



## **LOS HUMANOS NO SOMOS RECURSOS (Apuntes para un debate)**

**Grinstein, Carlos**  
[carlosgrin@fibertel.com.ar](mailto:carlosgrin@fibertel.com.ar)

### **Definiciones**

Según el Diccionario de la Real Academia Española, un recurso es un “medio de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirve para conseguir lo que se pretende”. Otra acepción señala que es un “conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa”.

La más moderna Wikipedia dice que “un recurso es una fuente o suministro del cual se produce beneficio. Normalmente, los recursos son material u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos o no estar más disponibles”. También en Wikipedia se expresa que “los recursos tienen tres características principales: 1) utilidad, 2) disponibilidad limitada y 3) potencial de agotamiento o consumo”.

### **Modelos**

Generalmente y de acuerdo a las definiciones citadas, se sintetiza el modelo de existencia y funcionamiento de una organización del siguiente modo:

“input”: recursos materiales y humanos

“caja negra”: organización

“output”: productos o servicios

Se da a entender de este modo que la organización se vale de recursos para ofrecer sus productos o servicios. Al ubicar a los humanos dentro de los recursos se asimila su gestión a la del capital financiero (sea público o privado), materias primas, insumos, instalaciones, etc. La organización se define como una “caja negra” que transforma y elabora con esos recursos, otros bienes o servicios que ofrece a sus clientes o usuarios.

Proponemos en cambio ubicar a las personas como **la** organización, valiéndose de medios o recursos materiales para cumplir su objetivo.

Recursos: materiales

Organización: de personas

Productos: bienes o servicios.



Con este cambio pretendemos diferenciar nítidamente, sin posibilidad de confusiones, el lugar que ocupan las cosas y las personas en una organización.

Esta diferenciación es no sólo ética, ideológica o teórica, sino además conlleva diferencias sustanciales en los modelos y herramientas de aplicación, saliendo de los esquemas vanamente simplificadores que pretenden asimilar modos de utilización de objetos, con la compleja tarea de la gestión humana en sus diferentes aspectos y dimensiones.

El cambio de paradigma amplía la mirada y saliendo del reduccionismo monodireccionado de las cosas, da otra perspectiva a cuestiones un tanto empobrecidas en ese marco de referencia, resignificando funciones y metodologías.

La Selección e incorporación de colaboradores, la Capacitación, el Desarrollo, las Comunicaciones, la Conducción, etc. pueden así ser encaradas con mayor profundidad conceptual y posibilidades herramientas, posibilitando el cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera eficiente, en un marco de realización y bienestar personal.

#### **Las 4 dimensiones personales**

Al dar a las personas el lugar de gestores de recursos podemos contemplar las diferentes dimensiones de su ser y los variados ámbitos de desenvolvimiento.

Inicialmente se consideraba a las personas desde su contribución corporal (la mayoría) y su aporte intelectual (unos pocos pensantes). Es ya histórico el cuestionamiento del Management japonés de posguerra al americano, en el sentido de que en una empresa sajona, sólo unos pocos pensaban, mientras el resto ejecutaba. La visión japonesa incorporaba el concepto de que más allá de su función específica, todos los integrantes de una organización piensan y hacen.

A estas dos dimensiones se le agregó mucho tiempo después, con el aporte de Gardner y Goleman, el concepto de inteligencia emocional, para dar lugar a la dimensión de los sentimientos y las emociones. Las personas hacen, piensan y obviamente sienten.

Por último diferentes autores, como por ejemplo Stephen Covey, definen el concepto de “voz interior” o espíritu, como el campo de los valores y creencias de cada uno, que, explicitados o no, orientan y condicionan el comportamiento de las personas en las organizaciones.

Tenemos así las 4 dimensiones en las que las personas (no los recursos) despliegan su ser, en el marco de los roles asignados y asumidos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales: corporal, mental, emocional y espiritual.



#### **Los 4 ámbitos referenciales**

Es frecuente en los modelos del “management” considerar a las personas con exclusividad desde algunos de los ámbitos posibles, de acuerdo a la formación y experiencia del analista o consultor, generalmente desde una concepción individualista.

Tener líderes extraordinarios, seleccionar los mejores candidatos, retener los talentos, conformar equipos indestructibles, etc., son aspiraciones deportivas convertidas en objetivos organizacionales, generalmente a través de mecánicos procedimientos: “10 pasos para...”, “cómo triunfar en el mercado...”, “hacia la supresión de los conflictos...”, etc.

La realidad en cambio nos habla de una complejidad en la que se articulan:

la subjetividad, lo grupal, lo organizacional y el contexto.

Reducir la mirada a uno solo de estos ámbitos, desconociendo su articulación y mutua influencia en el constante movimiento de lo instituido y lo instituyente sólo genera acciones parciales, con resultados por lo tanto también limitados e insuficientes.

Las vivencias y representaciones de la cotidianidad laboral acercarán o alejarán la realización personal, el bienestar, la autoafirmación en consonancia con deseos y temores individuales en un marco de múltiples pertenencias grupales de género, rango, función, tarea, localización geográfica, generación, etc.

Pero aún en su variedad no cubrirán todas las posibilidades sin incluir la referencia a la organización específica. Su historia, cultura, objetivo, carácter público o privado, transnacional o nacional, dimensión, etc. agregará nuevas y diferentes perspectivas de análisis y acción, en una visión sistémica.

Por último, la insoslayable inclusión del contexto en la intervención definirá diferentes caminos de aproximación a la problemática o simplemente al devenir organizacional, de acuerdo al nivel de ocupación, distribución de la riqueza, etc.

#### **Ámbitos y dimensiones**

Las personas entonces, a diferencia de las cosas, trabajan poniendo en juego su cuerpo, mente, corazón y espíritu, articulando su individualidad con grupos, organización y contexto, en una visión sistémica de la realidad (Senge).

Múltiples son entonces las posibilidades de diagnóstico y acción al considerar esta complejidad de gestión de las personas, muy lejos de las simples cuestiones de utilización de los recursos.

De este modo al tomar en cuenta estos ámbitos y dimensiones, la dinámica (psicodinámica diría Dejours) de las relaciones del trabajo se ve redimensionada en la



permanente interrelación de lo viejo y lo nuevo, lo prescripto y lo real, lo dicho y lo no dicho, lo fracturado y lo articulado (Ulloa). Es una sumatoria, no una disyunción, en la que lo instituido alimenta lo instituyente y recíprocamente lo instituyente resignifica lo instituido.

Es que aunque desaliente a más de uno, la intervención en áreas de gestión de personas, lejos de ser una aritmética de buenas intenciones, es un modo de pensar, de actuar, sea el “interventor” de adentro o de afuera, porque en ambos casos sólo está “de paso” (Altschul), en la problemática presentada, que tiene sus propios actores, su libreto y su escenificación.

### **Capacitación**

Un buen ejemplo de gestión es el de los procesos de formación en las organizaciones, que son generalmente encarados por el sector correspondiente dentro del área denominada de Recursos Humanos, respondiendo a planes o a requerimientos específicos de parte de la “línea”.

En los marcos de simplificación provistos por la visión de las personas como recursos, se trata de impartir conocimientos sobre algo, al menor costo posible, para que los “alumnos” lo aprendan y luego lo apliquen en sus puestos de trabajo.

Al considerarse solamente la temática a enseñar, se formaliza el modelo de “aula”, con la necesaria pasividad del “alumno”, una mecánica didáctica hoy afirmada en prolijos “power points” y escasa interacción con los participantes. Inclusive es mucho más barato hacerlo con algún programa de “e-learning”, que reduce notablemente los costos del proceso de enseñanza. No hay viajes, horas o jornadas de trabajo “perdidas”, ni mayores exigencias de caros profesionales para dar las “clases”.

Al finalizar el “curso” se le debe tomar un examen al “alumno” y su “nota” constará en su legajo y evaluación de desempeño. Un tiempo después de terminado el curso, el jefe del “alumno” debe verificar que se haya operado una adecuada y completa transferencia al puesto de trabajo de lo visto en el aula.

Otra mirada posible sobre los procesos de formación en una organización, es la que por ejemplo, se implementó en una gran empresa nacional, con más de 4.000 colaboradores.



El pedido de la Dirección formulada al área de Capacitación y Desarrollo, a cargo de quien presenta este trabajo, era un “curso para supervisores” en relación a la temática precisamente de conducción de personas.

Luego de dialogar con Director y Gerentes para elucidar la demanda real, la propuesta que se presentó y fue implementada para alrededor de 120 supervisores, fue la de realizar encuentros sobre temáticas específicas con la metodología de grupos de discusión.

En cada reunión se presentaba un tema (liderazgo, conflictos, motivación, clima laboral, comunicaciones, relaciones laborales, capacitación, selección) con videos o películas con situaciones acerca del mismo, para luego intercambiar opiniones, arribando a puntos de vista comunes sobre la cuestión. Más que de instructor, nuestro trabajo era de facilitador del proceso de construcción de visiones compartidas. (Blake).

En todo momento la preocupación era lograr que la realidad del puesto de trabajo estuviera presente, ya que generalmente se le da sólo importancia a la transferencia posterior, siendo que la verdadera problemática es la de tener en cuenta la organización real, con situaciones reales en el contexto del momento, y arribando por lo tanto a conclusiones válidas.

Cuando el tema lo ameritaba, se invitaba a realizar representaciones que agregaban sentimientos a las reflexiones, asumiendo voluntariamente diferentes roles según los requerimientos del “libreto”.

Para lograr mayor efectividad en el trabajo, los grupos se conformaban con la mayor heterogeneidad posible agregando así diferentes visiones (Pichon Riviere) y pudiendo explicitar históricas diferencias entre supervisores operativos, administrativos o comerciales.

El “curso”, como espacio de reflexión, en realidad era permanente y la duración de los módulos dependía de los casos que se presentaban y el tiempo de las discusiones posteriores, conformando verdaderas redes de aprendizaje (Gore).

Obviamente no había ningún “examen” al finalizar, sino que se compartían verbalmente las conclusiones y por escrito cada participante podía expresar su opinión sobre la actividad realizada.

Las referencias institucionales eran permanentes, ya que la pertenencia de cada supervisor lo convertía en portavoz de modos de pensar y hacer las cosas, historias y anécdotas de épocas pasadas y/ o audaces propuestas de cambios.



Las frases típicas de los más antiguos tenían que ver por supuesto con la etapa fundacional y el recuerdo de “como se laboraba antes”. La mítica figura del fundador también aparecía en relatos impregnados de lealtad y agradecimiento.

Los operarios devenidos en supervisores sostenían un permanente choque interno de roles al resultarles sumamente difícil pasar de conducido a conductor, pero a su vez con conducción superior (el jefe o gerente).

Se barría así la línea divisoria entre lo que está “bien” y lo que está “mal”, remitiéndose más bien a modelos adaptables a la realidad, como por ejemplo el de liderazgo situacional (Blanchard).

Se descartaba así la teoría de los “jefes autoritarios” vs. los jefes “democráticos”, remitiendo una vez más al devenir real y no al teórico o deseado.

El inevitable atravesamiento de diferentes instituciones en la organización en el momento de la capacitación enriquecía la estrecha mirada económica del recurso escaso, con la fuerza motivante del ser aprendiente.

### **SUSTENTABILIDAD HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES**

La sustentabilidad de una organización, es decir su posibilidad de perdurar exitosamente a través del tiempo, se asienta en dos cuestiones centrales.

Por un lado la sustentabilidad económica, que a su vez se puede dividir en diferentes variables de precios, costos, rentabilidad, capacidad financiera, inversiones, etc.

Por otro lado la sustentabilidad humana, vale decir la permanencia con satisfacción, del conjunto de personas que, con diferentes roles y tareas, contribuyen al logro del objetivo de la organización.

La permanencia con satisfacción implica que la continuidad de una persona en la organización no debería ser porque teme quedarse sin empleo, sino el resultado de una decisión tomada libremente.

Satisfacción por encontrar una justa remuneración en un campo apropiado para el aprendizaje y crecimiento personal. Para el desempeño a conciencia de una tarea acorde con las capacidades percibidas por el propio colaborador, afirmando su propia autoestima y expectativas. Lo más común es que este esquema ideal difícilmente se configure sin obstáculos generados por cuestiones organizacionales que impactarán en cada persona de acuerdo a su propia historia y mundo interior.

La tensión entre sujeto y organización puede resolverse adecuadamente en la medida que se contemple el bienestar de las personas como un mandato ético basado en valores que consideren a los colaboradores, no como recursos, sino como seres.



Podríamos decir que el bienestar de las personas en las organizaciones es la base de la sustentabilidad humana y por lo tanto objetivo central no sólo del área respectiva, sino del conjunto de la organización.

La responsabilidad social corporativa, entendida como modelo de gestión centrado en las personas, y no como marketing filántrópico, puede ser una buena base conceptual para el desarrollo de un conjunto de medidas que concurren a estos objetivos, en sintonía con la acción pública en este mismo sentido.

Como modelo de gestión implica incorporar no sólo normas, sino fundamentalmente conductas, actitudes y modos de gestionar a las personas que integran la organización, y por eso su vigencia excede largamente las posibilidades de ser cubierta por un área que se autodenomine como de Recursos Humanos.

#### **Autores citados**

Altschul, Carlos

Blake, Oscar

Blanchard, Ken

Covey, Stephen

Dejours, Christophe

Gardner, Howard

Gore, Ernesto

Goleman, Daniel

Pichon Riviere, Enrique

Senge, Peter

Ulloa, Fernando

#### **Edición:**

*Cátedra I de Psicología Institucional y Secretaría de Extensión, Cultura y Bienestar Universitario.  
Facultad de Psicología. Universidad de Buenos Aires.*

#### **Fecha de Publicación:**

*Agosto de 2012*

[http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion\\_adicional/obligatorias/144\\_psico\\_institu1/trabajos.php?a=12](http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/144_psico_institu1/trabajos.php?a=12)

*Universidad de Buenos Aires - Facultad de Psicología - Psicología Institucional Cát. I - V.H. Schejter  
Hipólito Yrigoyen 3242, Ciudad de Buenos Aires, República Argentina, CP:C1207ABQ  
Teléfono: 4931-6900, int. 145*