huma-*

---

(\*) Son muy interesantes los trabajos que en materia de “prospectiva” o “futurismo” han realizado hombres como Herman Kahn, Daniel Bell, Edward Cornish, Jean Fourastié o Anthony Wiener, y organizaciones como la Rand Corporation o el Hudson Institute; por ejemplo, *The Year 2000* (New York, 1970), obra preparada por Herman Kahn y sus grupos de investigación del Instituto Hudson, de Croton, N. Y., así como la que el mismo Kahn escribió en colaboración con A. Wiener: *The Next Thirty Three Years* (New York, 1967).

(Existe una buena versión en castellano: JANTSCH, E.; KAHN, H., y otros: *Pro-nósticos del futuro*, Alianza Editorial, Madrid, 1970.)

*nos de mando, organizados en un sistema integral, constituyen el mejor antídoto al Principio de PETER.*

Agreguemos todavía una condición para que el sistema sea válido: para eliminar la confusión habitual, es necesaria la evaluación separada del puesto y del hombre, utilizando los mismos criterios. De esta manera, no se presenta el riesgo de que un hombre sea promovido a un nuevo puesto sin que comprenda perfectamente la relación entre sus capacidades, sus necesidades específicas de formación y desarrollo y las exigencias y demandas del puesto.

Veamos, aunque de forma muy resumida, en qué consiste este sistema coherente.

#### PRINCIPIO BASICO:

#### CONCEPTO DE ACCOUNTABILITY

El propósito fundamental de toda organización es el de crear o mejorar su estructura de interrelación funcional entre los puestos y los hombres que los desempeñan de tal manera, que se facilite y se desarrolle la creatividad y la eficacia requerida para asegurar el logro de sus objetivos a corto y largo plazo.

Las empresas se organizan o se reorganizan adecuadamente en la medida en que ésta interacción dinámica entre hombres y puestos estimula la energía y el talento que directamente se dirigen al logro de los resultados finales de la organización y que, al mismo tiempo, proporciona y facilita el clima motivacional y ambiental que asegura la satisfacción, el progreso y el desarrollo de los hombres que la integran.

Una organización no es una estructura estática enmarcada en un medio ambiente social, económico y político invariable. Representa, por el contrario, un proceso de transformación continua que exige una atención constante sobre la dinámica de sus recursos humanos, y su propia estructura organizativa.

Uno de los grandes avances en la teoría y en la práctica del "Management" desde la segunda guerra mundial ha sido el desarrollo del concepto de "accountability" como medio de potenciar y evaluar los resultados efectivos en la organización dentro de su realidad dinámica continua.

Los creadores de este concepto, pioneros de su aplicación en su desarrollo y en su perfeccionamiento, es el mencionado grupo de Consulto-

res de Dirección "Edward N. Hay & Associates", que define *Accountability* como *la responsabilidad por las acciones y por sus consecuencias*. Difiere del "deber" o de mera "responsabilidad" —que en última instancia son acciones que deben ser ejecutadas— puesto que "accountability" tiene inherente en su significado el *producto de la acción* tanto como la acción en sí misma.

Todos los puestos, unidades o áreas de operación de una Empresa, contienen "accountabilities" específicas, que son los indicadores precisos de su razón de ser dentro de la organización. Un puesto existe para lograr *resultados definidos*. De no ser así, se están desperdiciando los recursos de la organización.

La medición de la "Accountability" implica claramente la localización cuantitativa del efecto de un puesto sobre los resultados finales de la Empresa. Este "efecto" es analizado y medido a través de tres variables:

1.—*Autonomía*. Las acciones y decisiones significativas para el logro de los objetivos del puesto están sujetas a un cierto grado de control y de dirección personal o de procedimiento, se busca su determinación cuantitativa y cualitativa.

2.—*Influencia del puesto en los resultados finales*. El tipo de impacto puede ser "remoto", "contributorio", "compartido" o "primario". Las definiciones de estos tipos de impacto serían las siguientes:

- *Remoto*. Servicios de información, registro o incidentales para ser usados por otros con relación a algún resultado significativo.
- *Contributorio*. Servicios de interpretación, consejo o ayuda para ser usados por otros en las acciones.
- *Compartido*. Cuando se participa con otros (excepto superiores y subordinados) en las acciones, dentro o fuera de una unidad de organización.
- *Primario*. Impacto determinante en los resultados finales. La responsabilidad compartida con otros es subordinada.

3.—*Magnitud económica*. Se determina por el volumen en dinero (base anual) del área o de las áreas de la Empresa más claramente afectadas por la acción continua del puesto.

En la alta dirección de una Empresa, tres cuestiones básicas ocupan constantemente la atención:

- Los productos o servicios producidos.
- La seguridad y utilización de los recursos financieros.
- La movilización, desarrollo y dirección de los recursos humanos de la organización.

Es precisamente en este último aspecto, el de los recursos humanos, en donde se expresa plenamente la dinámica de la "accountability", a través de tres variables, distintas pero profundamente relacionadas entre sí por medio de:

La *organización*, como distribución y asignación de accountabilities.

Los *hombres* como agentes activos de accountabilities.

El *dinero*, como una expresión tangible de reconocimiento personal y como factor motivacional de logro de accountabilities.

Así pues, "Accountability" no es simplemente un concepto "interesante"; es un instrumento de trabajo para la dirección que, aceptado y utilizado mediante técnicas específicamente diseñadas, identifica y define los elementos críticos de la organización y de los puestos y funciones que la integran, permite enfocar la atención y dirigir el esfuerzo hacia los objetivos y metas de la Empresa. Es un indicador preciso de las repeticiones y de las lagunas en los esfuerzos y en la energía de sus hombres.

La plena identificación, distribución y medición de las "accountabilities":

- Proporciona el diseño más apropiado de la estructura de organización en relación directa a los objetivos de la Empresa.
- Diseña los marcos de referencia para el planeamiento a corto y largo plazo.
- Se utiliza como el criterio más importante para la evaluación de puestos y el establecimiento de la política de sueldos de la organización.
- Aporta los medios para fijar las normas de funciones, actividades, responsabilidad de todos los puestos de mando, y su relación directa con el logro de objetivos específicos.
- Facilita criterios y marcos de referencias precisos para la selección, la formación y el desarrollo de los mandos dentro de la organización.
- Es un técnica de comunicación.

El establecimiento de las "accountabilities" requiere una mutua y

profunda comprensión entre jefe y subordinado, sobre las responsabilidades asignadas a este último. Esta comprensión permite al jefe organizar el trabajo de su unidad más eficientemente, y le proporciona los medios para asegurar una evaluación continua sobre la eficacia de sus subordinados en sus respectivos puestos de trabajo sobre unas bases de mutua confianza y solidaridad en la consecución de resultados claros, definidos y aceptados por ambos.

## EL PUESTO COMO UNIDAD DE MEDIDA DE LA ORGANIZACION DE SUS ELEMENTOS

Nos hemos referido al factor "accountability" como responsabilidad por las acciones y por sus consecuencias. Si bien la "accountability" representa la piedra angular del contenido y del valor de un puesto, su clara definición y comprensión no integra la totalidad de los factores del puesto, como unidad impersonal, esto es, independientemente de la persona que lo ocupa. Contiene en alguna medida y proporción, los siguientes elementos:

### 1.—COMPETENCIA.

Es el conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades requeridos para poder desempeñar aceptablemente el puesto, independientemente de cómo se hayan adquirido. Este factor tiene tres elementos fundamentales:

- 1.1.—*Area de especialización.* Es la competencia requerida en procedimientos prácticos, técnicas o disciplinas científicas.
- 1.2.—*Area de gerencia.* Es la competencia de amplitud de gestión directiva, a la cual se enfrenta el puesto, en cuanto integra funciones, grupos operativos o actividades diversas.
- 1.3.—*Area de relaciones humanas.* Es la competencia que requiere el puesto para comprender, relacionar, desarrollar y motivar a las personas.

### 2.—SOLUCION DE PROBLEMAS.

Es la cantidad de "pensamiento-iniciativa", pensamiento divergente, capacidad creadora que demanda el puesto para analizar, evaluar, crear, razonar y formular soluciones. Este factor contiene dos variables:

- 2.1.—*Marco de referencia.* Indica el grado en el cual el pensamiento está guiado o circunscrito por precedentes prácticos, técnicos o científicos, así como por las políticas, principios, procedimientos y normas de la organización.
  - 2.2.—*Complejidad del proceso mental.* Es el grado y calidad del esfuerzo mental que normalmente requiere la solución de los problemas propios del puesto.
- 3.—A estos elementos —Competencia y Solución de problemas— hay que añadir los tres componentes ya definidos —Autonomía, Impacto del puesto en los resultados finales y Magnitud económica— de ACCOUNTABILITY.

Una vez que la organización ha definido claramente el contenido de sus puestos a través de descripciones idóneas y evaluado los mismos en relación directa a sus componentes a través de Comités entrenados en el uso de las Tablas de Evaluación Hay (Método de Perfiles y Escalas), la Empresa estará en condiciones de mejorar la efectividad de su estructura en relación directa al logro de sus objetivos. Analizará las posibles alternativas o cursos de acción para los niveles y áreas de actividad de la empresa, y podrá tomar decisiones sobre la calidad de la interrelación funcional de esas mismas "accountabilities" (\*).

## COMPONENTES DEL SISTEMA

- *Recursos humanos:* Un estudio de acuerdo con este sistema puede comprender a todo el personal de mando de una Empresa o a cualquier área o sector de la misma.
- *Evaluación:* El sistema implica la evaluación de cada uno de los directivos y de su puesto en un momento dado de acuerdo con los criterios del "Método Hay" de Perfiles y Escalas. Los resultados de este proceso constituyen el juicio de la organización sobre la

---

(\*) Existen técnicas específicas para cada propósito. De alguna manera se han implicado en estas páginas las que Hay ha desarrollado sobre Motiva a través de la compensación, "Accountability Management", Organización y otras, pero es imposible referirse a ellas en el espacio de este artículo. Estos "productos" no deben contemplarse como unidades independientes; se integran y relacionan profundamente en un proceso total de Dirección, cuyo último objetivo es el desarrollo de la sociedad a través del desarrollo del potencial humano de sus organizaciones. Actúan en la medida en que está presente el *factor humano*.

capacidad actual de la persona, su relación con el puesto, y sus posibilidades de desarrollo y promoción para cubrir las necesidades de puestos futuros.

- *Planificación*: Implica un análisis sobre las necesidades del potencial humano y una estimación de todo aquello que sea necesario para enfrentarse a las futuras exigencias, ciertas o posibles, de la organización. El énfasis recae sobre las necesidades cualitativas, en cuanto son distintas de las cuantitativas.
- *Desarrollo*: Son los programas y medios necesarios que permiten a la persona conseguir su máximo desarrollo, las metas propias y las de la empresa.

### CONCEPTO GUIA

El concepto básico del sistema es que los hombres y los puestos se pueden analizar objetivamente, y que los resultados de ambos análisis pueden expresarse en el lenguaje del mismo instrumento: Las Tablas de Evaluación "Hay" (Método de Perfiles y Escalas).

Durante los últimos veinte años, se han utilizado estas Tablas para evaluar decenas de miles de puestos, de acuerdo con ocho criterios básicos. Estos criterios se pueden aplicar a cualquier tipo de puestos y de organizaciones.

Los criterios, explicados con mayor amplitud anteriormente, son indicadores precisos sobre las exigencias del puesto en relación con:

- Competencia técnica especializada.
- Amplitud de integración gerencial.
- Competencia en relaciones humanas.
- El marco de referencia para pensar (iniciativa), relativo al puesto.
- El tipo de intensidad de pensamiento requerido para resolver problemas.
- El grado y tipo de libertad de acción asignado al puesto.
- El impacto del puesto sobre los resultados finales de la empresa.
- La magnitud (el dinero) del área más significativa relacionada con el puesto.

No es difícil apreciar de qué manera se pueden aplicar estos ocho factores a la capacidad del titular del puesto, así como al puesto en sí mismo. Por ejemplo, utilizando el criterio primero, competencia técnica

especializada, para el puesto, nos preguntaríamos: ¿Qué grado o cantidad de conocimientos técnicos especializados requiere el puesto? En relación con la persona, nos preguntaríamos: ¿Qué grado o cantidad de conocimientos técnicos especializados posee actualmente la persona que lo ocupa? Las preguntas y las respuestas se expresan en el mismo lenguaje del instrumento que integra los parámetros de medición.

## INFORMACION MAS JUICIO IGUAL A EVALUACION

En un estudio basado en este sistema, un Comité de Evaluación de puestos, valora los mismos en la forma habitual utilizando las tablas Hay. Un Comité para evaluar el potencial humano aprecia la capacidad actual del titular del puesto y estima su potencial de perfeccionamiento y desarrollo en relación con los factores medios en su puesto actual.

Este Comité basa su juicio en todo tipo de información disponible, incluyendo datos biográficos, formación, educación, experiencia profesional, historial profesional, calificación de la actuación en su puesto actual, y, de ser posible, un informe psicológico en relación directa a los factores cualitativos y cuantitativos del puesto, así como sobre el potencial de desarrollo de la persona.

## ANALISIS DE LA PERSONA

Los resultados finales del trabajo de estos dos Comités son descripciones muy específicas de las exigencias del puesto actuales y futuras, y de las posibilidades actuales y futuras de la persona.

Partiendo de este análisis, se pueden formular ciertas preguntas importantes:

### 1.—*Análisis actual de la persona en relación con su puesto:*

¿Llena, excede o difiere de las exigencias de su puesto? ¿En qué medida y de qué modo?

### 2.—*Estimación del potencial de desarrollo espontáneo a corto plazo:*

Dado el crecimiento planificado del puesto, su normal perfeccionamiento, ¿producirá una aceptable actuación futura?

- 3.—*Necesidades del desarrollo*: Para obtener resultados de desarrollo por encima de los tipos de crecimiento espontáneos, ¿qué programas de acción se necesitan? ¿Cuáles son las prioridades entre los diferentes programas? ¿Qué equilibrio ha de existir entre el personal en formación y la contratación de personas formadas?

## SUMARIO DE EVALUACION

Para cada una de las personas analizadas, se prepara un sumario que refleja el juicio prudente de la empresa sobre la persona en un momento dado. El sumario describe brevemente los hallazgos del Comité sobre las capacidades actuales y potenciales de la persona, y enumera acciones a corto plazo que puedan ayudarles a su perfeccionamiento y desarrollo.

El sumario muestra también la evaluación en puntos Hay que se han dado:

- al puesto actual;
- a las probables exigencias del puesto en un período de tiempo de tres a cinco años;
- al potencial del titular en un período de tiempo de tres a cinco años.

Estas evaluaciones del hombre y el puesto, expresadas con los mismos criterios de las tablas orientadoras, se convierten entonces en listas de referencias para ulteriores análisis.

## ANALISIS DE LA EMPRESA

Estas líneas de referencia derivadas del análisis de los individuos en relación con sus puestos se pueden utilizar para analizar la situación del potencial humano en toda la empresa o en un área determinada; partiendo de este análisis se obtienen las respuestas a estas preguntas:

*Función*.—¿Cuál es la situación de los recursos humanos en cada una de las funciones? ¿Existen deficiencias? ¿Hay exceso de personas capacitadas? ¿Los problemas son inmediatos o potenciales?

*Nivel de organización*.—¿Las capacidades humanas están adecuadamente distribuidas en los diferentes niveles jerárquicos y en relación con la efectividad total de la organización?

*Continuidad de dirección.*—¿Existirán problemas de sucesión? ¿Serán bloqueados los individuos? ¿Cómo asegurar y prever la continuidad directiva de la Empresa?

## VALOR DEL SISTEMA

Toda la información obtenida por la aplicación de este método se puede utilizar para diferentes fines importantes:

### 1.—PARA SATISFACER LAS NECESIDADES INMEDIATAS DE LA ORGANIZACION.

Ayuda a la empresa a identificar sus necesidades actuales de personal y a satisfacerlas, a través de una investigación interna del personal cualificado (cuyas capacidades ya han sido reveladas por el sistema), por medio del reclutamiento y selección de personal, y utilizando programas a corto plazo de desarrollo, entrenamiento y formación específicamente diseñados en relación a las necesidades detectadas.

### 2.—PARA PREVER LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACION A LARGO PLAZO.

El sistema MAP-D (Evolución, Planificación y Desarrollo de recursos humanos), permite a la organización realizar una comparación minuciosa y objetiva del potencial de sus actuales recursos humanos en relación con las necesidades de la organización que posiblemente pueden tener lugar en el futuro, orientando los esfuerzos al logro de los objetivos de la Empresa.

### 3.—PARA DIRIGIR LA PLANIFICACION DEL DESARROLLO.

Es un medio de respuesta a las amplias necesidades de desarrollo del potencial humano de la moderna empresa. No solamente indica dónde existen problemas de personal, sino que actúa como guía para solucionarlos. Ayuda a la empresa a formular planes de formación y desarrollo precisos, y a seleccionar a los hombres que mejor pueden responder a las exigencias de tales planes.

## PERSPECTIVA SOBRE EL POTENCIAL HUMANO

“Hay” contempla el sistema como un medio para incrementar la eficacia de la empresa, como un proceso para mejorar las comunicaciones, y para la formación de directivos. A través del sistema la empresa puede obtener una gran cantidad de información sobre sí misma, sobre los hombres que trabajan para ella y sobre los puestos que la integran.

El sistema es humanístico. Trata a cada uno de los directivos como un hombre con sentimientos, necesidades, deseos y aspiraciones, en lugar de considerarlos como robots alquilados para cubrir un puesto.

El análisis psicológico y la subsiguiente integración profesional de los resultados, sólo deben proporcionar información directamente relacionada a los factores del puesto. Por tanto, no representan ninguna posibilidad de invasión de la intimidad (como son algunas estimaciones psicológicas), se aceptan casi siempre y son bien recibidas por el directivo que es analizado, al cual se le proporcionan sus resultados en una sesión privada de entrevista orientadora. Esto es especialmente importante a la vista de los frecuentes indicios públicos de la moderna empresa que la presentan como un mecanismo impersonal, orientado exclusivamente hacia fines materiales. El sistema detecta a muchas personas que no consiguen sus objetivos, las mismas que de otro modo seguirían lentamente adelante en su trabajo, ignorados, y sin poder explicarse su insatisfacción personal o la de la propia empresa. También localiza a aquellos que sobrepasan las exigencias y los restos de su puesto, ofreciendo los medios para la toma de decisiones en materia de programas o rutas de promoción.

Hasta aquí, el sistema MAP-D, basado en la profunda valoración del hombre y en la comprensión de sus necesidades personales y profesionales. Es un método dinámico —como dinámico son los hombres y las empresas—, que intenta una constante potenciación individual en un clima de satisfacción personal e integración social, mediante la mejor comprensión de las personas, de las exigencias del puesto y la determinación de los procesos orientadores y formativos para el más adecuado desarrollo del hombre, primero como persona y después como miembro de una empresa.

Creemos que no hay posibilidad de un clima estable de satisfacción en la actividad profesional y de relación humana, si la empresa no establece procedimientos coherentes que posibiliten constantemente respuestas adecuadas a las nuevas demandas del mundo de hoy.

