

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES ÉTICAS, DIRIGIDAS A LOS PROFESIONALES DEL ÁREA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Jorge N. Bruno

Una cuestión de solución pendiente

Las que siguen son unas reflexiones, realizadas en ocasión de la conferencia 'Ética profesional en recursos humanos', que dictara el Lic. Jorge Mosqueira en la ciudad de Rosario, República Argentina, el 17 de julio de 1998, en el marco de actividades organizadas por ADRIL (Asociación de Dirigentes de Relaciones Industriales del Litoral).

El Lic. Jorge Mosqueira, docente universitario y columnista del suplemento 'Empleos' del diario La Nación de la ciudad de Buenos Aires, en brillante tratamiento del tema, me ha llevado a repensar los interrogantes por él planteados y a tratar de profundizarlos en algunos aspectos, aun convencido de que tampoco yo generaré respuestas, sino posiblemente otras preguntas e inquietudes.

El presente trabajo tiene dos propósitos: por una parte, explicitar los diversos enfoques que, en un breve tiempo, ha sufrido la actividad profesional que nos ocupa; por otra, dar razones de la necesidad de un código moral profesional que, nacido de la experiencia y la reflexión, instruya y clarifique la conciencia moral de aquellos que, por su labor, se hallan en la circunstancia de tomar decisiones que afecten la vida laboral de las personas. Ambos temas, enfoque profesional y límites morales, se encuentran relacionados entre sí porque las condiciones del segundo están, con frecuencia, en función de la comprensión del primero.

Es, por una parte, mínimo el aporte que puede hacerse desde una perspectiva histórica sobre el tema que nos ocupa, creo que ello se debe al carácter incipiente de la profesión y, por ende, a la falta de tradiciones aceptadas sobre cómo desempeñarse en el ejercicio de la misma.

Por otra parte, y quizá debido a las mismas razo-

nes, es muy difícil encontrar material bibliográfico específico sobre el tema, y salvo casos aislados, los especialistas en recursos humanos, cuando intentan algún análisis ético lo hacen en referencia a la ética empresarial en general y no a la gestión de los recursos humanos en particular.

Merece mención el hecho que no todos los profesionales del área están interesados en teorizar estos temas, e incluso existen especialistas -considerados de primer nivel- que sostienen que la 'ecuanimidad' es la clave en la conducción de la gestión del personal y que, por tanto, la reflexión ética es una cuestión más académica que práctica.

Interrogantes sobre nuestra identidad profesional

Quizá la primera cuestión interesante surge cuando quienes nos dedicamos a la gestión de los recursos humanos, nos preguntamos acerca de nuestra propia denominación. Sobre el particular, estimo que las distintas denominaciones de nuestra ocupación no son ni casuales ni caprichosas, sino más bien tienen que ver con aspectos que influyen decididamente en nuestra labor; a saber, la misión que se le asigna en cada empresa y, por otra parte, la etapa del desarrollo organizacional por la que atraviesa la institución.

Las denominaciones más antiguas son las de 'Jefe' o 'Gerente de Personal', surgidas de un interés por el manejo del personal desde un punto de vista administrativo-burocrático, con fuerte acento en el control del cumplimiento y a veces con tono cuasi-policial. Este enfoque se corresponde con una etapa de desarrollo primitivo de las organizaciones empresariales y tiene bastante que ver con actitudes autoritarias, en las que el personal era considerado un elemento intercambiable y sustituible, concebido más en términos de cantidad que de calidad, enfoque éste, mucho más orientado a la realización

de una función y su eficiencia que a la consideración de la persona que lleva a cabo una tarea.

Cuando, con el paso del tiempo, los trabajadores se fueron agrupando en defensa de sus intereses y crearon organizaciones que los representaran, aquel primitivo enfoque sufrió un importante cambio. Aparecieron entonces los sindicatos y con ellos, los dirigentes sindicales, los delegados gremiales y los 'representantes del personal'. Como contrapartida y para llevar adelante la relación en términos simétricos, las instituciones empresarias generaron una nueva posición institucional consistente en la designación de un 'encargado de las relaciones laborales'. Para este estadio, el enfoque de la tarea se traslada a la consideración de los aspectos legales, a la preparación de convenios, al análisis de la legalidad de los mismos y, finalmente, a la labor negociadora de las condiciones de trabajo. De esta forma se produce un traspaso de las funciones burocráticas, que quedan a cargo de los 'Jefes de Personal' o 'Jefes de Administración del Personal'; de esta forma las relaciones con los gremios, con sus representantes, y el tratamiento de los conflictos ante los tribunales del trabajo, comienzan a constituirse en tarea específica de los encargados de las relaciones laborales.

En la medida en que se incrementó el desarrollo y, por tanto, la complejidad de las organizaciones empresarias, se hizo necesaria una estructura más abarcativa, que cubriese los aspectos administrativos de las relaciones laborales, sin olvidar la integración con el resto de la propia empresa. Esta necesidad de interrelacionar todos los factores concurrentes a la misión y a los objetivos de la empresa, se satisfizo con la creación de una nueva posición denominada 'Gerencia de Relaciones Industriales', la que no solo atendía a las antedichas funciones sino que también anexó otras nuevas, tales como capacitación del personal, seguridad industrial, servicios médicos y sociales, etc.

Idalberto Chiavenato, al analizar el carácter contingente de la administración de los recursos humanos, afirma que la misma

"...depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía adminis-

trativa preponderante, de la concepción existente en la organización sobre el hombre y su naturaleza, y sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. A medida que cambian esos elementos, cambia también la forma de administrar los recursos humanos de la organización."¹

Antes de seguir avanzando en el desarrollo histórico de estas funciones y de la organización misma², podemos considerar algunos de los interrogantes planteados por Mosqueira en la conferencia a la que nos referimos. Se pregunta el conferencista si los profesionales del área de los recursos humanos somos la 'mano derecha del patrón'. Creo que esta pregunta esconde otra más profunda: ¿somos el 'brazo ejecutor del patrón'? Lamentablemente, habrá que reconocer que ha sido y sigue siendo así en muchos casos. Sin embargo para lograr una mayor claridad conceptual, es necesario diferenciar el tratamiento común de los procedimientos consistentes en la toma de decisiones por parte del profesional del área, de aquellos otros casos en los que el mismo profesional se ve en la necesidad de ejecutar decisiones de los titulares de la empresa, en ocasiones sin posibilidad alguna de opinar, objetar, modificar o incumplir las mismas. Es en esta última situación descrita que el responsable de los recursos humanos se convierte en 'la mano derecha del patrón'.

Para retomar la descripción de la evolución histórica, habré de decir que al producirse un ulterior desarrollo de las organizaciones empresarias, la cuestión disciplinaria pasó a convertirse en una de esas funciones llamadas 'staff'. La labor del profesional de recursos humanos se transformó entonces en una tarea de asesoramiento tendiente a lograr una aplicación razonable y equitativa del procedimiento disciplinario, dejando en la 'línea' (supervisión directa del personal y el trabajo), la responsabilidad de solicitar y comunicar las sanciones correspondientes.

Creo y sostengo la opinión que la supervisión de 'línea' es la responsable del cumplimiento de las tareas asignadas y la disciplina del personal a su cargo, y que tal responsabilidad le resulta indelegable. También estoy convencido de que algún sector gerencial de la empresa debe hacerse cargo de preservar el patrimonio de la misma, pero

no veo razón alguna para considerar que sea el área de recursos humanos la encargada de ello. Comparto la opinión que a esta área sólo le corresponden las funciones de asesoramiento en situaciones graves de indisciplina o que puedan afectar las relaciones con el resto del personal, con las organizaciones gremiales, con otras autoridades administrativas o en el caso de circunstancias que puedan acarrear problemas jurídicos, etc.

Volviendo al derrotero histórico, cabe señalar que, en la evolución empresarial surgieron y se desarrollaron conceptos importantes acerca de la motivación, las comunicaciones y la reconversión de la capacidad de trabajo. La consideración acerca de la importancia del personal de una empresa fue creciendo hasta que se tomó conciencia de su carácter de fundamental 'recurso'. Comprendo lo que Mario Ackerman³ sostiene respecto de lo impertinente de considerar a un ser humano como un 'recurso', pero entiendo que en una economía globalizada en la que el acceso a los capitales y a la tecnología se ha hecho más viable, la estrategia empresarial deba considerar a su personal como una ventaja competitiva, como aquello que constituye la verdadera diferencia.

Consideradas las cosas de esta manera, 'los recursos humanos' debían estar alineados con la estrategia global de la empresa, y se impuso por tanto, 'el planeamiento estratégico de los recursos humanos'. La misión del profesional del área se convirtió entonces en una tarea de provisión del personal necesario tanto en cantidad como en calidad y en los momentos oportunos, según lo estableciera la estrategia global de la organización empresarial.

A la vista ya de la moderna 'gestión de los recursos humanos', ésta tiene también la función y por tanto la responsabilidad de convertirse en un agente de cambios internos, que produzca la permanente reconversión de los recursos humanos, con una fuerte inclinación a la generación de estrategias, siempre compatibles con las estrategias globales. Resultan entonces evidentes los cambios, no sólo en el significado sino también en el contenido, el protagonismo y el posicionamiento en el ámbito estructural de la empresa.

En la medida en que se tiende a una nueva modalidad de la relación del trabajador con la empre-

sa, a una profundización de su sentido de pertenencia, y a su aceptación del compromiso con los fines y objetivos de ella, esto resulta relativamente más sencillo de materializar cuando a partir de la selección con criterios estratégicos claros, se contrata personal acorde con el cambio cultural deseado; pero mucho más complejo resulta generar cambios en el personal existente, que trae consigo un cúmulo de costumbres, métodos y prácticas, no siempre compatibles con las nuevas filosofías empresarias. Todo esto convierte en imprescindible la tarea orientadora y facilitadora del profesional de los recursos humanos.

La reflexión sobre el tema ético

La breve descripción histórica de las transformaciones sufridas por el rol profesional de la persona que tiene a su cargo la gestión de los recursos humanos, tuvo como propósito esclarecer, en alguna medida, lo que creo es, si no la única, la más importante razón de la ausencia de un código de conducta profesional, aunque más no sea de carácter incipiente.

Muchas, y ocurridas en un relativo corto tiempo, han sido las expectativas asignadas a esa función administrativa. Los cambios de rol exigen una acomodación que casi nunca es fácil y hacen que la mente del sujeto se focalice en la acción y atienda fundamentalmente a las consecuencias del corto plazo: una situación de este tipo es la que se expresa quizá en aquel adagio...: 'desatendemos lo importante en función de lo urgente'.

Las exigencias de una marcha rápida dejan poco tiempo a la reflexión teórica y eso explica en parte, como dije, la inexistencia de bibliografía específica sobre cuestiones de ética profesional para el área de gestión de los recursos humanos.

Por otra parte, la actividad realizada en aquella gestión se nutrió unas veces con personas de gran experiencia en lo laboral, pero sólo provistas de conocimientos empíricos, lo que resulta, a los fines inmediatos, de un gran provecho, pero que, lamentablemente, carece, en más de una ocasión, de la visión amplia y económica a la vez que brinda la teoría, condición necesaria, a mi juicio, para la explicitación de un código normativo.

Otras veces llevaron adelante la tarea, profesionales de otras áreas que, por haber recibido una formación diversa de la específica y necesaria, trasladaron o asimilaron las normas de conducta de su propia profesión a otra que, en principio, era distinta por su carácter y por la especialización de sus funciones.

Otra causa concurrente a explicar la ausencia de códigos de conducta específicos consiste en que, por lo menos en nuestro país, las labores profesionales se han llevado adelante en relación de dependencia con instituciones empresarias, y esta situación colaboró a producir fuertes condicionamientos por parte de las costumbres y usos empresarios, y de sus criterios tanto explícitos como implícitos, en la formación de la mentalidad profesional.

Como antes dije, también existe algún desinterés por estos temas, que se explica, aunque no se justifique, por diversas creencias presentes en nuestra sociedad; a saber: una muy difundida asimilación entre normas de moral y normas de derecho, siendo que las del segundo tipo sólo atienden a un mínimo exigible; por otra parte, no todas las situaciones posibles están tipificadas y en todo caso, adquieren profunda legitimidad a partir de lo que se acepta como moral. Con esto no quiero decir más que lo que tantos filósofos políticos han sostenido, que siendo el derecho algo necesario es, sin duda, insuficiente a los fines del sostenimiento de una vida social e institucional que sea razonablemente más justa.

Otra generalizada asociación se da entre disposiciones racionales de la administración cuya finalidad es la eficiencia y la optimización del trabajo como recurso económico, y las normas morales que salvaguardan su dignidad, su carácter realizador de la persona humana y un razonable ejercicio⁴ de él. Con esto último, intento manifestar las insuficiencias que, a mi juicio, tiene la sola y exclusiva puesta en práctica de técnicas administrativas, tanto al momento de la resolución de los conflictos, como en la consideración de las condiciones habituales en las que se realiza el trabajo real.

Finalmente, alguna responsabilidad acerca de esta cuestión debe también adjudicarse a los profesionales del área por su falta de iniciativa o cons-

tancia en el tratamiento metódico y sostenido de estas cuestiones, lo que otorgaría mayor legitimidad a estas actividades al institucionalizarlas definitivamente.

Las razones expuestas seguramente no son las únicas, aunque creo las más relevantes, que explican la ausencia hasta hoy, por lo menos en nuestro país, de un código de ética específico que, por una parte oriente, y por otra ponga límites a acciones profesionales incompatibles con valoraciones más nobles del trabajo humano, a no ser que se crea que la exclusiva ponderación de lo económico agota el tema.

Así el estado de situación, difícilmente un profesional del área, con poca experiencia, pudiera tener respuesta aceptable a otra de las preguntas hechas por nuestro disertante: ¿cómo sabemos cuándo debemos renunciar antes que violar las normas más elementales de nuestra profesión?

Hay que notar que esa pregunta, que toca a lo práctico, tiene en ese plano por lo menos dos respuestas, también prácticas, y una condición.

La condición consiste, aunque a veces lo demos por supuesto, en que la pregunta acerca de '¿qué debo hacer en una determinada situación?' merece la selección de algún criterio de conducta, es decir, de alguna norma que resulte clara para uno mismo; de no ser así, la respuesta se convierte, o bien en una pura casuística, o bien en una estrategia que colabore a la consecución de intereses exclusivamente individuales.

La primera respuesta práctica posible, supuesto que la condición antedicha se cumpliera, podría consistir en el respeto por el propio e individual mandato de conciencia; si bien es correcto sostener que la propia conciencia es la primera norma de moralidad, también es verdad que sobre una cuestión particular pudiera haber una conciencia moral ignorante, y aún más, pudiera existir una conciencia moral equivocada, cuyo respeto por parte del agente moral asegurara su honestidad, pero a la vez, la realización de una decisión conforme con el mandato de esa conciencia, pudiera producir indebido perjuicio en los intereses de un tercero.

La segunda respuesta práctica posible es el res-

peto, y por lo tanto el seguimiento, ya no del individual y subjetivo mandato de conciencia, sino fundamentalmente del respeto y el seguimiento de una conciencia formada y esclarecida por un código profesional explícito, que no fuera una mera herramienta de defensa de los intereses de un sector profesional, sino por el contrario, una normativa moral que cristalice la experiencia de todos y colabore en la universalidad y la razonabilidad de las decisiones, cuando la experiencia personal del profesional no sea suficiente o su reflexividad sea deficitaria.

Comprendo que una elaboración semejante sea difícil, pero decididamente sería de mucha utilidad. Quisiera, a modo de propeútica de esa labor, recordar a Carlos Vaz Ferreira, filósofo uruguayo que a comienzos de siglo dictó una serie de conferencias a los alumnos del último año del Liceo en Montevideo, sobre las normas morales en las distintas profesiones, cuyo contenido fue volcado en el libro 'Moral para Intelectuales'.⁵

El citado autor nos enfrenta a la opinión de muchos que sostienen que como no se puede ser completa y absolutamente moral siempre y en todos los casos en una profesión dada, no debemos preocuparnos por la moralidad. Obviamente ésta no es una solución legítima.

Se pregunta entonces cuál es la solución menos mala, y responde que, en todo caso, se trataría de una cuestión psicológica, a saber, habría que procurarse para uno mismo un estado de espíritu 'bien sincero', y a partir de él, no buscar refugio en las dificultades para no actuar correctamente, con la conciencia clara de que llevamos adelante el ejercicio de una profesión bajo condiciones no ideales, y que, por ello mismo, no siempre son posibles soluciones éticas perfectas. Sostiene Vaz Ferreira que de ese estado de 'espíritu sincero', y de una atención minuciosa de la importancia y gravedad de las dificultades, surgirá la mejor conducta posible, y agregaría yo, del análisis de ella, un criterio de conducta aceptable y compartible.

Para concluir, resta decir que es verdad que en el ejercicio habitual de cualquier profesión estamos siempre condicionados y, por lo tanto, expuestos y tentados para la realización de una conducta inmoral. Es por ello que comparto las ideas del citado filósofo y acepto que si actuamos con atención y espíritu sincero, podremos llevar adelante conductas morales y ecuanímes, y que todas ellas, analizadas y transpuestas en términos de 'norma' conformarían, por lo menos, el núcleo de aquel ausente y deseable código de ética para los profesionales del área de los recursos humanos.

NOTAS

1. CHIAVENATO, Idalberto - "Administración de Recursos Humanos" - Mc Graw-Hill - 1988.
2. Aquellos que tengan interés en profundizar en el análisis de la evolución de la gestión del personal, pueden remitirse a: GASALLA, José M. - "La Nueva Dirección de Personas" - Sicco - 1996.
3. ACKERMAN, Mario - "Los humanos no son recursos", artículo publicado en el Diario "La Nación" - Suplemento Empleos, el 11-5-97.
4. Sobre la ética del trabajo podemos encontrar un interesante análisis de sus orígenes tanto religiosos como seculares en "El comportamiento humano en el trabajo", DAVIS, K. y NEWSTROM, J. W. - McGraw-Hill - 1991.
5. VAZ FERREIRA, Carlos - "Moral para intelectuales" - Ediciones Universidad Nacional de La Plata - 1957.