

## “UN NUEVO ENFOQUE DE LA ADMINISTRACION DEL DESARROLLO HUMANO EN LA DINAMICA ORGANIZACIONAL DE HOY”

### RESUMEN

El artículo presenta algunos enfoques con los cuales han administrado el talento humano, desde las primeras teorías sobre la administración de las organizaciones hasta las reflexiones que se deben hacer alrededor de las teorías administrativas modernas.

Con estas comparaciones se espera verificar que la eficacia de las personas que trabajan en conjunto depende de la capacidad de quienes efectúan la función administrativa para conseguir objetivos comunes.

Adicionalmente, el avance tecnológico y el desarrollo del crecimiento humano, por si mismos, no explican si la calidad de la administración en grupos de personas permiten una aplicación efectiva de esos recursos humanos.

**PALABRAS CLAVES:** Talento humano, teorías, administración de organizaciones, administración moderna, enfoques.

### ABSTRACT

*The paper presents some focuses with which have administered the human talent, from the first theories on the administration of the organizations until the reflections that should be made around the modern administrative theories.*

*With these comparisons it is hoped to verify that the effectiveness with which people that work on the whole depend on the capacity of those who make the administrative function to get common objectives.*

*Additionally, the technological advance and the development of the human growth, for if same, they don't explain if the quality of the administration in people's groups allows an effective application of those human resources.*

**KEYWORDS:** Human talent, theories, administration of organizations, modern administration, focus.

### 1. INTRODUCCIÓN

Antes de abordar el tema sobre un nuevo enfoque de la Administración del Desarrollo Humano, es necesario retroceder a finales del siglo antepasado y comienzos del pasado cuando Frederick Taylor inició con su Administración Científica, las primeras teorías sobre la Administración de las Organizaciones y su visión del papel del hombre en ellas.

Las teorías de Taylor se enmarcan en el enfoque Mecanicista de las organizaciones; consistente básicamente en pensar las organizaciones como sistemas cerrados, los cuales no estaban influenciados por el ambiente externo; su estilo administrativo era jerárquico, vertical y autocrático.

Además concebía al hombre operario como una máquina, como un ser casi equiparado a “un buey de

**AMANDA GOMEZ CARMONA**  
Licenciada, MsC Docencia  
Universitaria, Esp. Administración  
del Desarrollo Humano  
Profesor Titular  
Universidad Tecnológica de Pereira  
amandago@utp.edu.co

**PEDRO PABLO BALLESTEROS SILVA**  
Ingeniero Industrial, Esp. Ing. Prod.  
Profesor Asistente  
Candidato a Magíster en  
Investigación de operaciones y  
Estadística con énfasis en  
Producción  
ppbs@utp.edu.co

carga”<sup>1</sup>, mentalmente obtuso que debe ser adiestrado por un hombre más inteligente. Su interés se centraba en hacer que los operarios rindieran al máximo aunque tuvieran que trabajar como animales. Era un hombre absolutamente preocupado por el control. El decía que los obreros debían hacer lo que la dirección les ordenara<sup>2</sup>; les asignaba un papel pasivo, no tenían posibilidad de hacer aportes con sus ideas y mucho menos, podían participar en las decisiones de la empresa.

Taylor fue una persona en verdad interesante y su aporte al pensamiento administrativo es incuestionable. Esta forma de pensar funcionaba con relativo éxito pero en

<sup>1</sup> MOCKUS, Antanas. Tecnología Educativa y Taylorización de la Educación. Universidad Nacional, 1983.

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc Graw Hill, 1999. p. 44 y siguientes.

ambientes más estables, pero su conceptualización no está acorde con las exigencias de nuestro tiempo.

Después de las teorías de Taylor aparecieron otras, cada una de ellas con un énfasis determinado: en la división de tareas, en la estructura, en la toma de decisiones, en las personas, en el ambiente, en las personas y las estructuras etc. Por ejemplo, en la teoría situacional surge el concepto del “*hombre complejo*”, que se identifica como un sistema múltiple de valores, percepciones, características personales y necesidades que mantienen su equilibrio interno frente a las exigencias que le plantean las fuerzas del ambiente externo. El sistema interno se convierte en una respuesta a la necesidad del individuo de resolver los problemas y conflictos al enfrentarse al ambiente externo, ya sea en familia, con los compañeros de trabajo, con los amigos, en las organizaciones donde actúa, etc.

Es indudable que en muchas empresas, se nota un esfuerzo por modificar sus estilos administrativos y tratan para ello de actualizarse, de reflexionar en torno a todas las teorías administrativas modernas.

En la actualidad, la administración se presenta como una de las áreas del conocimiento humano de mayor complejidad y llena de muchos retos. Puede deducirse que el profesional que la emplee como medio de vida, puede laborar en diferentes niveles de una organización, desempeñándose desde un nivel intermedio hasta uno de alta dirección.

La administración no es una actividad mecánica dependiente de hábitos que deben ser superados con el propósito de alcanzar un comportamiento correcto. El éxito de un administrador no está totalmente correlacionado con lo que le enseñaron, ni con su brillantez académica ni con sus aspiraciones personales de poner en práctica lo que aprendió. Estos aspectos generalmente están condicionados por características de personalidad y por el modo de actuar de cada persona.

Existen teorías que sostienen que no hay nada absoluto en las organizaciones ni en la teoría administrativa moderna. Allí todo es relativo y depende de algún factor. Tratan de explicar que se presenta una relación funcional entre las condiciones del medio ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para lograr los objetivos de la organización. Estas relaciones deben identificarse y especificarse en forma permanente.

Se ha detectado que las distintas clases de estructuras organizacionales fueron necesarias para enfrentar las estrategias y los ambientes en forma acertada.

Análogamente, los diversos ambientes han obligado a que las empresas implementen o adopten nuevas estrategias que exigen diferentes estructuras organizacionales.

## 2. EL NUEVO ENFOQUE ADMINISTRATIVO.

Los nuevos enfoques administrativos conciben a la organización como un sistema abierto, compuesto por materiales, máquinas, HOMBRES, tecnología y medio ambiente. La organización interactúa con el ambiente, recibe influencias de él y a su vez ella puede contribuir a modificarlo.

Este es un enfoque más apropiado para la época actual, donde se dan ambientes inestables, turbulentos que requieren de organizaciones también cambiantes, capaces tanto de reaccionar oportunamente ante los cambios como de adelantarse a ellos.

El conocimiento evoluciona y por consiguiente las personas y las organizaciones; por ello es necesario que quienes dirigen vivan en estado de permanente estudio, de considerar las diferentes perspectivas en el conocimiento de la acción empresarial y de que es necesario un enfoque diferente para administrar a las personas, en otras palabras, administrar “el talento humano”.

El nuevo enfoque se privilegia el trabajo en equipo con todo el personal componente de la organización, donde se genera una sinergia necesaria para el desarrollo organizacional. Las personas se han desplazado a labores más creativas, dejándole a la máquina los trabajos físicos y mentales de rutina, es decir, las máquinas no son más que extensiones que el hombre ha creado para potenciar sus capacidades tanto físicas como mentales, situación totalmente opuesta al enfoque mecanicista.

En los nuevos conceptos del mundo sin fronteras las personas representan la más importante ventaja competitiva, porque el poder actualmente lo ostentan los que tienen el conocimiento, el cual se encuentra en los seres humanos, por lo tanto el reto está en desarrollar y mantener los talentos, en fortalecer el capital intelectual, al fin de cuentas son quienes hacen la integración tanto horizontal como vertical entre los diferentes sistemas.

Todo lo anterior puede propiciar un aumento en la competitividad, por lo tanto es recomendable tenerlo presente, puesto que cuando se diseña una organización el objetivo es hacerla más competitiva.

Otro punto importante en las organizaciones, es tener en cuenta las seis dimensiones de la competencia: costo, calidad, credibilidad, flexibilidad, tiempo y servicio para convertirse en una organización de respuesta sensible rápida (ORSR).

Por otro lado, para poder competir en las seis dimensiones, debe contar con cuatro requisitos estructurales como: mejoramiento continuo,

investigación y desarrollo, adopción de tecnología avanzada e integración de personas y sistemas.

La manera como cada empresa satisface los cuatro requisitos, es lo que establece la diferencia entre las organizaciones, puesto que cada una hace énfasis en uno o en otro hacia el logro de la competitividad necesaria para sobrevivir, mantenerse en el mercado y cumplir con su misión, en otras palabras, habilidad tanto en la reacción oportuna frente a los cambios como en la forma de adelantarse a ellos.

Porter con el Círculo de la Estrategia Competitiva ilustra las fuerzas que deben tener en cuenta las organizaciones, para ser competitivas (ver la siguiente figura)

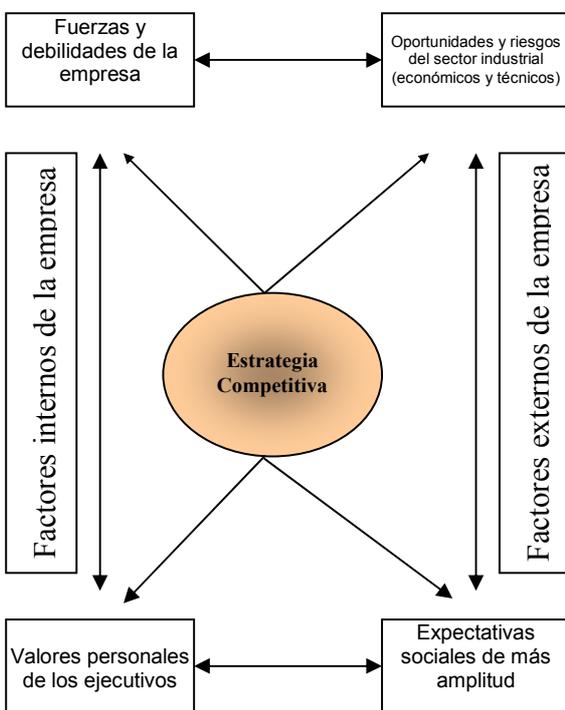


Figura 1. Círculo de la Estrategia Competitiva

Se puede apreciar que los valores personales de los ejecutivos tienen un lugar importante en el círculo, en el componente de los factores internos.

Por otro lado, la estructura de una organización particular depende de muchos factores como por ejemplo la índole y el volumen de las actividades, las personalidades, la estrategia elegida, las tradiciones y el medio ambiente jurídico institucional y político, las estructuras y modelos mentales de quienes la conforman.

Cada momento histórico ha tenido sus propios paradigmas en diferentes áreas del conocimiento, que en su momento han orientado el quehacer humano. Además del momento histórico, en la interpretación de ciertos hechos y situaciones, juegan papel importante la

ideología, los puntos de vista, la capacidad de evolucionar de las personas.

A través del diseño se podrá organizar a los diferentes entes encargados de los procesos con el fin de permitir que la organización logre, mínimo, según Sallenave, lo que toda organización debe lograr, y es: sobrevivir, crecer y ser rentable.

### 3. LAS ESTRUCTURAS ORGANICAS.

La estructura de una organización particular refleja muchos factores como por ejemplo la índole y el volumen de las actividades, las personalidades, la estrategia elegida, las tradiciones y el medio ambiente jurídico institucional, las estructuras y modelos mentales de quienes la conforman.

La estructura en suma refleja la cultura organizacional, la cual en la actualidad debe ser tan flexible como para facilitar el rápido establecimiento de una relación cooperativa eficaz y un espíritu de equipo al comenzar nuevos proyectos.

El enfoque orgánico es más apropiado para la época actual, donde se dan ambientes inestables, turbulentos que requieren de organizaciones también cambiantes.

Esto es lo que han pretendido las diferentes teorías administrativas y organizacionales, todas buscan hacer a las organizaciones, como ya se dijo, más eficaces aumentando su productividad, lo que las diferencia es el énfasis que cada una de ellas hace (la tarea, la estructura, las funciones,....., el hombre etc.) y la manera como logran esa Competitividad para sobrevivir y mantenerse para poder cumplir con su misión.

Por otro lado se deben propiciar cambios técnicos y tecnológicos en los diferentes procesos productivos, sin perder de vista que los nuevos sistemas de tecnología producen cambios en los modelos tecnoeconómicos debido a que modifican la estructura de producción y gestión vigentes. Por lo tanto estos cambios no se pueden producir de manera brusca, porque los impactos son fuertes y causan traumas en todos los ámbitos.

Los avances que se producen en los países en desarrollo son más lentos y siempre a la saga de los industrializados y, lo que ocurre generalmente es que tecnologías obsoletas en los países desarrollados son enviadas como novedosas a los nuestros, con el agravante de que llegan sin una adaptación previa y sin el conocimiento adecuado que permita la transformación, el mantenimiento e incluso la manipulación o manejo de ellas.

Otro problema grave es que los estados de América Latina invierten muy poco en investigación y desarrollo (I y D). Esto nos muestra que la ciencia y la tecnología

no han tenido la importancia adecuada en nuestros países como base para producir desarrollos endógenos, no se asignan los recursos suficientes para I y D y los esfuerzos no son sistemáticos y, por lo tanto, se impulsa una industrialización con ausencia de proyectos continuos y estratégicos en diferentes frentes.

Uno de ellos es la capacitación, de tal manera que cuando llegan la tecnologías, el “recurso humano” no está preparado para recibirlas y ocurren despidos y por consiguiente inseguridad lo que genera desconfianza y rechazo hacia los nuevos paradigmas como ocurrió con la apertura económica, que se dio sin la ambientación adecuada tanto en la parte gerencial como en la organización misma, porque “a pesar del potencial inherente a un paradigma para acelerar el crecimiento de las empresas, industrias y países, su propagación es difícil, lenta y desigual. Adicionalmente, los cambios institucionales llamados a facilitarlas son aún más lentos y más difíciles de producir”<sup>3</sup>

Además, los cambios tecnológicos y organizacionales, si se asumen con la preparación adecuada, generan unas ventajas en todos los niveles como:

- Mayor productividad, menores costos, mejor calidad y capacidad de respuesta. Esto debido a que se produce de manera más rápida y estandarizada y las nuevas máquinas permiten cambios ágiles para producir diferentes bienes, es decir, se pasa de la economía de escala a la economía de cobertura.
- También hay un cambio en la parte organizacional, ya que no es tan rutinaria, tan empírica, toma demasiada importancia el conocimiento.
- La estructura organizativa pasa de la concepción vertical, autoritaria, a la organización más plana, donde se privilegia el trabajo en grupo, la delegación de poder, el trabajo interdisciplinario, en equipo, propiciando la interacción y cooperación entre funciones.
- Se exige un aprendizaje constante que requiere de personas muy calificadas.
- Los trabajadores son vistos como capital humano y la evaluación del desempeño por objetivos, se torna parte indispensable de los nuevos modelos.
- Hay interacción de la empresa con el entorno.

Pero la transición entre los diferentes modelos entraña una transformación de las capacidades gerenciales requerida. Por lo tanto, el gerente, para desempeñarse con éxito en una organización moderna requiere de una nueva gestión.

#### **4. EL NUEVO ENFOQUE DE LA GESTION DEL DESARROLLO HUMANO.**

La dinámica organizacional actual necesita un cambio en la manera de ver y analizar los hechos. Requiere de una visión sistémica de las empresas, donde se tenga en cuenta que si una parte falla se afecta todo el sistema, que el todo es más que la suma de las partes y que la interacción entre éstas genera una sinergia que redunde en beneficio de toda la institución. Podría decirse que una entidad donde se actúe con este tipo de pensamiento es una Organización Inteligente (OI): que aprende y expande su capacidad para crear futuro, donde la gente entrega sus aptitudes y permite aprender colectivamente. La OI posibilita el Desarrollo Humano porque desarrolla conocimiento con visión sistémica, con visión compartida, dominio personal y permite el trabajo en equipo.

Si somos conscientes de que las empresas crecen y se renuevan constantemente y no son máquinas rígidas, los principios y los criterios deben definir los espacios desde los cuales se pueda entender la realidad.

Plantear diferentes posibilidades al ser humano para liberar la creatividad en beneficio propio y del grupo es un reto interesante para el Administrador de los Talentos Humanos

En consecuencia el empleado del nuevo modelo será una persona que participe activamente en todos los procesos y que esté dispuesto a aprender a través de toda su vida y a desaprender. Esta disposición a desaprender es bien importante porque significa desprenderse de modelos obsoletos, pasar la página y plantearse una nueva sobre la cual pueda escribir y enfrentarse a un nuevo conocimiento.

La propensión del hombre a conservar los modelos, demuestra una falta de imaginación para enfrentarse a los desafíos que le plantea la nueva concepción de la Gestión Humana. Y ésta no puede darse sino se produce una transformación en el pensamiento de los líderes de las organizaciones. Estos deben tener una visión holista del hombre y de su contexto, deben estar atentos al sinnúmero de interrelaciones entre el hombre, la tecnología, los procesos y entre éstos y la sociedad.

La nueva concepción de la Gestión Humana debe tener en cuenta que la organización se enfrenta a problemas de aprendizaje que es necesario identificar oportunamente para darles solución y prevenir la aparición de otros, a fin

<sup>3</sup> PEREZ, Carlota. Cambio Técnico, Reestructuración Competitiva y Reforma Institucional En Los Países En Desarrollo. Trimestre Económico.

de lograr el crecimiento sostenido a través del tiempo, generando una alta motivación y sentido de pertenencia.

Para lograrlo se puede desarrollar una serie de acciones o programas que tengan en cuenta los siguientes aspectos:

- Primero que todo se debe valorar la importancia de la visión sistémica en la administración del Talento Humano, por la diversidad de factores involucrados y sus interrelaciones.
- Partir de un diagnóstico que permita conocer el estado actual de los procesos de Desarrollo Humano y organizacional. Procesos como: reclutamiento, selección, inducción, capacitación, clima organizacional y cultura; teniendo en cuenta la influencia del entorno.
- Definir la misión para trazar el norte y la visión para visualizar el futuro a largo plazo.
- Identificar las diferentes estructuras al interior y exterior de la organización para lograr soluciones fundamentales, no sintomáticas.
- Proyectar la calidad de vida de los trabajadores en concordancia con la organización.
- Estudiar las necesidades de las personas para poder diseñar los satisfactores adecuados que les permita crecer continuamente con la organización; crecer en y con su entorno familiar y social.
- Establecer canales de comunicación que propicien una retroalimentación reforzadora y compensadora.
- Evitar las soluciones inmediatistas que lo único que hacen es desplazar los problemas a otras áreas o personas.
- Generar conocimiento en las personas acorde con los desarrollos tecnológicos, con el fin de propiciar autonomía individual y organizacional. La autonomía es posible cuando se ha aprendido a aprender, a ser y a hacer. Además, el conocimiento contribuye al desarrollo, el cual se caracteriza por ser ascendente y complejo e implica pasar de un grado de menor a mayor equilibrio.
- Aplicar la herramienta de Planeación Estratégica como medio de análisis al interior y exterior de la organización.
- Ser muy humano para considerar a los talentos de su organización como un soporte básico para el desarrollo de su empresa y a los clientes como un generador de riqueza.
- Actuar como un administrador futurista para obrar con visión prospectiva.
- Establecer una excelente comunicación y tener un eficiente manejo de la información. La información es un factor fundamental para lograr el acercamiento a los mercados externos.
- Trabajar como un líder, sobre todo para el control de los cerebros o gente preparada. Liderazgo en todas las áreas importantes del conocimiento como tecnología, mercado, gerencia, es decir control sobre el capital humano.
- Ser un estratega en la negociación. Como hoy todo es negociación debe estar preparado para comprar y vender, desde las cosas más simples hasta una empresa y su respectiva tecnología.
- Saber administrar el conocimiento. Esto incluye educación continuada tanto para él como para las personas que administra.
- Trabajar basado en la excelencia, aplicando programas de calidad.
- Confiar en la gente y para ello debe delegar y dar libertad para obrar. Además, conocer con quien trabaja, conocer sus habilidades para asignarles los cargos para los cuales están más capacitados, logrando con ello mayor capacidad de trabajo individual y de grupo.
- Ser creativo con el fin de romper paradigmas o esquemas. Que esté siempre en el proceso de mejoramiento incesante.
- Conocer quién es. Estar consciente de sus fortalezas y debilidades y tener seguridad en sí mismo.
- Mantener contacto permanente con su gente, escuchar sus ideas y opiniones, es decir, hacer una administración participativa formando equipos de trabajo.
- No gastar el tiempo convenciendo a los demás, convencerá con sus acciones. Debe ser arriesgado, con determinación personal.
- No menospreciar las cosas pequeñas, el líder le da el verdadero valor a todo, por insignificante que parezca acciones.

Finalmente, el nuevo gerente, debe poseer un perfil acorde con la nueva forma de gestionar los recursos y sobre todo el talento humano que es el recurso más valioso de las organizaciones, por lo tanto, debe:

- Tener en cuenta que la organización es un sistema abierto, compuesto por personas, tecnología y está influenciado por el medio ambiente. Por lo tanto, procurar el cambio tecnológico teniendo en cuenta el desarrollo sostenible es decir, tratar de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de generaciones futuras.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Cuando se tenga conciencia del nuevo enfoque, todo el proceso del Desarrollo Humano tendrá otra conceptualización, por ejemplo: “La selección de personal se convertirá en una interrelación humana, la inducción será un proceso constante de adaptación y conocimiento general y la evaluación del desempeño será una oportunidad de crecimiento, los planes de carrera se realizarán con base en gustos y aptitudes, los salarios se fijarán por capacidades, conocimientos y productividad de equipos y la capacitación se parecerá más a la educación, a las normas las reemplazarán los criterios, los manuales se convertirán en guías de trabajo; de esta manera se administrarán seres humanos y no recursos”.

Creemos que este enfoque de La Gestión del Desarrollo Humano es muy positivo y concibe al hombre en toda su dimensión humana y valora como ninguna su participación en los procesos, además lo ubica como parte central y promotora del cambio.

Es muy importante que los gerentes de las organizaciones sean consecuentes y no que manejen en teoría un discurso que los hace ver como personas humanizadas, actualizadas en todos los conceptos modernos de la administración, pero en la realidad están gerenciando las empresas con conceptos y principios de comienzos de siglo, a tal punto que si Taylor los pudiera ver exclamaría: *¡Esta es mi gente!... ¡mis pupilos!*

La Administración del Talento Humano se debe basar en el diseño participativo de sistemas para administrar habilidades, información, experiencia y actitudes individuales y organizacionales.

Los sistemas de aprendizaje, información, experiencia y selección, desarrollo de carrera y compensación correspondientes, deben estar acordes con los objetivos y misión de la organización. Por consiguiente estos sistemas se deben diseñar basados en los requerimientos individuales y organizacionales.

Se debe dar especial énfasis a la Administración del Cambio: cambio organizacional, tecnológico y cultural, para lograr una efectiva Administración del Talento Humano.

Los cambios de paradigmas no son fáciles, son lentos y requieren de personas comprometidas con nuevas realidades en las que todos ganen y puedan satisfacer sus necesidades personales o profesionales y las de la organización, de ahí la necesidad de un nuevo enfoque en la manera de actuar.

Si se es consciente de que las organizaciones crecen y se renuevan constantemente y no son máquinas rígidas, los principios y los criterios deben definir los espacios desde los cuales se pueda entender la realidad.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- [1] ARTICULOS de revistas como: Oficina Eficiente y Clase Empresarial.
- [2] BLANK, León B., La Administración de las Organizaciones. Un Enfoque Estratégico. Centro Editorial Univalle. Cali. 1.993.
- [3] CHIAVENTAO, Idalberto, Introducción a la Teoría general de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá. 1.997.
- [4] DAVILA L, Carlos. Teorías Organizacional y Administración. Bogotá. Mc. Graw Hill. 1985.
- [5] ECHEVERRY, Rubén Darío y otros. En busca de una Administración para América Latina. Centro Editorial Univalle. Cali. 1.992.
- [6] PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México. CECOSA. 1.998
- [7] Programa de Postgrado en Administración del Desarrollo Humano. Seminario “Psicología Organizacional”. Modulo II. Universidad Tecnológica de Pereira. 1.998.
- [8] SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá. Norma. 1.985