



Tiempos modernos. Hipertextual

## **Amaia Yoller y Aarón Moreno**

### **Psicología, UPV/EHU y Miembro de NIAIÁ**

El término “recursos humanos” hace referencia al conjunto de trabajadores asalariados de una organización y a la gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar y retener a dicho personal. Las discusiones sobre este término pueden tomar dos vertientes de gran interés: por una parte, el análisis del lenguaje con el que se refiere a las personas dentro del ámbito laboral y, por otra, las intenciones a nivel empresarial tras las propias políticas de recursos humanos, que se presentan como una herramienta de mejora de las condiciones laborales. A través de un breve recorrido histórico, en este artículo se estudian los fundamentos sobre los que se enmarca esta disciplina y se plantean algunas reflexiones acerca de la ética de sus prácticas. Con este análisis se pretende profundizar en el origen y desarrollo de la gestión de las relaciones laborales y ofrecer un marco de reflexión sobre el presente y futuro del trabajo.

Tal y como expone Sánchez-Bayón, la disciplina de los recursos humanos tendría su origen en la Segunda Revolución Industrial, “en la década de 1880, máxime en EE. UU., con la gran migración del campo a la ciudad, el boom industrial, el reclutamiento masivo y el despertar del Derecho del Trabajo” (Sánchez-Bayón, 2020). Este momento coincide con el desarrollo del taylorismo, que se convertiría en el estándar de organización del trabajo para multitud de empresas alrededor del mundo. Las piezas clave de este sistema son, por una parte, la división del trabajo en tareas muy simples, repetitivas y automáticas y, por otra, la remuneración basada en el rendimiento individual, que se ajustaba a un nivel de producción y a un tiempo específicos (Taylor, 1911).

Chuck Blakeman argumenta que el taylorismo supondría la eliminación del proceso de pensamiento y reflexión sobre la labor que cada trabajador realiza, lo que acabaría siendo el causante de una deshumanización paulatina (Blakeman, 2014). En términos marxistas, esto *alienaría* profundamente al trabajador, que “quedaba reducido a mera mano de obra, ejecutora mecánica de tareas ya diseñadas, sin lugar para la creatividad” (Sánchez-Bayón, 2020). El mismo Blakeman referencia el papel de Charles Chaplin en “Tiempos Modernos” (1936) como una escenificación clara de este proceso. Esta deshumanización se hace todavía más patente al comprender que Taylor se inspiró en el modelo de trabajo de las plantaciones de esclavos a la hora de diseñar su sistema (García Moriyón, 2019).

La gestión de los recursos humanos entonces era clara: lo único que se pretendía era maximizar la productividad de los trabajadores en un sistema donde el obrero asumía su papel como un engranaje más en el proceso de producción. Esto se aprecia también en el sistema fordista, que podría entenderse como un taylorismo aún más mecanizado, con mayor presencia de líneas de producción y ensamblaje, donde los capitalistas tenían gran control sobre la velocidad y la intensidad con la que los trabajadores (cada vez menos cualificados) desempeñaban sus tareas.



Modern\_Times\_poster\_Wikipedia

Sin embargo, algunos empresarios comenzaron a experimentar con distintos modelos de gestión, principalmente para evitar huelgas y conflictos internos. John Henry Patterson o el propio Henry Ford fueron ejemplo de esto. En 1913, Ford subió el salario de sus empleados de dos dólares y medio a cinco dólares diarios, lo que aumentó en gran medida la satisfacción de estos, reduciendo así el número de dimisiones e iniciativas de protesta (Worstall, 2012).

En este contexto de principios de siglo, otras grandes compañías estadounidenses (como Pullman Car Company, Standard Oil, International Harvester o United States Steel), siguieron el ejemplo de Ford y desarrollaron sistemas de bienestar interno para sus empleados. Estos programas constituían lo que se conoce como "*capitalismo de bienestar*", basado en la idea de que la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores no debería provenir de la regulación del gobierno ni de la organización sindical, sino de los propios empleadores del sector privado. Entre los servicios que brindaban estas empresas se encontraban las primeras vacaciones pagadas, atención médica, planes de pensiones o instalaciones recreativas (Cohen, 1990, 163-170).

Estas políticas de bienestar tenían un doble fin: por un lado, fomentar la lealtad, la

productividad y la dedicación de los trabajadores; por otro, reducir el atractivo de los sindicatos independientes y reprimir el colectivismo laboral. En este sentido, la acción sindical es un elemento central para comprender el desarrollo y la mejora en las condiciones de trabajo y las relaciones laborales. El desarrollo político-jurídico del Derecho del Trabajo cobraría especial importancia en el periodo de entreguerras, con las distintas organizaciones de trabajadores promulgando ciertos programas de mínimos a cumplir por parte de empresas y gobiernos. Es necesario, por tanto, no perder de vista el gran componente *antisindical* de las políticas de recursos humanos a nivel histórico (O'Connor, 2003).

***“Estas políticas de bienestar tenían un doble fin: por un lado, fomentar la lealtad, la productividad y la dedicación de los trabajadores; por otro, reducir el atractivo de los sindicatos independientes y reprimir el colectivismo laboral.”***

De acuerdo con Sánchez-Bayón, el cambio en el modelo de gestión taylorista/fordista de principios del S. XX coincide con un proceso en el que el concepto de “*recursos humanos*”, antes “focalizados en la contratación de trabajadores por cuenta ajena, poco cualificados y no-diferenciados”, comienza a evolucionar hacia “*capital humano*” y “*administración de personal*”. En ese momento, los capitalistas advierten que el trabajador ya no es una pieza intercambiable en la cadena productiva, sino que posee cierta cualificación para puestos específicos y formación sobre sus derechos y posibilidades de afiliación sindical. En este sentido, la estrategia empresarial cambia: se pretende una identificación de “*misión-visión-valores*” (Sánchez Bayón, 2020), donde el trabajador se identifique con los objetivos empresariales y se sienta reconocido en su puesto. De ahí ese “sutil” cambio en el lenguaje: el trabajador ya no es un mero *recurso*, comparable a una pieza de la maquinaria industrial que maneja, sino que es *capital*, valioso ypreciado.

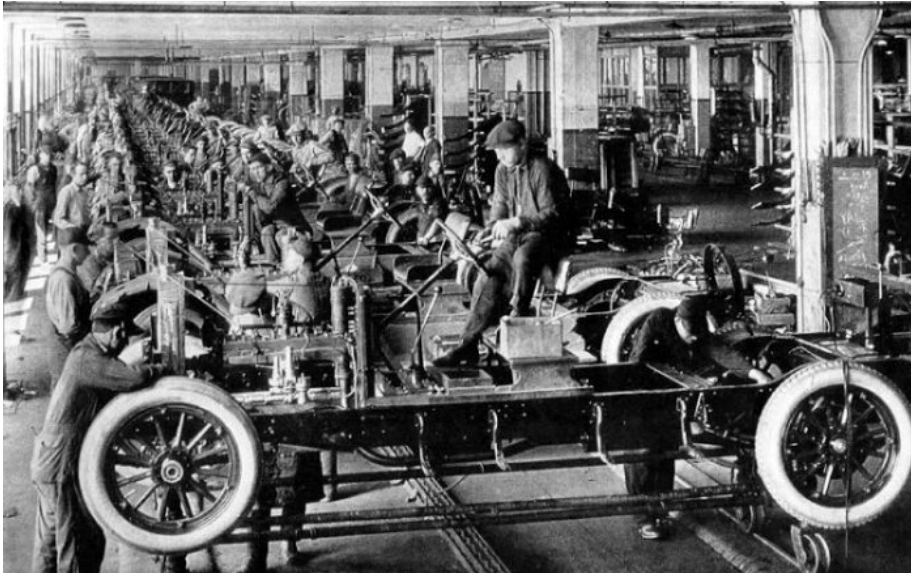


Imagen extraída de Historiando: <https://www.historiando.org/fordismo>

Este fenómeno fue estudiado durante las décadas posteriores, con Elton Mayo como uno de sus máximos exponentes. Se considera a Mayo uno de los padres del cambio de perspectiva en los recursos humanos, ya que fue el primero que enfatizó que los factores humanos eran igual, o más importantes, que los elementos tangibles del espacio de trabajo de cara a la productividad (Bourke, 1986). Los investigadores de Hawthorne, entre los que se encontraban Elton Mayo y G. A. Pennock, llegaron a conclusiones que transformarían las formas de relacionarse con los empleados y sus puestos de trabajo hasta hoy. Entre ellas, la que se considera el Santo Grial de los recursos humanos: “*un trabajador feliz es un trabajador productivo*” (Wright y Cropanzano, 2004). Así, garantizar la estabilidad emocional de los trabajadores (con buena comunicación, espacios e iluminación adecuada, interacciones sociales, etc.) se iría instaurando poco a poco como una de las claves del éxito empresarial.

Probablemente, los teóricos de relaciones laborales del fordismo y postfordismo no tendrían herramientas para entender la fase capitalista neoliberal y de gran digitalización en la que nos encontramos en la actualidad. Existen, desde nuestra perspectiva, dos tendencias particulares en este momento que cambian, de nuevo, la forma de entender los recursos humanos:

Por una parte, se aprecia una *desinstitucionalización rígida del trabajo*, donde se comienza a crear una economía de servicios de gran flexibilidad. Algunas de las empresas que



proliferan, como Uber o Deliveroo, son ejemplo claro de ello: los trabajadores del sector terciario, “pese a su mayor cualificación, disfrutan de menos derechos, teniendo que saber negociar sus beneficios laborales en cada nueva experiencia profesional” (Sánchez-Bayón, 2020). Sin embargo, esta flexibilidad se intenta mostrar como una ventaja para la gente joven y atareada, que podría gestionar mejor su tiempo libre y trabajar según sus necesidades. La realidad es, sin embargo, que se requiere a personal con una disponibilidad tan amplia que, en ocasiones, dobla las horas de la jornada laboral máxima permitida por ley. Esta flexibilización total conlleva la fragilidad del trabajador, desprotegido en su capacidad de negociar.

Por otra parte, en empresas multinacionales y consolidadas se pone el foco en la felicidad y la positividad, no como un ideal, sino como una exigencia, ya que se asocia directamente la felicidad con la productividad, y así se fomenta de manera explícita. Google y otras empresas de Silicon Valley serían el principal ejemplo de este paradigma (Patel, 2021). En ciertas corporaciones se han llegado a utilizar sistemas de inteligencia artificial para “*dar un empujoncito hacia la felicidad*”, a través de algoritmos que invitan a los empleados a realizar pequeñas acciones para mejorar el ambiente y el estado de ánimo en el entorno de trabajo (Wakabayashi, 2018). Esto coincide, paradójicamente, con un aumento en el uso de ansiolíticos (AEMPS, 2021), antidepresivos (Vicente Sanchez et al., 2013) y estimulantes (Fischer et al., 2021). Habría que estudiar cómo este fenómeno se relaciona con el trabajo, sus demandas y las relaciones dentro de él. De cara a la contratación, se buscan personas jóvenes, muy cualificadas, con gran flexibilidad y, sobre todo, que se identifiquen con los valores y la visión de las empresas.

***“Por otra parte, en empresas multinacionales y consolidadas se pone el foco en la felicidad y la positividad, no como un ideal, sino como una exigencia, ya que se asocia directamente la felicidad con la productividad, y así se fomenta de manera explícita.”***



Imagen extraída de Today Online:

<https://www.todayonline.com/world/company-led-google-veterans-uses-ai-nudge-workers-to-ward-happiness>

En este segundo tipo de compañías, el departamento de RRHH fomenta la satisfacción, vinculación y continuidad en la empresa a través de motivadores extrínsecos como conciliación familiar, vacaciones pagadas, flexibilidad de horarios, encuentros sociales o el reconocimiento de los superiores. Además, se recurre al reparto de dividendos como incentivo económico y con el objetivo de vincular a los trabajadores con el éxito de las empresas a través de convertirlos en socios, o creándoles la ilusión de serlo (Casajuana Ortiz, 2017). El sentido de pertenencia y el compromiso con los valores y objetivos de la empresa son otra de las cartas con las que se juega para mejorar el rendimiento, porque se relacionan directamente con la motivación de los trabajadores. El diseño de la actividad laboral a través de técnicas como el *job enlargement*, que consiste en aumentar las responsabilidades y actividades de las personas asalariadas, también aseguraría niveles altos de motivación en los empleados (Van Vulpen, 2021).

Con esta exposición, a pesar de ser tan solo un breve resumen de la evolución del concepto de recursos humanos, se pueden extraer una serie de elementos importantes de reflexión. Por una parte, se aprecia la búsqueda del incremento en la productividad como motor de cambio en las relaciones laborales, donde el aumento del bienestar laboral es tan solo un

medio para obtener un mayor beneficio, en relación con la mejora productiva de cada trabajador. Esta idea da lugar a problemas éticos serios. Por ejemplo, para Kant, lo importante es ser digno de felicidad, y se debe obrar “de tal modo que uses la humanidad, tanto en tu persona como en la persona de cualquier otro, siempre como un fin al mismo tiempo y nunca solamente como un medio” (Kant, 1785). Intentar crear una suerte de felicidad para conseguir trabajadores más motivados sería, en este sentido, un modelo éticamente cuestionable. Aunque dicha felicidad fuera genuina, el pensamiento deontológico kantiano llegaría a la raíz de la cuestión, rechazando las consecuencias.



Tiempos modernos. <https://www.socialeseimagen.com/2014/12/>

Por otro lado, cabe destacar que la preocupación por la satisfacción de los empleados se da principalmente en las corporaciones de mayor volumen (puesto que son, a su vez, las que más dinero invierten en mejorar su productividad y explorar nuevas alternativas). Es importante recordar que la mejora de las condiciones laborales a nivel interno en empresas concretas apenas impacta sobre el bienestar de la clase trabajadora a gran escala. En términos utilitaristas, habría que plantearse qué modelos de trabajo y gestión del mismo traerían el mayor bienestar para el mayor número de individuos. Por tanto, la solución del “*capitalismo del bienestar*”, tanto en el siglo XX como en la época actual, resultaría incompleta o indeseable. De hecho, sería interesante estudiar el efecto del aumento del



bienestar en el ámbito del trabajo sobre la autopercepción de cada persona trabajadora. ¿Cómo se desarrollaría la organización sindical o la conciencia de clase en entornos que se entienden como cómodos, satisfactorios o inmejorables? Si este estadio de los recursos humanos impide a los trabajadores identificarse como piezas necesarias para la perpetuación del sistema productivo, ¿hasta qué punto serían también alienantes estos programas de bienestar laboral? ¿Tendría sentido celebrar las mejoras en las condiciones laborales de trabajadores en empresas concretas? Teniendo en cuenta el desarrollo histórico de la cuestión, ¿en qué medida es ético que las empresas se tomen por su mano el bienestar de los trabajadores (y prohíban, por ejemplo, la afiliación a sindicatos, como sucede aún hoy en día en algunos países)?

Las cuestiones éticas en torno al trabajo y los recursos humanos son numerosas y están a la orden del día. Es conveniente tener en cuenta su trayectoria histórica para poder discutir acerca del futuro del trabajo (e incluso, sobre el trabajo del futuro). Conviene recordar, en cualquier caso, que somos mucho más *humanos* de lo que somos *recursos*, y que se necesitan propuestas normativas sobre las relaciones laborales que reflexionen acerca de los asuntos tratados en este artículo.

## Referencias:

- AEMPS (2021). Utilización de medicamentos ansiolíticos e hipnóticos en España. Recuperado el 29/10/2021 de: <https://www.aemps.gob.es/medicamentos-de-uso-humano/observatorio-de-uso-de-medicamentos/informes-ansioliticos-hipnoticos/>
- Blakeman, C. (2014) Why You Should Never Use the Term Human Resources Again. *Inc.com*. Recuperado el 29/09/2021 de: <https://www.inc.com/chuck-blakeman/why-you-should-never-use-the-term-human-resources-again.html>
- Bourke, H. (2021). Mayo, George Elton (1880-1949). *Australian Dictionary of Biography, National Centre of Biography, Australian National University*. Recuperado el 08/10/2021 de: <https://adb.anu.edu.au/biography/mayo-george-elton-7541>.
- Casajuana Ortiz, J.L. (2017) Ventajas de dar acciones a tus empleados. Recuperado el 07/10/2021 de: <https://jlcasajuanaabogados.com/ventajas-de-dar-acciones-a-tus-empleados/>
- Chaplin, C. (1936). *Tiempos Modernos*. Prod. Charles Chaplin.
- Cohen, E. (1990). *Making a new deal: industrial workers in Chicago. 1919-1939*.

Cambridge [England] ; New York : Cambridge University Press.

- Connect Americas. (2021). Los empleados felices ison más productivos! *Connect Americas*. Recuperado el 25/09/2021 de:  
<https://connectamericas.com/es/content/los-empleados-felices-%C2%A1son-m%C3%A1s-productivos>
- Fischer, B., O’Keefe-Markman, C., Lee, A. (H. *et al.* ‘Resurgent’, ‘twin’ or ‘silent’ epidemic? A select data overview and observations on increasing psycho-stimulant use and harms in North America. *Subst Abuse Treat Prev Policy* 16, 17 (2021).  
<https://doi.org/10.1186/s13011-021-00350-5>
- García Moriyón, F. en *Economistas sin Fronteras* (2019). “¿De qué hablamos cuando hablamos de democracia económica?”, en *Reivindicando la democracia en la empresa*. Dossiers EsF, N°32.
- Kant, I. (1785). *Fundamentación de la Metafísica de las Costumbres*.
- Kaufman, B. E. (2010). *Hired hands or human resources?: Case studies of HRM programs and practices in early American Industry*. Cornell University Press. Recuperado el 20/10/2021, de:  
[https://www.researchgate.net/publication/41171431\\_Hired\\_Hands\\_of\\_Human\\_Resources\\_Case\\_Studies\\_of\\_HRM\\_Programs\\_and\\_Practices\\_in\\_Early\\_American\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/41171431_Hired_Hands_of_Human_Resources_Case_Studies_of_HRM_Programs_and_Practices_in_Early_American_Industry).
- O’Connor, A. (2009). *Welfare Capitalism*. *Dictionary of American History*. The Gale Group Inc.
- Patel, N. (2021). *How to Copy Google’s Culture of Success to Boost Employee Happiness*. Neil Patel. Recuperado el 30/09/2021 de:  
<https://neilpatel.com/blog/googles-culture-of-success/>
- Sánchez-Bayón, Antonio. (2020). Una Historia de RR.HH. y su transformación digital: del fordismo al talentismo y la gestión de la felicidad. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 29(3), 198-214. Recuperado el 10/10/2021, de:  
[https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1132-62552020000300004](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-62552020000300004).
- Taylor, F.W. (2011). *Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Van Vulpen, E. (2021). *What is Job Enlargement?* AIHR. Recuperado el 20/10/2021 de:  
<https://www.aihr.com/blog/job-enlargement/>
- Vicente Sánchez, M.P., Macías Saint-Gerons, D., Fuente Honrubia, C., González Bermejo, D., Montero Corominas, D. y Catalá-López, F. (2013). Evolución del uso de medicamentos ansiolíticos e hipnóticos en España durante el período 2000-2011. *Revista Española de Salud Pública*, 87(3), 247-255. <https://dx.doi.org/10.4321/S1135-57272013000300004>
- Wakabayashi, D. (2018). Firm Led by Google Veterans Uses A.I. to ‘Nudge’ Workers Toward Happiness. *The New York Times*. 31/12/18. Recuperado el 01/11/2021 de:

<https://www.nytimes.com/2018/12/31/technology/human-resources-artificial-intelligence-humu.html>

- Worstall, T. (2012). The Story of Henry Ford's \$5 a Day Wages: It's Not What You Think. *Forbes*. Recuperado el 07/10/2021 de:  
<https://www.forbes.com/sites/timworstall/2012/03/04/the-story-of-henry-fords-5-a-day-wages-its-not-what-you-think>.
- Wright, T. y Cropanzano, R. (2004). The Role of Psychological Well-Being in Job Performance: A Fresh Look at an Age-Old Quest. *Organizational Dynamics*, 33, 338-351.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.002>.

### Si desea citar esta página

**Yoller, A. y Moreno, A.** (2021). Recursos humanos felices, recursos humanos productivos En *Niaia*, consultado el 15/11/2021 en <https://niaia.es/recursos-humanos-felices,-recurso-humanos-productivos/>

Creemos en el libre flujo de información. Republique nuestros artículos libremente, en impreso o digital, bajo licencia Creative Commons, citando la fuente



La Web de NIAIA y sus publicaciones (salvo aquellas en las que se especifique de otra manera) están bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)