

Nuevos desafíos en la gestión de recursos humanos

Mario Blanco Guzmán

Hasta la primera mitad de la década de los años 80, la administración de recursos humanos en Bolivia se caracterizó por privilegiar funciones operativas, recurrentes y rutinarias tales como el control de asistencia, pago de salarios, control de vacaciones, afiliaciones a la seguridad social y registros de personal. Cuando el país adoptó, en 1985, el modelo económico de libre mercado, las transformaciones estructurales que trajo consigo esta decisión implicaron, entre otras cosas, la reorientación del estilo de administración hacia un modelo más participativo y menos centralista que en las décadas anteriores. El ingreso de empresas internacionales a Bolivia, que contaban con políticas modernas de administración de recursos humanos, aplicada y validada en otros países, fue también un factor que presionó para el cambio de estilo de gestión. Además, el incremento en la oferta de educación superior, por parte de las universidades privadas, y el *boom* de los programas de postgrado aumentó la oferta de personal calificado respecto a la década anterior. Como efecto de todos estos cambios

del contexto económico, político y social, la administración revalorizó el aporte de los recursos humanos al funcionamiento organizacional.

En este escenario, en la década de los años 90, los especialistas en administración de recursos humanos, particularmente las primeras hornadas de psicólogos, contribuyeron al desarrollo y funcionamiento de las organizaciones con el diseño y uso de técnicas, procedimientos e instrumentos hasta entonces atípicos, destinados a la medición del clima laboral, la evaluación de la motivación, la ampliación de la participación en las decisiones, la construcción y el trabajo en equipo y la capacitación del personal. El impacto tangible de estos aportes se tradujo en la aparición, en la estructura de las organizaciones, de la "gerencia de recursos humanos", hoy más frecuentes en nuestro medio que antes de los años 90.

Al iniciar el tercer milenio, y en el momento crítico que atraviesa el país y sus instituciones, las expectativas sobre la gestión de recursos humanos están cambiando como otras facetas

de la administración. Debido a la crisis económica y a la disminución del empleo, las respuestas tradicionales de los especialistas son insuficientes y, en muchos casos, inapropiadas.

Las organizaciones que antes demandaban selección de personal hoy buscan estrategias para reducir su personal, sin conflictos sociales ni impactos financieros significativos; los estudios sobre el clima organizacional o sobre los factores motivacionales relativos al trabajo han disminuido en interés para los responsables de conducir organizaciones porque la motivación para trabajar, en el momento presente, se ha reducido a conservar el empleo. Los trabajadores saben que perder su puesto de trabajo implica un alto riesgo para su economía familiar, en consecuencia; a pesar de los efectos perversos que puede tener para ellos una retribución salarial injusta, el retorno del centralismo en las decisiones, el incremento de los estilos de conducción autocráticos y discrecionales, el aumento de la arbitrariedad, las injusticias y las horas y carga de trabajo; se esfuerzan por conservar sus puestos de trabajo.

En este nuevo escenario, la gestión de recursos humanos tiene el desafío de insertarse de manera más efectiva en la administración de las organizaciones y su relación con un entorno adverso. Esto implica que la gestión de recursos humanos debe estar mucho más vinculada, de lo que estuvo hasta la fecha, con los planes, políticas y estrategias organizacionales que, en general, son de supervivencia. En este sentido, los especialistas en gestión de

recursos humanos deben constituirse en agentes y promotores del cambio para que las organizaciones cumplan con efectividad el rol social, económico y político que les corresponde, en el marco de las restricciones y limitaciones que el contexto les impone, sin disminuir la consideración humana y la justicia social.

Para el propósito, los expertos en la gestión de recursos humanos deben ampliar sus conocimientos y destrezas hacia ciencias y disciplinas diferentes pero complementarias como la economía, las finanzas, el derecho, la ingeniería, la sociología y la antropología, de manera que puedan responder con mayor solvencia profesional a la creación y conservación del empleo, a la formulación de programas presupuestarios para financiar puestos de trabajo, a los requerimientos legales de las relaciones laborales conflictivas, a la productividad y al cambio de la cultura organizacional. En otras palabras, se requiere profesionales polivalentes para la gestión organizacional y menos especialistas en el comportamiento individual o grupal; profesionales que atiendan más a los fines que a los medios. De no producirse un cambio en las actitudes y conducta de quienes están o han incursionando en la gestión de recursos humanos, particularmente de los psicólogos, la demanda de este tipo de personal disminuirá porque las organizaciones encontrarán en personas con profesiones diferentes a las ciencias del comportamiento las respuestas que están buscando para resolver sus problemas de supervivencia.



Sir Lawrence Alma-Tadema, *Siesta*.