

La gestión humana: algunos elementos para su análisis

Luis Alberto Cabuya Montaña*

Evolución histórica

El propósito de esta primera parte del artículo, es presentar los principales hechos socioeconómicos que han enmarcado históricamente el desarrollo de la administración de personal.

Escala mundial

Indiscutiblemente la administración de personal ha sido necesaria desde cuando aparecieron los *grupos humanos* organizados para lograr objetivos comunes. Es difícil imaginar la realización de obras como las pirámides de Egipto sin una adecuada organización, coordinación y control de la gente que intervino en su construcción¹. Se ha calculado que para la construcción de sólo una de ellas (Kheops) se necesitó el trabajo de más de cien mil hombres, durante veinte años.

Una rápida mirada a los distintos pueblos de las civilizaciones antiguas ofrece evidencia acerca de los orígenes de muchos de los conceptos y prácticas de la gestión moderna.

En algunos de los documentos más antiguos del mundo, encontrados en la civilización sumeria de hace cinco mil años, hay evidencias de prácticas de control administrativo², a tal punto que se ha afirmado que es muy probable que la invención de la escritura sumeria haya obedecido a las necesidades de registro y control de bienes y personas que debían llevar los sacerdotes.

También es conocido el aporte de la civilización babilonia a la administración, en particular del código de Hammurabi, vigente durante el periodo entre los años 2000 y 1700 a. de C.

En la historia del pueblo hebreo se encuentran también problemas relativos a la utilización de recursos humanos. En este sentido, uno de los historiadores del pensamiento administrativo ha señalado:

* Director, Carrera de Administración de Empresas, Universidad Nacional de Colombia.

1. Castillo, J. *Gestión total de personal*, editorial Grijalbo, Bogotá, 1994, p. 20.

2. V. G. Childe, *Man Makes Himself*, Nueva York, The American Library, 1951, p. 143, citado por Claude S. George, Jr, en: *Historia del pensamiento administrativo*, Editorial Prentice-Hall, 1985, p. 11.

Moisés, uno de los hebreos prominentes, fue un líder y administrador cuya habilidad en el gobierno, en la legislación y en relaciones humanas lo hizo digno de especial reconocimiento. La preparación, organización y ejecución del éxodo de los hebreos que los liberó de la servidumbre con los egipcios fue una tremenda empresa administrativa. Siguiendo el consejo de su suegro, Moisés realizó un magnífico trabajo de selección de personal, adiestramiento y organización³.

Igualmente, el gobierno chino (alrededor de 120 años a. de C.) en cabeza de su primer ministro *Kung-Sun Hung* estableció un sistema de pruebas como criterio de selección a los cargos de su gobierno, criterio que actualmente es básico para algunos departamentos de personal de muchas de nuestras empresas.

Por su parte, los griegos reconocieron el principio de que la producción máxima se alcanza mediante el uso de métodos uniformes a tiempos estipulados. *Platón* establece en *La República*⁴ las ventajas de la división del trabajo y a *Sócrates* se le atribuyen las primeras anotaciones acerca del principio de la universalidad de la administración.

Sin embargo, a pesar de toda esta actividad y práctica administrativa, se puede observar que la administración general y la gestión de personal en particular se han desarrollado fundamentalmente sobre una base de ensayo y error y no existe en este momento un esquema o cuerpo coherente de pensamiento o doctrina administrativa que dé cuenta de la existencia de una teoría como tal. A nivel de la gestión de personal, ésta sólo se reconoce como una actividad especializada en el interior de las organizaciones, a partir de la Revolución Industrial.

Consideramos entonces que la Revolución Industrial, el auge del sindicalismo, la implementación de los métodos y técnicas de la administración científica y el movimiento de las relaciones humanas constituyen los hechos que mayor influencia han tenido en el desarrollo de la gestión del recurso humano históricamente. Por esto, a la reflexión de cada uno de ellos dedicaremos las siguientes líneas de este artículo.

La Revolución Industrial

La Revolución Industrial ha sido objeto de análisis desde diferentes ángulos por parte de economistas e historiadores. Para los propósitos de estas breves notas, inicialmente es preciso recordar los principales cambios estructurales generados por ella. Dentro de estos podríamos señalar:

- a. Desarrollo de una amplia industria artesanal en Inglaterra en relaciones de capital - trabajo asalariado a partir de los siglos XVII y XVIII.
- b. Auge y consolidación del comercio de exportación inglés del siglo XVIII.
- c. Desarrollo de relaciones capitalistas a nivel agrario, evidenciadas en el surgimiento del trabajo asalariado y el uso de nuevas técnicas de producción.
- d. Sustitución del esfuerzo humano por el poder de la máquina.
- e. Consolidación de las grandes fábricas con una alta división y especialización técnica del trabajo, con sistemas de control del trabajo, con métodos de trabajo "científicos" aplicados a la producción y sistemas de control de la producción.

Un estudioso de la administración de personal ha descrito las condiciones de la nueva fábrica así:

Con la fábrica llegó un tipo de conducta reglamentada que surgió de la interdependencia de tareas y posiciones. Obviamente, esta reglamentación no era nueva, dado que por siglos el levantamiento de edificios, la construcción de canales y las operaciones militares, por ejemplo, habían requerido gran cantidad de esfuerzo coordinado. Pero la fábrica generó cambios notables en comparación con la manufactura de habitación, las prácticas agrícolas y la vida de los pequeños talleres. Evidentemente era necesario empezar y terminar de trabajar el mismo tiempo y establecer reglas rigurosas aplicables a un gran número de personas. Además, apareció una jerarquía más extensa de funcionarios en contraste con la manufactura de habitación, incluyendo al propietario, los administradores, los superintendentes y los capataces. La distancia social entre la mano fabril y el propietario era mucho mayor que entre los jornaleros y los artesanos expertos de la Edad Media. La mayoría de los empleados en las fábricas trabajaban largas horas con poca paga y en condiciones extremas de temperatura, polvo, ruidos y otras incomodidades, aunque no se debe suponer que las condiciones en la agricultura o en los talleres pequeños eran mucho mejores. Hacia 1835, los trabajadores estaban empleados por un promedio de 78 horas por semana en los Estados Unidos y 69 en Inglaterra⁵.

3. Si se desea conocer el diálogo de Moisés con Jetro, se puede consultar el capítulo 18 del libro del Éxodo de la Biblia, citado por George C., p. 11.

4. Véase Francis Cornford, *The republic of plato*. Nueva York, Oxford University pres, 1959, p.p. 165-167, citado por George Claude, Editorial Prentice-Hall, p. 15.

5. Wendell L., French, *Administración de personal. Desarrollo de recursos humanos*, Limusa Noriega editores, México, 1993, p. 39.

Es evidente entonces, cómo estas nuevas condiciones socioeconómicas derivadas del surgimiento del capitalismo transforman la estructura de personal en el interior de las nuevas unidades microeconómicas de producción, todo lo cual conlleva la necesidad del establecimiento de nuevos sistemas de coordinación y control del proceso productivo y con ello el surgimiento de nuevas estructuras jerárquicas de autoridad y control y el surgimiento de nuevos agentes organizacionales (capataces, supervisores, administrador, etc.) que deberían desarrollar la función administrativa o gerencial, destacándose el control del factor humano y del proceso productivo como sus tareas principales.

El movimiento sindical

A partir de la Revolución Industrial y de todos estos procesos de cambio en la esfera de las relaciones que los trabajadores establecen en el proceso productivo y de cambio de las condiciones laborales (largas jornadas de trabajo, trabajo de menores, etc.) se genera en los grupos de trabajadores la necesidad de reflexionar colectivamente acerca de su rol como tales. Es dentro del marco de estas condiciones como debe entenderse el auge del movimiento sindical. Como uno de los resultados de la Revolución Industrial y la aparición del sistema de grandes fábricas, los empleados comenzaron a discutir colectivamente temas de interés mutuo. Al principio los aspectos más importantes fueron la explotación de niños en los empleos, demasiadas horas de trabajo y condiciones laborales inadecuadas. Sin embargo, con el paso del tiempo se dedicó mayor atención a los temas de los sueldos y beneficios. Por primera vez los empleados plantearon estos problemas a la dirección y, debido al poder asociado con la fuerza de las negociaciones colectivas, la administración fue obligada por primera vez también a escucharlos. Durante este período (comienzos de la década de 1930) la naturaleza de la relación entre empleados y patrones cambió notablemente⁶. Justamente gran parte de la legislación laboral aparece como respuesta a esta situación. Leyes como la *Social Security Act*, la *Civil Rights Act* y la *Fair Labor Standards Act* se promulgaron en Estados Unidos en las décadas de 1930 y 1940.

La existencia de este nuevo marco jurídico implica en alguna medida un redimensionamiento en las fun-

ciones del área de personal en la empresa la cual debe cumplir ahora nuevas funciones: preparar negociaciones colectivas, diseñar estrategias de negociación, etc., funciones que superarían la visión técnica propia de la época de la Revolución Industrial.

El movimiento de la administración científica

Es bien conocido que Taylor inició sus experimentos en la industria del acero, en las plantas de *Bethlehem* y *Midvale* hacia 1885. Sin embargo, desde 1878 Taylor había formulado sus cuatro (4) grandes principios de la "teoría de la administración científica", los cuales se podrían sintetizar así:

- a. La necesidad de desarrollar una verdadera ciencia del trabajo.
- b. La *selección* científica y el *entrenamiento* del obrero.
- c. La unión del estudio científico y la selección científica del obrero que le permita a éste aplicar la ciencia del trabajo a su quehacer cotidiano laboral.
- d. La cooperación entre dirigentes y obreros⁷

El planteamiento de Taylor ha suscitado polémicas no sólo académicas sino también de orden moral y legal. Se ha señalado cómo su aplicación parcelaba no solamente el trabajo del hombre sino su mente y su espíritu. Son también conocidas las reacciones de los trabajadores en contra de la implementación de los métodos tayloristas, al igual que la expedición de disposiciones legales que prohíben el uso de estos métodos⁸.

Sin embargo, lo evidente es que la propuesta taylorista entra a sistematizar y operacionalizar los planteamientos de Smith⁹ y Petty sobre la división y especialización del trabajo como uno de los elementos determinantes de la productividad. El otro elemento central de análisis de Taylor es el trabajador, el obrero, el "factor" humano o recurso humano, como se denomina en alguna literatura administrativa.

6. Sikula Andrew F., *Administración de recursos humanos*, editorial Limusa, México, 1992, p. 18.

7. Una exposición detallada de estos principios se encuentra en la obra de Taylor *Principios de la administración científica*. El Ateneo, 1994, p. 125-127.

8. El Congreso de Estados Unidos prohibió el uso de los métodos de Taylor en el Arsenal Waterlown.

9. Es conocido el planteamiento que Smith señala en "*Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*" en relación con la especialización en una fábrica de alfileres.

No es absurdo pensar que detrás del planteamiento taylorista de incremento de la productividad mediante la utilización de métodos como la estandarización, el estudio de tiempos y movimientos o el sistema de remuneración a destajo existiera una concepción filosófica sobre el hombre. El hecho de que la relación hombre-máquina fuera el centro o la médula de análisis de la administración científica seguramente no era gratuito. Igualmente el sistema de remuneración a destajo planeada por Taylor denotaba una visión del trabajador, del hombre como un ser eminentemente económico (*homo economicus*).

Pero si bien es cierto que la visión de Taylor sobre el ser humano es reducida o parcial, en la esfera de la administración de personal el taylorismo llama la atención y demuestra con hechos¹⁰ la necesidad de un proceso de selección y entrenamiento del trabajador. Posteriormente estos procesos de selección y entrenamiento se convertirían en una de las funciones básicas de los departamentos de personal en las empresas no solamente de producción de carácter privado, sino que dichos procesos se adoptarían también en el sector público.

En materia de selección de personal, es importante destacar la contribución de Hugo Musterberg, psicólogo experimental de la Universidad de Harvard, al análisis de puestos en términos de sus requerimientos mentales, emocionales y en términos del desarrollo de las pruebas pertinentes¹¹.

La escuela de las relaciones humanas

El movimiento de las relaciones humanas surge en gran medida como respuesta a la implementación de los métodos tayloristas.

El movimiento de las relaciones humanas fue el producto de una reacción en contra de la impersonalidad de la era de la administración científica. A medida que la administración maduraba y se volvía más profesional, aumentaba la conciencia de que los recursos humanos eran el elemento más valioso de cualquier

organización. Los funcionarios administrativos que creían en esto, aceptaban rápidamente los estudios de investigación conductual que ponían en duda la hasta entonces popular filosofía de ingeniería¹².

En este marco es donde debe inscribirse y entenderse este movimiento de las relaciones humanas que tuvo gran importancia entre 1920 y 1950, cuyo trabajo pionero de experimentación se inicia hacia 1923 por parte del National Research Council y el Instituto Tecnológico de Massachusetts, en la planta Hawthorne de Western Electric Company en Chicago. Se trataba inicialmente de validar la hipótesis según la cual las variables ambientales (iluminación, temperatura, etc.) influían en el nivel de productividad de los trabajadores.

Después de varios años de experimentación se evidenció la invalidez de la hipótesis planteada y fue necesario el concurso de científicos sociales en el proyecto de investigación. El profesor Elton Mayo y otros colegas de *Harvard Business School* se hicieron cargo del proyecto y de la investigación hasta principios de la década de 1930.

La investigación y experimentación de los científicos sociales condujo a la conclusión que la productividad era una función de la medida en que *el grupo* se convertía en un equipo y cooperaba espontáneamente. Es evidente porqué los investigadores llegaron a visualizar la organización industrial como un *sistema social*. El uso de entrevistas no dirigidas como un medio importante en la administración de personal fue consecuencia de los experimentos de Hawthorne. En síntesis, mientras que el movimiento de las relaciones humanas estaba principalmente interesado en la conducta espontánea e informal de los grupos de trabajo y en los sentimientos, interacciones y actitudes de los empleados, el movimiento de la administración científica estaba interesado principalmente en la organización como un sistema técnico-económico; el movimiento de las relaciones humanas visualizaba la organización como un sistema social¹³.

Es importante resaltar cómo los experimentos de Hawthorne permitieron evidenciar que las variables psicológicas y sociológicas, más que las variables físicas determinan la productividad en los seres humanos cuando trabajan; por tanto, los conceptos de organización informal, grupo, sistema social, conducta de grupo, etc., se abrieron espacio en la literatura de los

10. Por medio del uso de sus principios, técnicas y métodos, Taylor incrementó la eficiencia en el manejo de lingotes de hierro en la Bethlehem Steel Company, al pasar de 12,5 a 42,5 toneladas/trabajador, Citado por W.L. French, *op. cit.*, p. 43.

11. Los planteamientos de Musterberg se encuentran básicamente en su obra titulada *Psicología y eficiencia industrial*, publicada en 1913.

12. Sikula Andrew F., *op. cit.*, p. 22.

13. *Ibid.*



especialistas en administración de personal a nivel de las organizaciones empresariales. Todo esto implicaría una reflexión y un replanteamiento acerca de la naturaleza, del rol y de las dimensiones que debería tener el departamento de personal, de relaciones industriales o de recursos humanos, como se denominaría posteriormente la unidad administrativa encargada de la dirección humana en las organizaciones. En este orden de ideas, el nuevo director de recursos humanos debería conocer los desarrollos teóricos en el campo de la motivación, la conducta y el comportamiento humano, entender su rol como subsistema de la empresa como un todo, etc., dejando atrás su dimensión técnica en general, propia de la Revolución Industrial o de la administración científica, y superando la dimensión legalista y punitiva de comienzos del siglo.

Esta evolución de la concepción sobre la gestión humana se ha visto reflejada en el tipo de formación

que han tenido los directores del departamento de personal históricamente: los primeros cargos de jefatura fueron desempeñados por ingenieros, posteriormente por abogados y últimamente por profesionales de ciencias humanas o económicas, particularmente administradores de empresas o psicólogos industriales.

La gestión del recurso humano en Colombia

La investigación y producción académica de literatura relativa a los orígenes y desarrollo de la administración de personal en nuestro país no es la más abundante¹⁴.

14. Esta situación no es exclusiva del área de personal. Para conocer la situación de la investigación en el campo de la administración, puede verse el conocido informe de la Misión de Ciencia y Tecnología.

Un análisis exhaustivo de la génesis y el desarrollo de la gestión humana en Colombia implicaría indagar los orígenes de las prácticas relativas a la conducción o "manejo" de los grupos humanos *en el trabajo* partiendo desde la sociedad precolombina, pasando por el análisis de las instituciones coloniales, (mita, encomienda, etc.), hasta llegar a nuestros días.

Otra perspectiva de análisis podría abordar la problemática teniendo como marco los diferentes modelos de desarrollo (agroexportador, sustitución de importaciones, promoción de exportaciones, neoliberal, etc.) que algunos economistas sugieren como estadios o fases de desarrollo de nuestra economía. Un análisis de esta magnitud implica un trabajo de investigación de largo aliento y desborda el objetivo de este ítem en el presente artículo.

A manera de hipótesis y de forma análoga a lo que ocurrió a escala mundial se podría decir que es a partir del proceso de industrialización cuando en Colombia la administración de personal empieza a identificarse o reconocerse como una función administrativa específica (aunque no necesariamente especializada en sus inicios) en las organizaciones, en particular en aquellas de carácter industrial.

En este orden de ideas, y con un propósito didáctico a manera de propuesta, se podrían identificar algunas fases o etapas de desarrollo de la administración de personal en nuestro país. Ellas son:

- a. Fase empírica
- b. Fase administrativo-legal
- c. Fase del comportamiento humano

Veamos brevemente a continuación algunos elementos característicos de cada una de ellas.

Fase empírica

Se ubican en esta fase todas las prácticas en el área de la administración de la fuerza de trabajo anteriores a los inicios del proceso de industrialización en general y, en particular, anteriores a la promulgación de las primeras leyes relativas a aspectos laborales y de trabajo. En este sentido, un estudioso ha señalado: "a similitud de lo que ocurría a escala mundial, las funciones de la gestión de personal en las pequeñas empresas de la época se limitaban al reclutamiento, control y remuneración. Estas tareas estaban adscri-

tas al área contable y en muchos casos las realizaba el pagador o el síndico de la institución"¹⁵. No se percibe entonces la existencia de una dependencia o unidad administrativa de personal como tal, y la fuerza laboral no es objeto de ningún tipo de programa, llámese capacitación, desarrollo, compensación, bienestar laboral, etc.

Tal vez las organizaciones más avanzadas para esta época fueron los primeros "enclaves" de capital extranjero, como por ejemplo la Tropical Oil Company y la United Fruit Company, las cuales comenzaban a trasladar desde la metrópoli algunas técnicas incipientes de relaciones industriales.

Fase administrativo-legal

Esta fase se caracteriza por el surgimiento de los primeros departamentos de personal, los cuales deberán ocuparse de los aspectos que la legislación empieza a exigir; legislación que aparece como respuesta a los movimientos reivindicativos ocurridos en las primeras décadas de este siglo.

Al referirse a las condiciones jurídico-políticas de la lucha reivindicativa en Colombia Víctor Manuel Moncayo ha descrito esta situación en los siguientes términos: "En Colombia la necesidad de atender los movimientos reivindicativos, sólo surge en la década del 20, como consecuencia de las primeras leyes sobre condiciones de venta y extorsión de la fuerza de trabajo y sobre conflictos colectivos"¹⁶.

Dentro de las temáticas más importantes relativas al fenómeno laboral reglamentadas por esta época se podrían señalar, entre otras, las siguientes:

- a. Reconocimiento al derecho de huelga (Ley 78 de 1918 y Ley 21 de 1920).
- b. Reglamentación de los accidentes de trabajo (Ley 57 de 1915).
- c. Creación de la Oficina General del Trabajo como una dependencia adscrita al Ministerio de Industria. Esta oficina, creada en 1923, tuvo como propósito estudiar y atender los conflictos obrero-patronales que se presentaban en la época.
- d. Se reconoce y permite el derecho a la sindicalización por parte de los trabajadores previo cumplimiento de los requisitos y trámites establecidos

15. J. Castillo, *op. cit.*, p. 27.

16. Citado por B. Sarkis, *El sistema de relaciones industriales en Colombia*, Universidad de los Andes, 1983, p. 97.

para tal efecto (Ley 83 de 1931). Esta reglamentación permitió el desarrollo formal del sindicalismo, creándose la Confederación de Trabajadores de Colombia-CTC como la primera organización sindical de carácter nacional cuya personería jurídica la obtuvo en 1937.

- e. Creación del Ministerio de Trabajo, Higiene y Previsión social en la segunda mitad de la década de los años treinta.

Por lo anterior, a partir de esta nueva dinámica empresarial y social se consolidan los departamentos de personal, que se encargarían ya no solamente de las funciones de tipo administrativo (reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, remuneración, etc.) sino que deberían encargarse también de la seguridad industrial, de las relaciones sindicales, del manejo de conflictos, de la preparación de negociaciones colectivas y del bienestar laboral. Es decir, la naturaleza e importancia de la unidad de personal o de relaciones industriales –como se denominaría en las empresas manufactureras– adquiere una dimensión diferente, orientándose en gran medida hacia los aspectos legales de las relaciones obrero-patronales. Por ello, aparece la necesidad de vincular a la dirección de personal en las empresas, a personas capacitadas en el área y a la vez conocedoras de la legislación laboral vigente, dado que se hace necesario adecuar el manejo de las relaciones laborales con los requisitos exigidos por la nueva legislación¹⁷.

Como respuesta a la necesidad de capacitación de las personas vinculadas al área de personal, comienzan a aparecer en la década de 1950 los primeros programas de formación¹⁸ de jefes de personal y la primera Asociación de Directores de Personal en el país, génesis de lo que actualmente es la Asociación Colombiana de Relaciones Industriales y de Personal (ACRIP).

Es pertinente señalar que como producto de estos programas de capacitación comienzan a aplicarse al-

gunas técnicas en los procesos de selección (pruebas psicotécnicas, etc.) y en el campo salarial (curvas de salarios, análisis de cargos, etc.)

Fase del "comportamiento" humano

Se podría señalar la década de los años sesentas como la época a partir de la cual se hace evidente en el país la influencia de la escuela de las relaciones humanas en el campo de las relaciones industriales en algunas de nuestras organizaciones empresariales (particularmente en empresas de gran tamaño).

A partir de esta época algunas de nuestras grandes empresas y empresas multinacionales¹⁹ adoptan políticas de participación (grupos primarios), de desarrollo organizacional²⁰, planeación de carrera del personal, etc., lo cual refleja un marcado interés por el trabajador como un "recurso" fundamental en el mejoramiento de la productividad y en el crecimiento de las organizaciones.

Este cambio de visión acerca del hombre en el trabajo facilita la receptibilidad de los nuevos enfoques gerenciales desarrollados en otras latitudes (particularmente del Japón). Se encuentra entonces, a partir de la década de los años ochentas significativas experiencias de implementación de programas de círculos de calidad, de grupos de mejoramiento, de calidad total, etc., las cuales han producido diversos resultados organizacionales²¹.

Enfoques de la gestión humana

El propósito de este acápite es presentar dos de los enfoques más significativos en el campo de la gestión de los recursos humanos que además de integrar algunos elementos de la práctica clásica de la función de personal, se amparan en algún soporte conceptual

17. Esto explica por qué muchos jefes de personal de nuestras empresas, hacia mediados de siglo, son abogados.
18. En el Instituto de Ciencias Administrativas, dirigido por Jaime Quijano, se gradúan en Bogotá los primeros jefes de personal. Igualmente la Universidad Nacional en convenio con la OEA realiza el primer Seminario Interamericano de Relaciones Industriales. El Instituto Colombiano de Administración (INCOLDA) incursionó también en el área de relaciones industriales mediante el ofrecimiento de seminarios dirigidos por profesores de la Universidad de Cornell (Estados Unidos).

19. Las cifras sobre la inversión extranjera en los diferentes sectores de la economía colombiana son de amplia divulgación por parte de entidades oficiales (Véanse, los informes del D.N.P.)

20. Véanse: A. Infante, y otros. *Desarrollo organizacional*, Editorial Universitaria de América, 1977. Zarruck y otros, *Productividad y participación*, Cámara de Comercio de Bucaramanga, 1985.

21. Los resultados de algunos programas de círculos de calidad son presentados y analizados en el trabajo de Anita Weeis: "La empresa colombiana entre la tecnocracia y la participación", Departamento de Sociología, Universidad Nacional de Colombia, 1994.

definido. El primero de ellos tendría como base teórica el llamado "proceso administrativo" propuesto por Fayol en la segunda década de este siglo, y el segundo con base en el enfoque general de sistemas.

La gestión del factor humano como proceso administrativo

En general, la administración de personal ha sido entendida o abordada teniendo como marco de referencia el proceso administrativo fayolista. En nuestro medio académico, donde la producción intelectual en esta área no es la más abundante, vale la pena destacar el trabajo de Castillo²² que concibe "la gestión de personal o administración de fuerza laboral como un sistema constituido por la planeación, organización, conducción, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial dentro de las organizaciones"²³.

Así, el planteamiento de Castillo se podría visualizar en el cuadro de la siguiente columna:

Como se puede observar allí, se parte de las diferentes fases o etapas del proceso administrativo clásico identificadas por Fayol: planeación, organización, coordinación, dirección y control. A cada una de estas etapas del proceso corresponde cada una de las funciones típicas que debe realizar de manera secuencial un departamento "tipo" de personal de cualquier organización empresarial.

Dado que la descripción de cada una de estas funciones típicas no constituye el propósito de estas notas, y teniendo en cuenta la existencia de excelente literatura sobre esta temática²⁴, se espera que el lector interesado acuda a las fuentes sugeridas para obtener la información correspondiente.

FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	FUNCIONES/FASE
PLANEACIÓN	* Previsión del personal * Programa de personal
ORGANIZACIÓN	* Análisis ocupacional * Reclutamiento * Selección * Inducción
COORDINACIÓN	* Entrenamiento * Comunicación * Relaciones sindicales * Socialización
DIRECCIÓN	* Motivación * Compensación * Liderazgo * Gestión participativa * Servicios laborales
CONTROL	* Evaluación del desempeño * Disciplina laboral * Sistema de Información * Auditoría

Finalmente, vale la pena señalar al menos tres limitaciones de este enfoque:

- Concibe la gestión de personal como un proceso lineal, secuencial y cronológico.
- Identifica al departamento de personal como una unidad operativa más que estratégica en las organizaciones.
- Privilegia un estilo tradicional en la gestión de personal.

La gestión de personal como sistema organizacional

La concepción de la administración de recursos humanos (ADRH) como sistema organizacional parte de la base de concebir la organización como un sistema abierto, entendido dentro del marco de la teoría general de sistemas. Al referirse a la organización como un sistema abierto, Kast ha señalado:

El sistema abierto está en constante interacción con su medio ambiente y logra un "estado estable" o equilibrio dinámico

22. José Castillo Aponte, *Gestión total de personal*, Grijalbo, Bogotá, 1994, p. 13.

23. *Ibid.*, pp. 14, 15.

24. A este respecto se pueden consultar, entre otros:

- Werther, y Davis, *Dirección de personal*, McGraw-Hill, 1991.
- L. Sayles, y otro, *Personal*. Prentice-Hall, 1990.
- Edwin Flipo, *Principios de administración de personal*, McGraw-Hill, 1990.
- A. Álvarez, *Administración de personal*, Universidad Jorge Tadeo Lozano, 1991.
- Stephens Robbins, *Comportamiento organizacional*, Prentice-Hall, 1997.

co, al tiempo que retiene la capacidad para trabajar o la transformación de la energía. La supervivencia del sistema, en efecto, no sería posible sin un proceso continuo de flujo de entrada, transformación, y flujo de salida. En un sistema biológico o social, se puede hablar de un proceso continuo de reciclamiento. El sistema debe recibir una entrada suficiente de recursos para mantener sus operaciones y también para exportar al medio ambiente los recursos transformados, cantidades suficientes para continuar el ciclo. Por ejemplo, las organizaciones empresariales tienen entradas de la sociedad en forma de gente, materiales, dinero e información: las transforman en productos, servicios y recompensas para los miembros de la organización, suficientemente grandes para que sigan participando. Para las empresas, el dinero y el mercado representan un mecanismo para reciclar los recursos entre la compañía y su medio ambiente. Ese mismo tipo de análisis puede aplicarse a todo tipo de organizaciones sociales²⁵.

Dentro de este marco, la ADRH se concibe como uno de los subsistemas constitutivos de la organización, el cual se encuentra necesariamente inter-relacionado con los demás, llámense finanzas, producción y mercadeo (para algunos teóricos), o técnico, estructural, psico-social y de objetivos y valores (para otros).

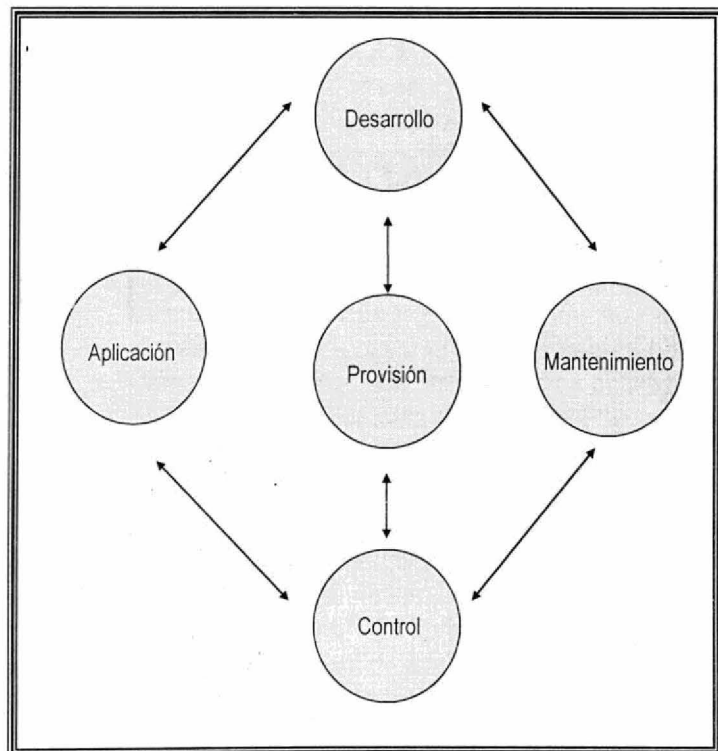
Chiavenato²⁶, uno de los estudiosos latinoamericanos de la temática de recursos humanos, ha identificado los subsistemas de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control como los principales componentes de la administración de recursos humanos, correspondiendo a cada uno de ellos los diferentes procesos o funciones "tipo" (selección, evaluación del desempeño, compensación, entrenamiento, etc.) que debería implementar un departamento de personal en una organización. Dichos subsistemas y sus correspondientes procesos son los siguientes:

- Provisión { * Reclutamiento
* Selección
- Aplicación { * Descripción y análisis de cargos
* Evaluación del desempeño

- Mantenimiento { * Compensación
* Beneficios sociales
* Higiene y seguridad industrial
- Desarrollo { * Entrenamiento y desarrollo humano
* Desarrollo organizacional
- Control { * Auditoría de recursos humanos
* Banco de datos y sistemas de información

Es preciso anotar que aunque se plantea una visión diferente a la expuesta anteriormente, en la medida en que se conciben como (5) subsistemas interdependientes (véase gráfico 1), los procesos continúan siendo básicamente los clásicos.

Gráfico 1.
Sistema de administración de recursos humanos



Ahora bien, dentro de los rasgos característicos de esta concepción sistémica de la gestión de recursos humanos valdría la pena destacar al menos, los siguientes:

- a. La administración de recursos humanos se concibe como un proceso integral donde sus componentes (subsistemas) son interdependientes.

25. F. Kast, y J. Rosenzweig, *Administración en las organizaciones*, McGraw-Hill, México. 1987, p. 118.

26. I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill, México, 1994, 9. 131.

- b. La administración de recursos humanos constituye como tal, un subsistema de la organización como totalidad.
- c. Se asigna una dimensión al trabajador como ser humano con potencialidades y necesidades de desarrollo y crecimiento profesional y personal.
- d. La interacción de los subsistemas de la ADRH implica que cualquier alteración o cambio en uno de ellos altera el funcionamiento de todo el sistema.
- e. El proceso de ADRH no sigue necesariamente la secuencia o linealidad de la concepción tradicional (o del proceso administrativo al que nos referimos antes) debido a la interrelación en que actúan los subsistemas.
- f. Los subsistemas tienen un carácter situacional o contingente, esto es, que varían de acuerdo con la naturaleza de la organización y con los factores ambientales, tecnológicos, etc. Sin embargo, el hecho de que uno de los subsistemas se modifique en una determinada dirección no implica necesariamente que los demás subsistemas cambien en la misma dirección.

Tendencias de la gestión humana

El propósito de esta última sección es identificar algunos elementos organizacionales que determinarán la gestión humana en las organizaciones que estamos llamados a gerenciar en el mundo de hoy. Para ello es necesario señalar, en primer lugar, algunas características y tendencias del entorno que enmarcará dichas organizaciones. En segundo lugar, identificaremos los principales rasgos de aquéllas. Finalmente se esbozarán, a manera de propuesta, algunos elementos acerca de la naturaleza y del rol que deberá asumir la gestión humana en el futuro inmediato.

Características y tendencias del entorno

La identificación de las variables, su interrelación y su influencia en el desarrollo de las organizaciones ha sido objeto de preocupación y estudio permanente por parte de analistas de diferentes áreas del conocimiento y desde diversas perspectivas disciplinarias. Para efectos de este breve escrito, veamos algunas características generales que tipificarían el entorno organizacional. Ellas son:

- a) **El cambio, la única constante:** tal vez la característica más importante de nuestra sociedad actual y venidera sea *el cambio*. Algunos han llegado a afirmar que la *única constante* de la sociedad moderna es el cambio. Peter Drucker, uno de los tratadistas más reconocidos en el campo gerencial ha señalado a este respecto lo siguiente: en el término de pocos decenios, la sociedad se reacomoda en su visión mundial, en sus valores básicos, en su estructura social y política, en sus artes, en sus instituciones claves... y las personas que nacen no pueden siquiera imaginar el mundo en que vivieron sus abuelos y en que nacieron sus propios padres²⁷.

Esta dinámica social no sólo ha sido objeto de preocupación por parte de los científicos sociales. Prigogine²⁸, premio Nobel de química, descubrió que en el campo de la química diversos procesos no funcionaban de acuerdo con los supuestos modelos de regularidad y racionalidad sino de modo mucho más aleatorio, con fuertes tendencias a la *inestabilidad*. Si es así en el campo de los fenómenos naturales, puede esperarse que la inestabilidad sea también una nota dominante en el de los procesos humanos. Lo normal no es el equilibrio sino el cambio. Las estructuras existentes naturales y sociales no son fijas, pues tienen tendencias estructurales al cambio. Son estructuras en desequilibrio permanente, cuyas fronteras son fácilmente penetrables e influidas por acontecimientos externos, pueden entrar en procesos de desestabilización pronunciada, produciendo circuitos de inestabilidad²⁹.

- b) **Globalización y apertura.** Estamos asistiendo a un mundo cada vez más interdependiente, más abierto, más globalizado, un mundo de múltiples relaciones simultáneas en todos los planos. Esto es, la planetarización de todas las actividades y dimensiones del ser humano: valores, cultura, tecnología, conocimientos, información, hábitos de consumo, etc., enmarcada en procesos de cambio en las formas y patrones de acumulación de capital a nivel mundial.

27. P. Drucker, *La sociedad post-capitalista*, editorial Norma, Bogotá, 1994, p. 2.

28. Véase por ejemplo, *Tan sólo una ilusión?: Exploración del caos al orden*. Tusquets, Barcelona, 1993. *El fin de las certidumbres*, Santillana Taurus, Madrid, 1997.

29. B. Klisberg, "Cómo será la gerencia del 90" en *Gerenciar el Estado moderno*, p. 393.

c) **Complejidad.** El mundo en el que se insertan y mueven las organizaciones es cada vez más interdependiente, más multivariado, más cambiante, más impredecible. Para decirlo o sintetizarlo en un término aparentemente sencillo: es más complejo. Pero, qué es la complejidad. Morin, uno de los teóricos que más han trabajado este problema advierte: la complejidad, a primera vista, es un fenómeno cuantitativo, una cantidad extrema de interacciones e interferencias entre un número muy grande de unidades: de hecho, todo sistema auto-organizador (viviente), hasta el más simple, cambia un número muy grande de unidades. Pero la complejidad no comprende solamente cantidades de unidades e interacciones que desempeñan nuestras posibilidades de cálculo; comprende también incertidumbres, indeterminaciones, fenómenos aleatorios. La complejidad está relacionada con el azar. Pero la complejidad no se reduce a la incertidumbre, es la incertidumbre en el seno de los sistemas ricamente organizados³⁰.

Evidentemente, el mundo no es precisamente determinístico, es decir, sujeto a principios o normas inmodificables; es un mundo donde la conducción y gerenciamiento de las organizaciones debe ser repensando, la función de planeación –básica en el modelo fayolista– debe tomar nuevas dimensiones: los desarrollos teóricos en el campo de la *prospectiva* apuntan en esta dirección³¹.

Es evidente entonces que esta complejidad organizacional conforma el escenario de la acción gerencial en el área de recursos humanos, lo cual constituye un reto para los conductores de la gestión humana.

d) **Conocimiento y desarrollo.** El análisis acerca del conocimiento y de su influencia en el desarrollo económico y social ha sido preocupación constante del hombre. En este sentido, el informe de la Misión de Ciencia y Educación ha señalado lo siguiente:

La reflexión de la humanidad sobre la riqueza de las sociedades es tan antigua como las civilizaciones; y las reflexiones sobre el papel del conocimiento en el desenvolvimiento eco-

nómico y sobre otras determinantes del desarrollo remontan por lo menos al Renacimiento. La concepción más moderna se orienta a explicaciones del desarrollo donde intervienen no uno sino muchos factores: los esfuerzos sociales, inversiones en educación, los contextos éticos, sociales y culturales, las instituciones, las políticas gubernamentales, etc. La fase de rápido cambio técnico y de replanteamiento de los paradigmas científicos que vive la humanidad, acelerada en el último cuarto del siglo XX, ha puesto en posición determinante a los procesos de avance y de difusión del conocimiento. La relación entre la ciencia y la tecnología no es simple y cambia con el tiempo. En los últimos cincuenta años, la ciencia ha marcado predominantemente el ritmo a la tecnología. Pero esto no fue siempre así y no es cierto hoy en día en todos los campos. Con frecuencia, el avance tecnológico abre nuevos temas de investigación científica y los nuevos dispositivos abren el camino a nuevos y más finos resultados de las ciencias. En una fase de rápido cambio técnico como la actual, las ventajas no se materializan sin el desarrollo sistemático del conocimiento aplicado a las diversas actividades económicas³².

Es evidente entonces la importancia creciente que adquiere el conocimiento, en términos de su aplicación a las organizaciones de nuestro tiempo, dado el imperativo de elevar su productividad y nivel de competitividad. De la aplicación del conocimiento, en particular de los nuevos procesos tecnológicos dependerá, en últimas, la supervivencia de nuestras organizaciones. Sin embargo, la incorporación de tecnología en los procesos de producción de bienes y/o servicios tiene tal vez más efectos en el ser humano (o en el "factor" trabajo, como dirían algunos microeconomistas), que en la misma productividad.

Aspectos organizacionales como motivación, liderazgo, clima laboral, trabajo en equipo, comunicación y otros, sufrirán profundas modificaciones que deben analizarse. La gestión de recursos humanos tiene que afrontar esta nueva problemática y asumir la responsabilidad social correspondiente.

Paralelamente a toda esta dinámica, y como parte de ella, el mundo de las comunicaciones se desarrolla y transforma velozmente. No en vano se habla de que estamos en la sociedad de la información. Las comunicaciones han universalizado el conocimiento: a través del computador podemos conocer e intercambiar información que antes tardábamos años para acceder a ella. Esta situación modifica sustancialmente las relaciones intra e interorganizacionales a la vez que las concepciones existentes sobre la disciplina adminis-

30. Édgar Morin, *Introducción al pensamiento complejo*, Editorial Gedisa, España, 1994, p. 59.

31. Francisco Mojica define la prospectiva como la identificación de un futuro probable y de un futuro deseable, diferente de la fatalidad y que depende del conocimiento que tenemos sobre las acciones que el hombre quiere emprender. Véase: F. Mojica, *La prospectiva*, Editorial Legis, Bogotá, 1993, p. 17.

32. *Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo*, Consejería para el desarrollo institucional, Presidencia de la República de Colombia, Colciencias y Tercer Mundo editores, 1996, tomo I. p. 96.

trativa. He aquí una de ellas: "proporcionar conocimiento a fin de averiguar cómo explicar el que ya existe para obtener resultados es, en realidad, lo que entendemos por Administración"³³.

La nueva organización

Es evidente que las organizaciones establecen relaciones de interacción múltiple con su entorno. A la naturaleza y a la dinámica de éste nos hemos referido en la sección anterior de este artículo. Se hace necesario ahora, identificar algunos elementos característicos de esta nueva realidad organizacional derivada de los cambios en dicho entorno. Por ello a continuación señalaremos brevemente algunas de las que, a nuestro juicio, constituyen las principales características y tendencias de la organización contemporánea. Ellas son:

a) Sistema complejo. Concebir la organización como un sistema complejo no es precisamente el enfoque predominante en la literatura en el campo de la administración³⁴. Esta temática, al parecer, carece de importancia para ser abordada en muchos de nuestros programas de "formación" de administradores o gerentes de recursos humanos.

Sin embargo, la organización se entiende aquí como un sistema complejo. Esto implica trascender la aplicación de la conceptualización de la teoría general de sistemas, reconociendo el problema de la complejidad organizacional y de los fenómenos de interacción, articulación, o rompimiento propios de nuestra realidad organizacional. El mundo de hoy "no es un mundo fuertemente determinístico, sujeto a leyes por descubrir sino que su rasgo básico es la complejidad. Está conformado por infinitos actores interaccionando que pueden producir no sólo un escenario, sino muchos y diferentes entre sí. Los hechos pueden darse de una manera u otra"³⁵.

Acerca del paradigma de la complejidad, el aporte de Edgar Morin es tal vez el más significativo. Para Morin, la idea fundamental de la complejidad no es que

la esencia del mundo es compleja y no simple. Es que esa esencia es inconcebible. La complejidad es la dialógica orden - desorden - organización... El mérito de la complejidad es el de denunciar la metafísica del orden. La complejidad es en primera instancia un fenómeno cuantitativo, la extrema cantidad de interacciones y de interferencias entre un gran número de unidades... La complejidad en cierto sentido tiene que ver siempre con el azar³⁶.

Por su parte, Mardones y Ursúa sintetizan las características de la epistemología de la complejidad en los siguientes términos: la complejidad es un rasgo general de toda realidad; desde lo animado a lo viviente y desde lo humano a lo social. La visión de la complejidad implica percibir al mismo tiempo todo el sistema, así como lo singular, lo temporal y lo local. La complejidad exige conjugar la visión totalizadora con la contextual. Privilegia las visiones generales y los bosquejos explicativos. Rompe con los comportamientos estancos. Integra al observador con lo observado³⁷.

Ahora bien, concebir la organización como un sistema complejo implica a la vez reconocer al menos dos (2) elementos básicos: el concepto de auto-organización y el problema de la irreversibilidad del tiempo en las organizaciones.

El concepto de autoorganización hace referencia a la capacidad que tiene una organización de reproducirse a sí misma en forma continuada. La irreversibilidad en el tiempo tiene que ver con el hecho de que las acciones y decisiones tomadas en las organizaciones tienen consecuencias que no pueden devolverse aunque sean modificadas posteriormente, esto es, que después de ejecutar una acción la situación en la organización no volverá a ser como antes.

Estos serán pues, algunos elementos de análisis que pensamos contribuyen a definir un marco referencial básico, si pretendemos caracterizar la organización en la cual desarrollaremos nuestro quehacer gerencial.

b) Escenario para el aprendizaje. Una organización que desee asegurar su crecimiento en un medio

33. P. Drucker, *La sociedad post-capitalista*, Editorial Norma, Bogotá, 1994, p. 47.

34. En este sentido, Jacques Le Mouél, filósofo y consultor en administración, ha señalado: "La negación de la complejidad, y la no aceptación de las contradicciones caracterizan sin duda a la literatura gerencial de los últimos años". en *Crítica de la eficacia*, editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina, 1992, p. 30.

35. Kliksberg, B. en *Gobernabilidad y reforma del Estado*, p. 394.

36. Véase J. Mardones, y N. Ursúa, *Filosofía de las ciencias humanas y sociales*, Ediciones Fontamarrá, México, 1987. p. 54. Citado por: Sergio Gonzalez, *Pensamiento complejo*, Editorial Mesa Redonda, Magisterio, 1997, p. 94-95.

37. Edgar Morin, *Introducción al pensamiento complejo*, editorial Gedisa, Barcelona, España, 1994, p. 145.

cada vez más inestable y cambiante debe tener la capacidad de adaptarse e integrarse creativamente a su entorno y crear nuevas realidades, es decir, debe aprender permanentemente.

En este sentido, el informe de la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo, creada en 1996, advertía:

Una organización que aprende de manera creativa y autotransformadora se caracteriza por promover permanentemente esas maneras superiores de aprender de sus miembros. Su atmósfera de trabajo se caracteriza por un grado bajo de jerarquización y especialización en sus funciones, por una actitud favorable al diálogo, al intercambio de ideas y a la experimentación; por una marcada preferencia por el trabajo en equipo y por un nuevo tipo de liderazgo. Los líderes de las nuevas organizaciones se convierten en forjadores de una cultura organizacional favorable al cambio y en guías, educadores y facilitadores del trabajo de la gente. Necesitamos una transformación profunda en nuestras concepciones sobre la educación, sobre el aprendizaje y sobre la manera de relacionarnos con el conocimiento³⁸.

Las nuevas realidades exigen que la organización moderna emprenda procesos de aprendizaje permanente, convirtiéndose en espacios educativos donde el quehacer cotidiano, las experiencias, el conocimiento y los valores de sus miembros interactúan posibilitando su crecimiento personal y el desarrollo de la organización. Es éste otro de los desafíos del gerente de recursos humanos, y es ésta otra dimensión de su responsabilidad social.

El nuevo desafío es el aprendizaje continuo. Es un proceso arduo y lento que ayuda a entender el pasado –lo cual minimiza la repetición de los errores– y capacita a la gente en el presente para enfrentar lo que vendrá. Esta es una de las advertencias de Peter Senge al referirse al problema del aprendizaje organizacional. Antes Senge había señalado:

El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa SER HUMANO. A través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos... a través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida. Este es pues el significado básico de ORGANIZACIÓN INTELIGENTE: una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. Para dicha organización

no basta con sobrevivir. El aprendizaje para la supervivencia es importante y necesario. Pero una organización inteligente conjuga "el aprendizaje adaptativo" con el "aprendizaje generativo", un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa... Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad³⁹.

Dentro de este marco entonces, el gran desafío para el área de la gestión humana, tiene que ver con su responsabilidad de cambiar la concepción tradicional del trabajo y diseñar organizaciones capaces no solamente de producir bienes materiales, sino ante todo de generar oportunidades de humanización de la sociedad, de dignificación y de potencialización del desarrollo humano.

c) **Equipo de asociados.** La nueva organización tiende a estructurarse como un equipo de asociados. Las ventajas del trabajo en grupo han sido analizadas desde diferentes ópticas; a la luz de la teoría general de sistemas⁴⁰, por ejemplo, el concepto de sinergia explica en gran medida la eficacia del trabajo en equipo.

d) **Capacidad competitiva y actitud innovadora.** En un mundo globalizado la capacidad competitiva de la organización es vital para su desarrollo.

La competitividad es el fin de la acción empresarial; a la larga sólo sobreviven las empresas competitivas⁴¹.

La actitud y capacidad de innovación real de las organizaciones, constituyen en el mundo de hoy una de las estrategias para ser competitivo. Para esto se necesita contar con estructuras flexibles, participativas, no burocráticas en el sentido weberiano⁴², y que favorezcan y canalicen el potencial creativo de sus recursos humanos.

En su último libro (1997), Mintzberg se ha referido al problema de la innovación en los siguientes términos: innovar significa romper con patrones establecidos. Por tanto, la organización innovadora

38. Informe de la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo, Consejería para el desarrollo institucional, Presidencia de la República de Colombia, Colciencias y Tercer Mundo Editores, 1996, Tomo I. p. 112.

39. Peter Senge, *La quinta disciplina*, Editorial Grenica, Barcelona, España, 1995, p. 24.

40. Una de las múltiples reflexiones acerca de la aplicación de la teoría general de sistemas a las organizaciones se encuentra en el Trabajo de Johans, en Bertoglio, *Anatomía de la empresa*, Editorial Limusa, México, 1992, pp. 229-238.

41. Jean Paul Sallenave, *La gerencia integral*, Editorial Norma, Bogotá, 1994, p. 2.

42. Véase, Max Weber, *Economía y sociedad*, Tomo I. Cap. 2, La dominación, Fondo de Cultura Económica, México, 1996.

debe evitar los adornos de la estructura burocrática, en especial las rígidas divisiones del trabajo, el comportamiento formalizado y el énfasis en el control. Estas organizaciones necesitan mantenerse flexibles⁴³.

- e) **Estructura "rectangular"**. Se tiende hacia Organizaciones menos jerarquizadas, menos piramidales y cada vez con menor número de niveles. El desarrollo de la tecnología en materia de comunicaciones y la sistematización de las organizaciones dejan sin funciones muchos de los viejos niveles jerárquicos a los que se estaba acostumbrado.

La necesidad de una mayor rapidez y fluidez de la información intraorganizacional (por ejemplo, vía *intra-net*) generarán organizaciones menos piramidales, esto es, organizaciones más "planas". Esta estructura garantizará o al menos favorecerá lo que algunos teóricos han llamado un mayor "diálogo interno"⁴⁴.

El nuevo rol del gerente de la gestión humana

El estilo de gerencia obedece a la concepción que del hombre, de la organización y del trabajo tengan las directivas de una entidad o empresa determinada. Basta observar, por ejemplo, instituciones como el ejército, de una parte, y una universidad, de la otra, para entender las diferencias en sus estilos de gestión, de centralización, de autoridad, en sus procesos de selección, reclutamiento, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño y en general, de sus políticas de personal.

En este orden de ideas, es propósito en esta última sección del artículo, señalar puntualmente algunas características o elementos que se deberían tener en cuenta si se quisiera definir el nuevo perfil que deberá tener el gerente del área humana en las nuevas organizaciones. Ellos son:

- Capacidad para diseñar organizaciones inteligentes, y abiertas al aprendizaje

- Repensar su papel de líder dentro y fuera de la organización
- Tener actitud creativa y flexible
- Poseer alta habilidad negociadora
- Repensar los modelos de compensación laboral
- Reevaluar las estrategias motivacionales en la empresa
- Reflexionar sobre su forma de pensar
- Capacidad para gerenciar la complejidad organizacional
- Reflexionar en torno a la naturaleza de los procesos de comunicación organizacional
- Convertir la gestión humana en la estrategia corporativa básica de las organizaciones

Un análisis amplio de cada uno de estos elementos propuestos deberá ser objeto de una reflexión posterior.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez, A., 1993, *La administración de sueldos y salarios*, 5a. edición, Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- _____, 1985, *Administración de personal*, Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Bertoglio, Johansen, 1992, *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales*, Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores.
- Castillo, J., 1994, *Gestión total de personal*. Editorial Grijalbo.
- Claude, George, Jr., 1985, *Historia del pensamiento administrativo*. Prentice-Hall, Internacional Editores.
- Chiavenato, I., 1993, *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Dessler, Gary, 1996, *Administración de personal*, Prentice Hall, sexta edición.
- Drucker, Peter. 1994, *La sociedad post-capitalista*, Grupo Editorial Norma.
- _____. 1994, *Gerencia para el futuro*, Editorial Norma.
- Etkin, Jorge. 1996, *La empresa competitiva*. McGraw-Hill.
- Flippo, E., 1990, *Principios de administración de personal*, McGraw-Hill.
- Gaitán, Zarruk y otros. 1985, *Productividad y participación*, Cámara de Comercio de Bucaramanga.
- Goleman, Daniel, 1996, *La inteligencia emocional*, Buenos Aires, Javier Vergara Editores.
- Infante, A. Sudarsky, J. y otros. 1977, *Desarrollo organizacional*, Editorial Universitaria de América.
- Jacques Le Mouël. 1992, *Crítica de la eficacia, ética, verdad y utopía de un mito contemporáneo*, Editorial Paidós.

43. Henry Mitzberg y Voyer, *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*, Prentice-Hall, México, 1997, p. 323.

44. Véase, Jorge Etkin, *La empresa competitiva*. McGraw-Hill, 1997.

- Kast, F. y Rosenzweig, J., 1987, *Administración en las organizaciones*, Un enfoque de sistemas, McGraw-Hill.
- Kliskberg, Bernardo. ¿Cómo será la gerencia en la década del 90? en *Gobernabilidad y reforma del Estado*.
- Llinás Rodolfo, Palacios Marco y otros, 1996, *Colombia: Al filo de la oportunidad*. Informe de la misión de sabios, Misión ciencia educación y desarrollo, Tomo I. Presidencia de la República. Consejería para el desarrollo institucional, colecciones, Tercer Mundo.
- Miklos, T., 1994, *Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro*, Editorial Limusa.
- Mintzberg Henry, Voyer John y otro, 1997, *El Proceso Estratégico*, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Mockus, y otros, 1996, *Las fronteras de la escuela*, Editorial Cooperativa del Magisterio.
- Mojica, Francisco, 1993, *La prospectiva*, Editorial Legis.
- Morales, E., 1993, *La gerencia del futuro y los estilos de planeación estratégica*, Tercer Mundo Editores.
- Morin, Édgar, 1994, *Introducción al pensamiento complejo*, Editorial Gedisa, Barcelona, España, S.A.
- Not, Louis, 1994, *La pedagogía del conocimiento*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Perrow, Charles, 1990, *Sociología de las organizaciones*, Editorial McGraw-Hill.
- Porter, Michael E., 1994, *Ventaja competitiva*, Compañía Editorial Continental S.A., México.
- Robbins, Stephem, 1996, *Comportamiento organizacional*, Prentice-Hall.
- Sallenave, Jean Paul, *La gerencia integral*, Editorial Norma.
- Sarkis, Bassam, 1983, *El sistema de relaciones industriales en Colombia*, Universidad de los Andes.
- Sayles, L. y Strauss, 1990, *Personal problemas humanos de la administración*, Prentice-Hall.
- Senge, Peter, 1995, *La Quinta disciplina*, Editorial Granica.
- Sikula, Andrew, 1992, *Administración de recursos humanos*, México, Grupo Noriega Editores.
- Taylor, F.W., 1994, *Principios de la administración científica*, Argentina, El Ateneo, duodécima edición.
- Werther y Davis, 1991, *Dirección de personal y recursos humanos*, McGraw-Hill, 1991.
- Wendell, French, 1993, *Administración de personal. Desarrollo de recursos humanos*, México, Limusa.
- Weiss, Anita, 1994, *La empresa colombiana entre la tecnocracia y la participación: del taylorismo a la calidad total*, editado por la Universidad Nacional de Colombia, Departamento de sociología.

