

## El Universalismo: Obstáculo al Progreso del Conocimiento sobre Gestión de Recursos Humanos

BERNARD GALAMBAUD \*

*Traducción libre de Gonzalo Alberto Rivera*

El conocimiento en administración de recursos humanos no puede separarse de la historia de esta gestión y, especialmente, de la historia de aquellos que han hecho de ella una profesión.

En efecto, al menos en el caso francés, este conocimiento ha sido elaborado en lo esencial, por hombres y mujeres que ejerciendo su arte de administradores en el seno de las empresas, se comprometieron en una lógica de profesionalización desde finales de la segunda guerra mundial. Fue en 1947 cuando un grupo de administradores de personal constituyeron una asociación.

Esta, a través de su revista, coloquios y manifestaciones, elaboró y difundió el conocimiento profesional, o sea, el conocimiento que se debe poseer para poderse llamar especialista en gestión de recursos humanos y ser reconocido como tal por la comunidad profesional.

Rápidamente este conocimiento se convirtió en objeto de enseñanza. Aún hoy, este conocimiento se difunde sin crítica, sin distancia, tanto por los profesionales, como por los profesores que toman por cuenta propia el discurso dominante de quienes lo practican. Esta enseñanza ha difundido y difunde todavía ampliamente, la "manera correcta" de administrar los recursos humanos en las distintas circunstancias en que puede verse envuelto un administrador, difunde la "manera correcta" de proceder a un reclutamiento, la "manera correcta" de apreciar el trabajo de un colaborador, la "manera correcta" de calificar un cargo. Así, los manuales de administración de recursos humanos están repletos de recetas que deben aplicarse en cada caso. Estas recetas son válidas para cualquier clase de empresa: Empresa familiar pequeña o enorme multinacional, industria tradicional, o de tecnología avanzada, actividad de servicio o producción industrial. En verdad no importa! Se supone que esta "manera correcta" de administrar es universal.

Sin embargo, la simple observación de las políticas y prácticas sociales revela hechos preocupantes. El discurso "profesional" en administración

\* Director de Estudios Instituto "Empresa y Personal"  
Profesor de gestión de recursos humanos Escuela Superior de Comercio de París

de recursos humanos unifica a los administradores más fácilmente en torno de las palabras que sobre su contenido. Aunque prácticamente todos los administradores dividen la administración de personal en tres partes: La administración, la gestión propiamente dicha y el desarrollo social, cada uno define a su manera estas nociones diversas. Igualmente, a los técnicos les encanta afirmar que hoy en día las empresas pasan de la gestión de personal a la gestión de empleo, sin que ninguna evolución de las prácticas acompañe esta evolución del verbo.

**“Si el discurso no se comparte sino al precio de la debilidad de su contenido, es también porque las prácticas difieren de una empresa a otra”.**

Actualmente en Francia, florece en boca de los técnicos la expresión “audit social”. Pero detrás de la palabra —para los fines más diversos— lo que existe es la confusión total de prácticas completamente dispares en los diagnósticos, investigaciones y recolección de estadísticas...! Además, el discurso sobre gestión de recursos humanos está enormemente cargado de nociones de geometría variable, de conceptos flojos y aún a veces, de palabras vacías.

Si el discurso no se comparte sino al precio de la debilidad de su contenido, es también porque las prácticas difieren de una empresa a otra. Si acaso se enseñan las “maneras correctas” de administrar a los hombres, ellas no se aplican necesariamente en todas las empresas. Y cuando sí se las enseñan, muchas veces no son sino aplicadas artificialmente sobre una realidad que continúa ignorándolas. La gestión de recursos humanos ha generado un número importante de prácticas que se asemejan más a un ritual burocrático que a un acto de gestión. Así sucede por ejemplo, en numerosos procedimientos de apreciación que se resumen en una entrevista inútil entre dos personas que aplican una consigna y llenan un formulario cuya única función será la de acumularse junto con otros formularios dentro de un armario. Así sucede también, con más de un procedimiento de gestión de previsión. Una vez, en una reunión de especialistas, uno de ellos exponía un método de simulación particularmente sofisticado. Uno de los asistentes le preguntó

entonces acerca de los elementos de confiabilidad de dicho método. “Pues bien, dijo el especialista, hace tres años en nuestra empresa prevenimos gracias al método, una catástrofe. Y efectivamente, ella ocurrió!” No se puede describir de mejor manera una práctica que quizás funciona, pero que es inútil. El objetivo de la gestión no es el de prever las catástrofes. Su objeto es el de evitarlas...!

Esta extraña situación no ha llevado a que se acepte la necesidad de revisar el discurso universalista. El universalismo tiene respuestas fáciles. Afirma que lo que él enseña es el estado de perfección de la gestión. Y si se encuentran pocas empresas en dicho estado, es porque ellas tienen aún que progresar.

Por qué nos encontramos en esta situación? Por qué esta enseñanza desarrolla un conjunto de normas que la práctica no recoge sino muy parcialmente?

Cuando un grupo de hombres emprenden un proceso de profesionalización, ellos tratan de atraer a todos los individuos que ejercen la misma actividad. El discurso de este grupo tiende naturalmente a ser unificador. Es esta función de reunión la que inspira al discurso universalista. Este afirma que todos los administradores de personal son semejantes, que su situación es común, que todos comparten el mismo objetivo.

Este discurso universalista ha reunido a los administradores de recursos humanos dispersos en el seno de las empresas. Pero también ha impedido que se tome en cuenta la realidad de uno de los hechos más esenciales del funcionamiento de la empresa: El hecho organizacional. Cierto, este hecho no ha sido ignorado, pero al tratarlo como un “constructo” único y acabado se lo ha transformado en abstracción normativa. Y es esta abstracción normativa la que va a sustituir la realidad organizacional particular de cada empresa.

Esta sustitución de la realidad organizacional por una abstracción normativa ha generado una cadena de consecuencias perjudiciales para el conocimiento sobre la gestión y su enseñanza.

Este conocimiento, al ignorar la realidad organizacional, impide todo análisis relativo a la práctica de la gestión. Este conocimiento, al ignorar en los hechos la realidad organizacional, no puede concebir la gestión como algo que está

al servicio del funcionamiento de la empresa, es decir, al servicio de su modo particular de organización. Este conocimiento no puede entonces concebir la gestión en su verdadero lugar, que es secundario en relación con el hecho organizacional.

*Paradigma de contingencias*

Este conocimiento no puede comprender que algunas empresas remuneran, por lo esencial, la eficacia de sus colaboradores, mientras que otras remuneran principalmente, su comportamiento, su fidelidad, su adhesión. En esto, tampoco este conocimiento puede comprender que la gestión buena para unas no lo es para otras.

Al ignorar la realidad organizacional, este conocimiento no puede comprender que no existe una "manera correcta" de administrar los recursos humanos, que no hay sino maneras más o menos bien adaptadas a la organización que dicha gestión sirve, que no hay sino formas más o menos eficaces con relación a dicho funcionamiento organizacional. Dentro del enfoque universalista, la gestión no se juzga en función del servicio que ella aporta al funcionamiento de la empresa.

Es necesario que los administradores acepten el hecho de que la gestión es un "instrumento de funcionamiento" y no un "instrumento de cambio".

Ella se juzga por su conformidad a las normas creadas y transportadas por un discurso dominante en aquellos que hacen del administrar un oficio. Esta concepción normativa no puede conducir sino a una valorización de las prácticas e instrumentos de gestión en detrimento de su finalidad. Cuántas prácticas de gestión de personal se introducen en las empresas sin que se sepa realmente por qué? De esta manera, tal director crea un periódico de la empresa porque el personal tiene necesidad de informarse. Tal otro elabora seminarios de formación porque el personal necesita ser formado. Tal otro aún, quiere desarrollar la movilidad interna de sus colaboradores porque esta movilidad es buena tanto para los hombres como para la empresa. La tautología es un razonamiento familiar para más de un administrador de recursos humanos...

Este verdadero fetichismo del instrumento va incluso a hacer creer que prácticas e instrumentos sofisticados conducen de hecho a una gestión de calidad. Este fetichismo hace creer a aquellos que sucumben a su seducción, que se cambia el modo de funcionamiento de una empresa por los instrumentos de gestión que se pueden implementar.

Por ello también, cuántos funcionarios de recursos humanos se consideran hombres de cambio mientras que las llaves que ellos poseen no pueden hacer ceder la más pequeña de las cerraduras del inmovilismo. Es por esto que tantos administradores de recursos humanos hoy son como esos sabios de la Edad Media que creían poder dominar las cosas dominando las palabras; estas palabras que no son, como todo el mundo lo sabe, sino el ruido de las cosas.

Si el conocimiento de gestión en recursos humanos quiere progresar, necesita romper con esta perspectiva universalista. Es necesario que este conocimiento incorpore la realidad organizacional particular de cada empresa. El administrador de recursos humanos debe convertirse en poseedor de un saber que le permita adaptar sus prácticas al sistema social al que él debe servir. Antes de optar por tal o cual instrumento, por tal o tal procedimiento, el administrador debe ser capaz de realizar los mecanismos de consecución de mano de obra, de integración de esta última a la empresa, y de obtención de su eficiencia. Si el sistema social deja de ser, por una razón u otra, adecuado, el administrador debe entonces aceptar el hecho de que él no lo cambiará con instrumentos de gestión. Si él puede cambiar el sistema social de la empresa, no es sino por su intervención sobre los diversos mecanismos que lo constituyen.

Entonces, la gestión de recursos humanos no es sino la simple adaptación al sistema social particular de cada empresa? La actuación del administrador tiene espacios de libertad. La necesidad no es su única ley. Hay lugar para la contingencia. Al interior de una empresa dada, el administrador tiene posibilidades de escogencia. Pero al interior de una empresa determinada, no se le ofrecen todas las posibilidades. La gestión está al servicio de una organización, al servicio de un sistema social. Es necesario que los administradores acepten el hecho de que la gestión es un "instrumento de funcionamiento" y no un "instrumento de cambio".