

EL TALENTO HUMANO, Y SU EVOLUCIÓN TEÓRICA DURANTE EL SIGLO XX

HUMAN TALENT MANAGEMENT: THEORETICAL EVOLUTION OF THE TWENTIETH CENTURY

Recepción: 02/03/2015
Evaluación: 06/05/2015
Aceptación: 06/06/2015

Ricardo Santos Martínez¹
Fundación Universitaria Juan de Castellanos

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo realizar un recorrido analítico de las teorías desarrolladas en el siglo XX alrededor del tema del talento humano, su evolución y desarrollo en el mundo empresarial moderno. El corpus consistió en develar por una parte las principales teorías desarrolladas por los expertos, las escuelas de pensamiento administrativo que acogieron y desarrollaron propuestas teóricas para un mejor manejo del recurso humano, revisando la normatividad, el trabajo asalariado, el área funcional y la prospectiva en Latinoamérica. Los resultados del análisis indican que el talento humano en las organizaciones se ha visto fortalecido gracias a su evolución positiva y a la profundidad con el que se ha investigado, sobre todo al final del siglo XX y principios del siglo XXI. Se concluye que ciencias como la psicología, la antropología, la sociología, la administración y otras han aportado significativamente al desarrollo y evolución de este factor de producción de las organizaciones.

Palabras clave: Talento humano, origen, evolución, normatividad, definición, teorías, escuelas administrativas.

ABSTRACT

This work aims to conduct an analytical tour of the theories developed in the twentieth century around the theme of human talent, its evolution and development in the modern business world. The corpus consisted of one part unveil major theories developed by the experts of management thinking schools that hosted and developed theoretical proposals for better management of human resources, reviewing regulations, wage labor, the func-

¹ Maestría en Educación de la Universidad Santo Tomás de Bogotá (2011). Especialista en Gerencia de Mercadeo de la Universidad UNIBOYACÁ (1998). Administrador de Empresas de la Universidad UNIBOYACÁ (1992). Docente de Contaduría Pública Universidad Juan de Castellanos (2013). Miembro del grupo de investigación FRENCHESCO VILLA, del programa de Contaduría Pública (JDC). Correo electrónico: rsantos@jdc.edu.co.

tional area and foresight in Latin America. The results of the analysis indicate that human talent in organizations has been strengthened thanks to the positive performance and the depth with which it has been investigated mainly in the late twentieth century and early twenty-first century. We conclude that sciences such as psychology, anthropology, sociology, management, and others have significantly contributed to the development and evolution of this factor of production organizations.

Key words: Human talent, origin, evolution, standards, definitions, theories, administrative schools.

INTRODUCCIÓN

A partir de la aparición del hombre, se vio la necesidad de algún tipo de organización que permitiera conseguir algunos resultados producto del trabajo individual como grupal, este primer tipo de organización se conoce como horda, con la visibilidad de un jefe al cual reconocían y seguían en la caza y recolección de alimentos para sobrevivir, para la época medieval estaba muy consolidado el concepto, conocido como sistema fabril de producción, este es el punto de partida para pensar científicamente en el papel del recurso humano como un elemento integrador de otros factores de producción tales como: el capital, las máquinas y herramientas.

La importancia del recurso humano para las organizaciones radica, precisamente, porque lo humano tiene múltiples dimensiones, como ser, piensa, siente, aprende, desaprende, tiene potencial para generar ideas, emociones, comunica y, constantemente, necesita de motivación, incentivos, y salarios, en fin, el hombre es un ser complejo y dicha complejidad es necesaria para el desarrollo empresarial, tal como lo menciona Luhmann (1998):

Lo más decisivo es que la complejidad del ser humano solo puede desarrollar-

se en los sistemas sociales y que esta complejidad es utilizada, a la vez, por los sistemas sociales para extraer de ella, si se puede decir así, las acciones que abastecen las condiciones de la combinación social (p. 203).

Los gerentes y administradores de las organizaciones modernas deben conocer la evolución y desarrollo del factor de producción más importante de las empresas, el talento humano, precisamente para sacar el máximo provecho (en términos de productividad laboral) de la complejidad de ese ser humano, que integra la cadena de valor en toda organización.

Este artículo tiene su fundamento teórico en las diferentes escuelas del pensamiento administrativo desarrolladas a lo largo del siglo XX y siglo XXI, especialmente la escuela de las “relaciones humanas”, fundada por Elton Mayo, a partir del trabajo investigativo adelantado en la Western Electric Company, situada en Chicago en el barrio Hawthorne, y del cual lleva el mismo nombre, la investigación realizada por Mayo en el año 1932, se convirtió en el punto de partida de los demás desarrollos teóricos a lo largo del siglo XX.

El objetivo fundamental es visualizar en contexto, la evolución del talento humano como: un recurso fundamental e importante dentro de cualquier organización moderna que se constituya y/o opere en un mercado, concientizar a los gerentes, administradores, empresarios que una buena administración de este recurso significará mejores beneficios para la organización, enseñar a los futuros empresarios y administradores que, a pesar de la tecnología, el recurso humano sigue y seguirá siendo un factor indispensable para hacer empresa.

En la primera parte se presentan las teorías, sus autores y la aplicación real en las organizaciones como elemento evolutivo y en constante evolución, asimismo se presentan algunas definiciones desde lo teórico, igualmente se presenta una evolución de la normatividad que ha acompañado a la fuerza de trabajo dentro de las organizaciones, tanto públicas como privadas, y la perspectiva del factor humano dentro de la organización.

No se puede equilibrar o darle la misma importancia a todos los factores de producción, dado que prevalece lo humano sobre lo material, o sobre las maquinas, o la tecnología, y desde un enfoque gerencial y estratégico las buenas prácticas de RRHH se convierte, entonces, el mejor aliado de la alta dirección; igualmente se necesita de un área de talento humano con funciones específicas y estrategias orientadas a toda la organización, tal como lo comentan los investigadores Vargas y Santos (2011) en su investigación: “Caracterización de las áreas de Recursos Humanos: Grandes empresas de Boyacá”, al mencionar:

El concepto de estrategia para esta investigación presenta la dicotomía de referirse a las grandes líneas de orientación empresarial, o de forma más puntual a los caminos prioritarios por los que deberá enrutarse el área de Recursos Humanos. De hecho, debe existir una coherencia total, de manera que la estrategia de talento humano esté alineada con la estrategia corporativa de la organización (p. 26).

ANTECEDENTES

Para encontrar los orígenes y evolución del talento humano dentro de las organizaciones del siglo XX, hay necesariamente que remitirse a los albores de la industrialización y de la ciencia de administración de empresas, principios marcados por el desarrollo industrial de América y Europa; a la par que aparecían nuevas empresas, se acentuaba la necesidad de administrar bajo principios técnicos y científicos, las organi-

zaciones, y el talento humano, o como en un principio se le denominó recurso humano.

La ciencia administrativa no se hizo esperar, los teóricos aportaron copiosamente: ideas, experimentos, hipótesis, leyes, teorías, innovaciones, y aplicaciones; relacionados con la psicología del trabajo, y posteriormente se incorporaron conceptos estratégicos que se han fusionado, poco a poco, a las políticas de la alta gerencia, haciéndola más

participativa y humana, y dándole forma a partir de una estructura funcional.

A comienzos del siglo XX con la industrialización en los Estados Unidos, las empresas nacientes requerían gran cantidad de fuerza de trabajo, para mover la producción a gran escala, la cual se iría integrando a las compañías en la medida que necesitaban hombres y mujeres para los puestos de trabajo específicos; en un principio el valor que tenía el recurso humano frente a los otros factores de producción (capital, tierra y máquinas) era limitado y se podría decir que insignificante, era eso, solo un recurso más, en la línea de producción; desconociendo por completo el lado humano, la legislación era incipiente, las técnicas o procesos con fundamentación teórica, no se conocían todavía.

El anterior panorama no era muy diferente en Europa, toda vez que fue en Inglaterra donde comenzó o se forjó la primera revolución industrial, se crearon las primeras máquinas de vapor, y se cambió la producción agrícola por una producción de factoría o de industria, el fenómeno industrial se esparció por Europa y la situación del talento humano no fue muy diferente a la de los Estados Unidos.

¿Qué fue lo que cambió entonces el concepto que tenía la gerencia del talento humano a principios del siglo XX, con relación a uno de los factores de producción (humano) y, ¿qué sucedió para que hoy se conciba el talento humano, como el factor más importante de producción?

Indudablemente, los trabajos realizados por los científicos de la naciente ciencia administrativa, especialmente por los psicólogos Alemanes, como el caso de Hugo Munster-

berg, que se interesó por la psicología humana, en sus diferentes escritos manifiesta su interés por la naciente industria norteamericana y sobre todo por los postulados de la administración científica que dejaban de lado el factor humano y se concentraban en la parte ingenieril.

Munsterberg realizaba un seguimiento a las teorías científicas de la administración, al mencionar que se debía discutir algunos casos antes de entrar a realizar una investigación experimental del talento humano, en ese movimiento industrial que se estaba gestando en estados Unidos. Se puede decir que este es el comienzo de varios estudios que van a consolidar, más tarde, toda una investigación alrededor del factor más importante para las empresas, a este movimiento investigativo se sumaron investigadores de varios países y posteriormente consolidaron toda una teoría alrededor del trabajo y de la fuerza de trabajo a la cual se le ha denominado como “teoría de las relaciones humanas”.

Algunos de estos estudiosos de la psicología, en la mayoría de los casos, también trabajaban en las nacientes empresas Norteamericanas, con sus observaciones se preguntaban por los fenómenos producto de la relación humana, con los demás factores de producción (capital, máquinas y herramientas), lo cual los llevó a investigar y a utilizar el método científico, para dar respuesta a sus hipótesis y, por ende contribuir a los desarrollos administrativos de estas empresas.

Al realizar el recorrido, la primera investigación relacionada con el talento humano se remonta a la década de 1920, un experimento científico importante llamado, **HAWTHORNE** llevado a cabo en la empresa **Western Electric Company** situada

en Chicago específicamente en el barrio Hawthorne, se designó a George Elton Mayo psicólogo industrial y sociólogo de profesión, nacido en Adelaida (Australia), realizó estudios en teorías organizacionales, cuya mayor motivación investigativa era el trabajador y su relación con el trabajo y la empresa; Mayo coordinó todo el proyecto en sus cuatro fases: experimentación, sistematización, información y presentación de resultados.

La primera fase de investigación de Hawthorne es relatada por Marín (1992), en su libro *Sociología de la Empresa*:

Aislaron a un grupo de trabajadoras en un taller dedicado a montar relés (test-room), de forma que pudieran controlarse las variables físicas (luz, temperatura, humedad, etc.), sometiendo al grupo de trabajadoras a condiciones sociales de trabajo muy diversas (sistemas de salarios, pausas de descanso, duración de jornada, etc.) (p. 59).

¿Qué impulso a Elton Mayo a realizar dicha investigación sobre el talento humano? Indudablemente fue el carácter mecanicista que representaba el talento humano en las primeras décadas del siglo XX; tal como lo menciona el investigador Juan Guillermo Saldarriaga Ríos al citar a Klisberg (1995), cuando hace una mirada a los albores de la industrialización en Estados Unidos y el papel que representaba el talento humano para esa época:

Se mira al hombre dentro de la organización desde una óptica puramente mecanicista y lo ubica solamente como un medio o una herramienta que sirve a los fines productivos de la organización y que puede ser descartado en

cualquier momento. El hombre es sólo y únicamente un recurso para la producción (p. 143).

El anterior estudio es considerado por los expertos como el comienzo científico de las relaciones industriales, y en punto de partida para otras investigaciones que se desarrollaron a lo largo del siglo XX.

La siguiente esfera del conocimiento fue indagar la parte cognitiva del ser humano, como un nuevo campo de exploración, estos estudios se llevaron a cabo después de la segunda guerra mundial, apareció el interés por auscultar más de cerca al trabajador, ya no como fuerza de trabajo, sino un ser con capacidades cognitivas, los teóricos empezaron a preguntarse ¿cómo una persona se percibe a sí misma?, ¿qué interpretación hace de sí y del medio en que vive?, ¿qué relación hace del mundo exterior, frente a creencias, esperanzas, mitos, ritos, opiniones, y temores?, estos interrogantes, dieron nacimiento a la teoría del comportamiento de los trabajadores, conocida como **comportamiento organizacional** (CO), los dos (2) exponentes más sobresalientes de esta época son: Kurt Lewin y León Festinger.

Idalberto Chiavenato, un estudioso contemporáneo de la administración, menciona a Kurt en este tema, cuando dice:

Según la teoría de Lewin, el comportamiento humano depende de dos factores fundamentales:

1. El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan frente a una situación total (Gestalt) involucrando hechos y eventos que conforman su ambiente.

2. Estos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico de fuerzas en donde cada hecho o evento se interrelaciona de modo dinámico con los demás para influir o dejarse influenciar por ellos. Este campo dinámico produce el denominado campo psicológico de cada persona: patrón organizado de las percepciones de un individuo, que adapta su manera de ver y percibir las cosas al ambiente que lo rodea (Chiavenato, 2003, p. 64).

Ese campo dinámico no es otro que el psicológico, conformado por la persona, y el medio social o externo, denominado por Lewin como “ambiente psicológico”, esta esfera es el comportamiento real que una persona experimenta cuando entra en contacto con un ecosistema social, al igual cuando traslada esa realidad a la empresa, enfrentándolo a la realidad productiva a través de sus funciones u operaciones racionales.

Aquí se presentan unos elementos eco-sistémicos que afectan el comportamiento social de los trabajadores en las empresas, y que más adelante van a influir en el desarrollo de otras investigaciones del talento humano y su participación en las organizaciones. Estos elementos eco sistémicos que afectan el comportamiento social de los empleados son: influencia emocional, influencia de la familia, influencia de los compañeros, influencia del ecosistema, influencia tecnológica, influencia del jefe.

Posteriormente y con el progreso alcanzado por la administración de personal, se empezó a estructurar por parte de los teóricos el concepto de **liderazgo**, y su relación con el ambiente social, como un factor intrínseco del trabajador que influye hacia el interior y exterior de la organización.

La escuela clásica de la administración no desarrolló el concepto, sin embargo, Urwick y Mooney hablaron de liderazgo, en su momento no representó un elemento importante para el desarrollo de la empresa y nunca se imaginaron que estuviese directamente relacionado con las funciones de los trabajadores, tal vez este concepto se ubicó más en las estructuras altas de la organización, como un factor imprescindible para los gerentes y administradores, a partir de los años 60 se retoma el tema.

El liderazgo se ha convertido en un tema de administración fuertemente estudiado tal como lo resalta Chiavenato (2004):

El liderazgo constituye uno de los temas administrativos más investigados y estudiados en los últimos cincuenta años. Muchos autores desarrollaron varias teorías sobre liderazgo, las cuales siguieron más o menos el desarrollo de la teoría de las organizaciones e influyeron de manera perceptible en la teoría administrativa. Las teorías sobre liderazgo pueden clasificarse en tres grandes grupos: a) teorías de rasgos de personalidad; b) teorías sobre los estilos de liderazgo; c) teorías situacionales de liderazgo (p. 153).

Una de las teorías está basada en el liderazgo, desarrollada por Thomas Carlyle en el caso de la teoría de los rasgos de la personalidad, White y Lippitt con los estilos de liderazgo y la Teoría situacional de liderazgo fue fundamentada por el Brasileño Bavelas.

La administración y la psicología junto con otras ciencias han aportado al desarrollo y consolidación de la teoría administrativa, como es el caso de la antropología, psicología y la filosofía, entre otras, que han

permitido que el tema del liderazgo sea materia de estudio permanente, sobre todo en las organizaciones de orden mundial, en Colombia particularmente Avianca, Coltejer, Grupo Nutresa, Bavaria, entre otras han trabajado concienzudamente en el tema de liderazgo, porque ponen su confianza en los trabajadores y empleados como factor de desarrollo empresarial.

Una de estas teorías del liderazgo, son los **rasgos de personalidad** de un individuo, el rasgo es una cualidad o elemento característico, que a su vez es distintiva de la personalidad, es fácil determinar esos rasgos que distinguen a un líder de los demás elementos del grupo, y que influyen en el comportamiento de las personas que rodean al líder. Estos rasgos son de tipo físico como: la contextura (talla, y peso); otro rasgo es el intelectual: capacidad estratégica, combativa, entusiasmo, entre otras; otro grupo son los rasgos sociales: empatía, sinergia, y kinestesia; finalmente los rasgos relacionales presentes en el trabajo como: iniciativa, persistencia, y audacia.

Uno de los teóricos que trabajó este aspecto fue Mervin Kohn (1997), en su libro *Dynamic Managing*, cuando menciona: “A leader must inspire confidence, be smart, perceptive and take decision for better conditions successfully lead” (p. 358).

Kohn al referirse al líder como inspirador, inteligente, lleno de confianza hacia su equipo de trabajo, perceptivo de las cosas que lo rodean tanto internas como externas, una decisión ferrea, está significando los rasgos de un líder, al cual por dichas características es indudable que un grupo de personas deba seguir como algo que se da naturalmente sin imposiciones de ningún tipo, y sin presiones internas o externas.

Paralela a la teoría de los rasgos de personalidad, se desarrolló por la misma época una teoría que va a explicar el comportamiento de los subordinados frente a un liderazgo dado, es decir ¿cómo los trabajadores ven a su jefe o líder?, ¿cómo lo perciben?, ¿cómo orienta la conducta frente a las funciones en los puestos de trabajo?, dicha teoría va a aportar una explicación, a partir de los diferentes estilos de liderazgo, denominada “La teoría sobre los estilos de liderazgo”, investigada por Lippitt y White de origen Nortamericano, definieron tres tipos de liderazgo: el Autoritario, el Democrático y el Liberal; posteriormente Alex Bavelas estudia el fenómeno del liderazgo mediante un estudio experimental profundiza y concluye que el liderazgo está dado por la posición estratégica que ocupa el líder dentro de la organización, más que de sus características de personalidad.

Otro elemento trabajado posteriormente por la teoría de Comportamiento en la Administración, tiene que ver con la **motivación** de los individuos dentro de la organización, aspecto según los psicólogos puede ser influenciado desde afuera del ser, o puede ser una acción que se genera muy al interior del individuo, permitiéndole a este integrarse mejor a una organización, y los resultados positivos o negativos que se deriven de esta parte psicológica se ven reflejados en la productividad de la organización. Esta fuerza interior del individuo tiene unos factores o necesidades que siempre van a estar presentes en las decisiones de los trabajadores y su actitud hacia el trabajo.

Abraham Maslow, psicólogo Norteamericano, dedicó sus estudios a la psicología convencional y como aplicación de esta se detuvo especialmente en el estudio de los

factores internos y externos que motivan al individuo a realizar algo bajo el influjo de su personalidad, de hecho expresa que el individuo hay que verlo en forma holística:

Nuestra primera proposición afirma que el individuo es un todo integrado y organizado. Debemos tener en cuenta esta realidad experimental y teórica para hacer posible una teoría y experimentación consistentes de la motivación. En esta teoría dicha proposición significa muchas cosas concretas. Por ejemplo, significa que todo el individuo está motivado y no solo una parte de él (Maslow, 1991, p. 3).

Del anterior estudio, Maslow avanzó en sus hipótesis científicas a otro aspecto muy importante en la motivación de los individuos, que tiene que ver con el organismo fisiológico de los trabajadores, cuando expresa:

En cierto sentido, cualquier estado orgánico que se plantee – sea el que sea – es ya de por sí un estado motivador. Las actuales concepciones de la motivación parecen asumir que un estado motivacional es un estado especial, peculiar, claramente diferenciado de otros acontecimientos del organismo (Maslow, 1991, p. 8).

Del anterior postulado, Maslow establece una jerarquía implícita donde determina unas necesidades fisiológicas y unas necesidades de autoestima (superiores), y cuando se suplen las primeras (fisiológicas) se pasa a otro estado de necesidades superiores, y así sucesivamente:

La dinámica de la jerarquía de las necesidades. En seguida surgen otras (y superiores) necesidades y éstas domina el organismo más que el hambre

fisiológica. Y cuando éstas a su vez están satisfechas, de nuevo surgen otras necesidades (todavía más superiores) y así, sucesivamente. Esto es lo que queremos decir cuando afirmamos que las necesidades humanas básicas están organizadas dentro de una jerarquía de relativa prepotencia o predominio (Maslow, 1991, p. 25).

Maslow estableció las necesidades reales que el individuo debe suplir en cada nivel, así: **de las fisiológicas** se refiere a la alimentación, hace referencia al hambre, la sed, sueño, reposo, abrigo, hasta el deseo sexual, estas necesidades son básicas toda vez que un individuo a pesar de ser un ente holístico, si no tiene cubierta estas necesidades primarias así sea parcialmente, difícilmente, es una persona productiva o motivada; **las de seguridad**: relativas a la seguridad física del individuo, a una estabilidad emocional familiar y social, protección para él y su familia, ausencia de miedo, necesidad de una estructura de orden y de ley (político, las instituciones del estado); **de las sociales**: es la necesidad que tiene todo individuo de pertenecer a un grupo social, llámese agrupación, asociación, participar activamente en ellos, elegir y ser elegido como líder, en esta clasificación también está la aceptación que hagan los demás de un individuo, el amor fraternal; **de las de autoestima**: estas hacen relación a como se ve asimismo el individuo, la auto percepción, el estatus, el prestigio y la consideración; **de las de autorrealización**: éstas necesidades tienen que ver con el propio potencial de un individuo, para desarrollar como ser, y abarca las esferas de la producción musical, poética, literaria, en general, las artes, la estética, la filosofía, entre otras.

Después de los trabajos de Maslow aparecen otras teorías como la teoría del **comportamiento organizacional**, más conocida como la (CO), la cual integra individuos, estructura y grupos dentro de la organización.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficiencia (Robbins y Judge, 2009, p.10).

Algunos teóricos coinciden al afirmar que la teoría del comportamiento en la administración, o también llamada behaviorista, transformó y dejó atrás todas las concepciones clásicas y neoclásicas de la administración y se formuló un nuevo paradigma en administración y, por supuesto, en lo referente al recurso humano, vista como una integración de factores (humanos, estructurales, máquinas) para mejorar el desempeño de la organización, que es el factor más importante que crece y se desarrolla gracias al aporte sustancial de los trabajadores. Herbert Simón es el investigador principal de esta teoría.

La importancia desde el punto de vista gerencial de la administración de personal es relativamente reciente, tal como lo mencionan Robbins y Judge (2009):

Aunque hace mucho que los gerentes en acción entendieron la importancia que tiene la capacidad interpersonal para la eficacia administrativa, las escuelas de negocios se han tardado más en captar el mensaje. Hasta finales de la década de 1980, la currícula de las escuelas de negocios hacía énfasis en los aspectos técnicos de la administración, y se centraban en específico en la economía, contabilidad, finanzas y las técnicas cuantitativas. Los cursos sobre el comportamiento humano y las aptitudes de las personas recibían atención mínima en relación con los aspectos técnicos de la administración (p. 4).

La teoría del comportamiento organizacional se ha convertido en una herramienta fundamental de los gerentes para entender el papel que juega el recurso humano, y cómo este se puede potenciar a través de estrategias: como el trabajo en grupo, las neuronas espejo, los individuos pegamento, trabajos flexibles, entre otras, las cuales le permiten a los gerentes ser más competitivos a nivel regional, nacional y global.

Otra teoría importante en el desarrollo de la gestión del talento humano tiene relación con la **cultura organizacional**, uno de los estudiosos es Goodenough (1971) con su antropología cognitiva, el objetivo de la investigación como lo cita la investigadora Claudia Mariía Garcia Alvarez (2005), es: "identificar las reglas y creencias para entender cómo los miembros de la cultura ven y describen el mundo" p. 167.

La anterior teoría tiene su aplicación en los resultados específicos de los trabajadores; García (2005) comenta al respecto:

En últimas, el análisis cultural se centra en identificar cómo las personas entienden e interpretan su experiencia y cómo estos entendimientos se conectan con la acción; es comprender lo que se constituye en normal para un grupo de personas, en un proceso de negociación en que ciertas concepciones de mundo se naturalizan hasta constiuirse en “la realidad” o lo “normal” para ese grupo de personas (p. 167).

En la actualidad, una de las teorías que está en pleno vigor es el **coaching** ejecutivo, el cual le permite a los gerentes trabajar con empleados altamente capacitados y cuyo potencial se puede explotar a través de un mentor que va a identificar esas capacidades y esas potencialidades de cada uno de los trabajadores más calificados en una organización.

Thomas Leonard desarrolló las primeras ideas y teorías sobre el coaching en Norteamérica, trabajando para la empresa Werner Erhard, empezó realizando trabajos de planificación personal por su cuenta y creó un curso titulado “la vida crea tu vida” en 1988, organizó sus conceptos en un currículo de formación de coaches, fundó su propia empresa y la universidad del coaching.

Los estudiosos del coaching definen el término como: la relación entre el coach y un individuo coachado o coachee, donde el primero ayuda a que el segundo desarrolle competencias y se convierta en un observador más efectivo de sí mismo, de sus acciones y de las acciones de los demás.

Mediante este proceso el individuo desarrolla su potencial personal y mejora la efectividad de sus acciones y resul-

tados (Duhne, Garza, y Quintanilla, 2007, p. 14).

La técnica del coaching se ha desarrollado principalmente en Estados Unidos, en especial en los deportes como el basketball y el Football, donde cada equipo profesional tiene un coach que observa desde afuera a los jugadores, reconoce su potencialidad y ayuda a estos a encontrar ese potencial, para integrarlo al equipo y que funcione como tal para mejorar los resultados en cada partido, es decir premia las individualidades pero a la vez integra como uno solo, en el resultado del equipo.

Con el desarrollo de la neurociencia y los estudios aplicados de la teoría sistémica de la administración y su aplicación al individuo frente a las actividades que desarrolla a través del trabajo dentro de las organizaciones, así mismo su influencia en el círculo social y familiar, han tenido significativos avances en el mundo empresarial, algunos ejemplos de empresas que han aplicado estas filosofías, como: Tesco en Irlanda, que es la tercera cadena de supermercados más grande del mundo, LEGO empresa dedicada a la fabricación de juegos a través de piezas armables establecida en Dinamarca, estas compañías desarrollaron toda una filosofía alrededor de la productividad de los trabajadores, principalmente desarrollando sus habilidades de innovación, creatividad y trabajo en equipo.

Alfons Cornella define un grupo multidisciplinario como:

El gran cambio que se está produciendo en las organizaciones es que estamos pasando de una innovación personalista, puntual e invertebrada, que funcionaba casi a trompicones casi siempre

como tardía u obligada reacción a la última novedad de la competencia, a una nueva forma de innovar en equipo, muy procedimentada y sistemática (Cornella , 2011, p.7).

Otro aspecto investigado por los científicos de finales del siglo XX, especialmente por los psicólogos Norteamericanos Daniel Goleman y Howard Gardner, es la inteligencia emocional, y a partir de sus estudios se ha acuñado el término persona pegamento, el cual se ha definido por Cornella (2011) como:

Más que grandes expertos en todo, el perfil de las personas pegamento ha de ser el de individuos con gran inteligencia emocional para lograr la empatía y el compromiso (un estadio más allá de la simple implicación) de los diferentes miembros del grupo con los objetivos de cada proyecto. Como decimos, no hace falta que sea un experto en cada una de las diferentes disciplinas que dominan sus miembros, pero sí ha de poder contar con una visión global de cada área para tener una mayor sensibilidad hacia sus problemáticas específicas y para coordinarlos mejor a partir de sus respectivos potenciales (p.11).

Un elemento importante, desarrollado por los investigadores con relación a los individuos y su comportamiento dentro de las organizaciones, es el concepto de neurona espejo, comentado por Cornella (2011):

Según diferentes estudios científicos, existen determinadas neuronas en nuestro cerebro que se disparan cuando observan a otro ser humano realizar una determinada acción y funcionan como un espejo. Estas neuronas espejo

se encargan de transformar este tipo de información visual en conocimiento y desempeñan un papel fundamental en nuestro aprendizaje (p.15).

Una de las últimas teorías trabajadas para la administración del talento humano, es la referente a la **gestión del conocimiento**, un aspecto que está ligado a la organización y por supuesto al grado de interacción entre individuos, grupos (Stakeholders), y sociedad.

El investigador Mateo (2006) explica el término gestión del conocimiento cuando dice: “El conocimiento se asienta en dos pilares fundamentales, uno es investigación, desarrollo e innovación (I + D + i), que crea nuevos conocimientos y mejoras en otros ya establecidos, y el otro la enseñanza (E) que transmite los conocimientos existentes, p. 148.

En cuanto a la segunda parte planteada por Mateo (2006), la enseñanza pieza fundamental en cualquier organización, la define como:

La Enseñanza y la calidad de la misma es pieza crítica y clave en la evolución y desarrollo de toda sociedad. Repercute directamente en el comportamiento de los ciudadanos, en el nivel de formación y destreza de los trabajadores, en la competitividad de la economía, en la capacidad de atracción de inversiones, tanto del interior como del exterior, que se producen donde existe mano de obra experta y adiestrada, entre otras (p.148).

Una organización que le apueste a la formación de sus trabajadores, tendrá más oportunidades de competir.

DEFINICIONES

Con base en las anteriores teorías, se puede plantear una definición a partir de lo que significa el trabajador, frente a los demás factores de producción y, lo que puede representar a futuro la definición de administración de personal con la incorporación de nuevas teorías y nuevos desarrollos en el campo sistémico de las organizaciones.

Apoyándonos en la teoría Z y su significado tomado del modelo Japones, en cuanto a la administración del talento humano que describió William Ouchi en sus investigaciones, en la comparación entre el modelo Japonés y modelo Norteamericano de administración, y en especial el rol que juega el trabajador en toda la filosofía Japonesa, expresa que:

Las relaciones humanas son siempre complejas y volubles. Un supervisor que conozca bien a sus subordinados, puede describir los rasgos de sus diferentes personalidades, decidir quién se acopla bien con quién y organizar, de ese modo, equipos de trabajo que funcionen con un máximo de efectividad (Ouchi, 1982, p.15).

En el anterior postulado encontramos una definición aproximada del concepto de administración de personal, a la vez su verdadero y profundo significado, aquí el supervisor hace las veces de administrador o de gerente, quien tiene bajo su cargo un grupo de trabajadores con el fin de cumplir un objetivo y/o unas metas empresariales en un área funcional de la empresa, conoce profundamente la personalidad de un trabajador con sus debilidades y fortalezas.

Para lograr esos resultados, igualmente dentro del concepto de administración de personal, está la incorporación del talento humano a la organización a través de los procesos de selección y contratación de personal, fundamentales para escoger el recurso humano más idóneo para la empresa, al igual que el permanente monitoreo del talento humano, a través de la capacitación y evaluación de herramientas gerenciales de última generación.

Entre tanto, para Dessler y Varela (2011) la Administración de los recursos humanos, la definen, como: “las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro” (p. 2).

Según Flippo (1978), “La administración de personal es el planteamiento, organización y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa” (p. 4).

Para Mondy (2005), “la Administración de personal es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales” (p.4).

Desde el punto de vista de Bohlander y Snell (2008), “el estudio de la administración de personal consiste en: el proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización” (p. 4).

Para Stoner, Freeman y Gilbert (1996), la administración del recurso humano es “el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas” (p. 7).

bros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas” (p. 7).

NORMATIVIDAD

Cada país del mundo industrializado, especialmente en Europa y Estados Unidos, vieron la necesidad de promulgar leyes internas que protegieran el trabajo, primordialmente la labor de niños, mujeres y por supuesto la fuerza laboral del hombre, esta fuerza de trabajo era cada vez más grande, dado el crecimiento industrial del siglo XIX y XX, las empresas necesitaban más y más fuerza de trabajo, que se fuera incorporando al desarrollo, no solo de la industria sino también del estado. Especialmente, a principios del siglo XX estos estados Europeos se consolidaban como naciones fuertes y en pleno desarrollo, se vieron presionadas por las luchas despiadadas entre competidores, al igual que por las crecientes quejas y revueltas de trabajadores y, movimientos de trabajadores que posteriormente dio origen a las luchas sindicales y a todo el derecho de asociación. En ese orden de ideas, dentro del derecho, nació el derecho laboral como disciplina científica, los investigadores de esta nascente ciencia se dedicaron a estudiar y a armonizar los trabajos de los psicólogos, ingenieros y administradores con sus teorías relativas al recurso humano, a través de leyes y normas que expedía la nación.

Sin embargo, no fue suficiente con la normatividad interna de cada país para proteger el trabajo y la fuerza laboral que ingresaba a la industria privada, y a las oficinas, orga-

nismos y empresas del estado, las naciones decidieron promulgar una legislación internacional, tal vez presionadas, por el francés Daniel Le Grand, quien insistentemente y con una visión global para su época presionó por unas normas internacionales que rigieran el ejercicio laboral, tal como lo menciona la oficina internacional del trabajo:

La idea de una legislación internacional del trabajo se debe ante todo a quien fue también el precursor de la obra de la OIT: Daniel Le Grand (1783-1859), industrial francés que entre 1840 y 1853 suplicó reiteradamente a varios gobiernos europeos que promulgaran de común acuerdo una misma legislación laboral para acabar así con las luchas despiadadas entre competidores. También preparó el terreno con varios proyectos de leyes internacionales sobre la jornada de trabajo, la fijación de un día de descanso, el trabajo nocturno, las actividades insalubres o peligrosas y una reglamentación especial para los niños. Antes de redactar los proyectos efectuó un muy cuidadoso estudio de la situación jurídica de diversos países, prácticamente como hace hoy la oficina Internacional del Trabajo para preparar los proyectos de normas (OIT, 2000, p.1).

El legado de Daniel Le Grand fue tan fuerte que, después de su muerte, se consolidó la idea; previamente los representantes de las delegaciones de 14 países reunidas en Zúrich en agosto de 1897, celebraron el Primer Congreso Internacional de Protección Obrera, la labor no fue fácil, para que el gobierno de Suiza reanudara sus esfuerzos para promulgar leyes internacionales de trabajo, después de muchas reuniones y estudios, el gobierno Suizo donó a la Asociación una sede adecuada en el cantón de Basilea, y se inauguró el 01 de mayo de 1901 la Oficina Internacional del Trabajo.

La Asociación celebró dos conferencias internacionales en Berna, en 1905 y 1906, con la participación de trece Estados: Alemania, Dinamarca, España, Francia, Grecia, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, Rumania, Serbia y Suiza. La conferencia de 1906 adoptó los tratados internacionales, uno para prohibir el uso del fósforo blanco y otro para reglamentar el trabajo nocturno de las mujeres. Esos fueron los primeros convenios internacionales del trabajo (OIT, 2000, p. 3).

La OIT, tal como se le conoce hoy en día, inició labores en 1919, al celebrar la primera reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, la cual se celebró en Washington en octubre del mismo año, la cual eligió el primer director de la nueva Oficina Internacional del Trabajo, el francés Albert Thomas.

En América, especialmente en Estados Unidos, no se hizo esperar las asociaciones de trabajadores en los diferentes estados, y a nivel nacional, agrupados a través de la Federación Americana de Trabajo (American

Federation of Labor), celebraron un congreso en Filadelfia en noviembre de 1914 y en la resolución adoptaron:

... los representantes de los trabajadores organizados de los diferentes países se congregaran en el mismo lugar y con simultaneidad a la [conferencia general de la paz prevista para inmediatamente después de la guerra]... afin de presentar mociones y tomar las medidas necesarias para el restablecimiento de las relaciones fraternales y la protección de los intereses de los trabajadores, y de contribuir así a cimentar las bases de una paz más duradera (OIT, 2000, p. 4).

De esta forma, Estados Unidos ingresaba al organismo internacional para participar activamente en la defensa de los derechos de los trabajadores norteamericanos. Colombia ingresó a la organización en 1919, y a la fecha ha ratificado 60 convenios de la OIT incluyendo cada uno de los ocho convenios sobre los cuatro principios contenidos en la declaración de los derechos fundamentales del trabajo de la OIT en 1998, dichos principios son: libertad de asociación y derecho a una negociación colectiva efectiva, empleo sin discriminación, prohibición al trabajo forzado, abolición efectiva del trabajo de menores.

En Colombia, la normatividad sobre derecho laboral o legislación laboral fue muy incipiente a principios del siglo XX, toda vez que la industrialización en Colombia fue tardía, la influencia de la revolución industrial en Colombia hizo tránsito primero en Norteamérica, y en Latinoamérica llegó primero a Argentina, Brasil y Chile, y digamos que indirectamente el influjo de Inglaterra llegó, por otros países, a Colom-

bia a finales del siglo XIX, lo cual nos hace pensar que en materia laboral las empresas colombianas experimentaron un vacío sustancial.

El investigador Mauricio Avella Gómez (2010) estudia el caso en los siguientes términos:

Las primeras expresiones de la legislación laboral en el continente coincidieron con una industria todavía incipiente. La industria de alimentos y bebidas, las del tabaco, las de los textiles, y las de confecciones y calzado, fueron las primeras en atender en consumo en los principales centros urbanos del país, en los que se albergaba todavía menos del 30% de la población (p. 29).

Particularmente, a principios del siglo XX, Colombia era un país agrario, en el campo estaba concentrada la mayor parte de la producción, por lo tanto la industria que llevaba ya tres siglos en Europa, en Colombia hasta ahora hacía su aparición, como consecuencia las fuerzas laborales, y la legislación eran incipientes, tal como lo menciona Avella (2010):

Aunque con expresiones aisladas en los tres primeros lustros, los primeros jalones de la legislación laboral colombiana fueron dispuestos entre 1915 y 1930. El esfuerzo legislativo se concentró en dos frentes, a saber, el de la seguridad en el sitio de trabajo y la protección de los trabajadores, y el de la prevención y solución de conflictos laborales potenciales (p. 29).

El incremento de los sindicatos activos en el período de 1919 a 1930, que pasó de 37 a 107, más los incidentes de Bogotá en la cual murieron varios trabajadores, y las con-

tinuas series de huelgas en la historia del país, obligó a agilizar una normatividad expedita para solucionar dichos problemas. A finales de 1923, se crea la Oficina General del Trabajo, con el fin de estudiar y atender la problemática que se presentaba por esta época en las relaciones obrero-patronales.

En el año de 1924, se presenta una reforma laboral propuesta por los vocales de la Oficina General del Trabajo, Avella (2010) en su investigación señala:

Los seis vocales de la OGT elaboran un proyecto de Código del Trabajo que no hizo tránsito a las Cámaras Legislativas al no contar con el aval del Ministro de Industrias. A su turno, en la Comisión de Asuntos Sociales, Antonio José Sánchez presentó un proyecto sobre relaciones entre patronos y obreros (p. 36).

El anterior intento se materializó a través de un nuevo estudio contratado por el estado colombiano:

Ya en 1930, el Gobierno (Decreto 388 de marzo 6) designó una comisión especial para revisar el proyecto de Código Laboral por la junta de vocales. Según los considerandos del decreto, era necesaria [la colaboración de las diversas entidades interesadas directamente en la verdadera organización científica del trabajo en Colombia, cuya base debe ser una legislación obrera inspirada en la justicia, en la equidad social y en los principios sanos de la sociología ...] (Avella, 2010, p. 41).

Finalmente, el Código Sustantivo del Trabajo hace su aparición en el año 1950 a través de los decretos 2663 y 3743 del mismo año, se organizó en tres partes, a saber: el

Derecho Individual del Trabajo, el Derecho Colectivo del Trabajo y la Vigilancia y Control de las Leyes Sociales, el cual perduró hasta la reforma con la Ley 50 de 1990 y la Ley 100 de 1993. A continuación, se presentan algunos apartes del actual Código Sustantivo del Trabajo:

Artículo 1 – **Objeto**. La finalidad de este código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre patronos y trabajadores, dentro de un

espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Artículo 5 – **Definición de trabajo**. El trabajo que regula este código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo (Legis, 2011, p. 3).

TRABAJO

En un principio, el hombre buscó la forma de recolectar frutos y semillas, cazar animales entre otras actividades, con el fin de proveerse su alimento y el de su familia, se asoció en algunas ocasiones para enfrentar los peligros de la caza y la pesca, al mismo tiempo dividir tareas y fuerzas, estas actividades vistas desde la antropología, no son otra cosa que la división del trabajo. El trabajo, entonces, tiene una connotación social, porque el individuo vive en comunidad, aporta a esa comunidad, comparte socialmente y laboralmente en un ambiente cultural donde deja una impronta como ser y aporta con su labor al desarrollo de esa comunidad.

Pierre Rolle (1974), en el libro *Introducción a la Sociología del Trabajo*, afirma que “El trabajo es, por esencia, creador de riquezas, y representa en nuestra sociedad el papel de un principio de distribución de las rentas” (p. 43).

En palabras de Engels (2002), el trabajo es mucho más que generar riqueza, cuando afirma:

Lo es, en efecto, a la par que la naturaleza proveedora de los materiales que él convierte en riqueza, pero el trabajo es muchísimo más que eso. Es la condición básica y fundamental de toda la vida humana. Y lo es en tal grado que, hasta cierto punto, debemos decir que el trabajo ha creado al propio hombre (p. 5).

Al ser el trabajo un creador de riqueza, cobra mayor importancia la relación del hombre frente a los factores de producción como son las máquinas y herramientas y el capital financiero de la empresa, los sociólogos identifican este carácter fundamental, al establecer en dicha relación al recurso humano como el factor social productor de inmensa riqueza.

Por otro lado, todo trabajo debe tener un elemento inmerso en la actividad como tal, el producto de esa fuerza física o intelec-

tual, en el mundo moderno es sinónimo de remuneración, es decir todo trabajo es asalariado desde el punto de vista de la teoría económica, inclusive la legislación laboral de algunos países reza “a trabajo igual salario igual”, lo cual indica que en toda actividad productiva, llámese comercial, producción, ingenieril, inventiva, investigativa y otras, está presente el trabajo del hombre. Rolle (1974), en ese mismo sentido plantea: “Así pues, la remuneración del trabajador está, en realidad, determinada por el contrato de trabajo y varía, a unidad de tiempo igual, con la cualificación que se le reconoce” (p. 283).

Por supuesto que en la relación laboral hay dos actores, el trabajador y el empleador, y ambos tienen deberes y responsabilidades compartidas, Rolle (1974) aclara esta relación así: “Su responsabilidad [trabajador]... es consecuencia de tal reconocimiento y representa una delegación de poder concedida por el empresario, la cual puede adoptar diferentes formas” (p. 283).

Estas responsabilidades del trabajador abarcan elementos cuantitativos y cualitativos como: el tiempo, las instalaciones, los equipos, y los elementos (herramientas) para realizar su labor, Rolle (1974) confirma esta situación al mencionar que:

En algunos casos se autoriza [empresario]... al trabajador a utilizar a su gusto su tiempo de trabajo, cuyo uso ha alquilado a la firma. Mas, aún: todo asalariado goza más o menos de esa libertad, ya que no puede ser vigilado durante toda la jornada ni en todas las determinaciones voluntarias de sus actos. Cada Trabajador resulta ser, en alguna medida, responsable de un factor

de producción que pertenece al empresario (p. 283).

El trabajo asalariado ha evolucionado a nuevas formas y relaciones obrero-patronales, inclusive se habla del fin del trabajo asalariado por múltiples factores económicos y políticas globales de empleo, ¿qué le depara el futuro al trabajo asalariado?, ¿qué viene en las relaciones obrero-patronales? Son interrogantes que se ven mezclados con el desarrollo tecnológico y nuevas formas estratégicas en la que la empresa moderna realiza su producción.

Alicia Garrido (2006) experta psicóloga del trabajo, manifiesta en relación a la evolución del trabajo asalariado que:

Las elevadas cifras de desempleo que acompañaron a la crisis económica de los años setenta, así como su persistencia incluso en períodos de recuperación de la economía fueron el detonante para que desde diferentes ámbitos surgieran voces que anunciaban la desaparición del trabajo asalariado (p. 20).

Y qué decir con la aparición de la computadora y sus aplicaciones, fue percibida como un agente perturbador que iba a desplazar la mano de obra de las factorías, hoy en día persiste en la retina de los trabajadores en todo el mundo, la misma sensación, la aparición de la robótica, la telemática y la informática, aplicaciones cibernéticas que en cierto sentido realizan tareas repetitivas las 24 horas del día, no descansan, no cobran horas extras, no tienen prestaciones, realizan tareas de alto riesgo, en fin, tareas que el ser humano no podría hacer.

Garrido (2006), al respecto realiza la siguiente conclusión: “El desempleo comenzó a ser percibido de esta forma como un fe-

nómeno estructural y como la consecuencia inevitable del avance científico y tecnológico” (p. 20).

Al parecer, las predicciones de los expertos en cuanto al futuro del trabajo asalariado en pleno siglo XXI han quedado en vilo, toda vez que las estadísticas de desempleo entre los años 1970 al 2012, indican que no ha quedado relegado el trabajo asalariado, que los empleados no han perdido en su totalidad el empleo, que la cifra de desempleo se mantiene en un dígito, que la ciencia y la tecnología no ha desplazado de plano el trabajo humano, que lo que se ha detectado son cambios en las formas del trabajo, en las formas de producir, que el aparato productivo ha realizado ajustes a su modelo de producción.

Otra polémica planteada por la experta Alicia Garrido (2006) tiene que ver con la pérdida de la centralidad del trabajo, como agente desestabilizador del trabajo asalariado, “es decir el trabajo asalariado ya no es el centro como origen de la identidad, y como vehículo de participación e integración social. En la sociedad salarial, el empleo cumple una serie de funciones más allá de unos ingresos económicos” (p. 22).

Esas funciones están relacionadas con la vida social producto del desarrollo e integración entre individuos que tienen puntos en común, igualmente el trabajo trasciende al seno de la familia, esta se ve afectada por los logros o éxitos del trabajador. Al interior de las empresas, el trabajador se alinea con las políticas, objetivos y metas propuestas por los dueños, el nivel que alcanza el individuo dentro de la organización lo vinculará socialmente con personas semejantes en niveles, estatus y niveles sociales.

Finalmente, el desborone del mercado laboral, la interpretación que le dan los empresarios a la flexibilidad laboral, y el desbalance de los sistemas de protección social, por no decir la quiebra de las corporaciones financieras adscritas a la seguridad social, la desigualdad social en los países en vías de desarrollo, segundo y tercer mundo, la supercualificación de algunos trabajadores frente a la mano de obra no calificada o semicalificada, el modelo de contratación temporal, evidencian un cambio sustancial en la mano de obra asalariada.

El sociólogo alemán Ulrich Beck, actualmente profesor de la Universidad de Múnich y de la London School of Economics, estudia aspectos como la modernización, los problemas ecológicos, la individualización y la globalización, plantea en su libro “Un nuevo mundo feliz. La precariedad del trabajo en la era de la globalización”, un aspecto relacionado con la flexibilización laboral, cuando expone:

Cuanto más relaciones laborales se «desregularizan» y «flexibilizan» más rápidamente se transforma la sociedad laboral en una sociedad de riesgo, un riesgo que no es calculable ni para el modo de vida de cada individuo ni para el Estado y la esfera política; y más urgente resulta asimismo estudiar la economía política del riesgo..... En todo caso, hay una cosa bien clara: la inseguridad endémica será el rasgo distintivo que caracterice en el futuro el modo de vida de la mayoría de humanos (Beck, 2007, p.12).

¿Cuál será, entonces, el futuro del trabajo asalariado? Indudablemente se han planteado por parte de los expertos algunas salidas al actual rompimiento, una de ellas es

la desvinculación entre el trabajo y los ingresos, la sociopsicología del trabajo ante la crisis de la sociedad salarial, temas que sin duda alumbrarán el camino en un futuro de mediano plazo, si los países no quieren llegar a un nivel mayor de caos (Garrido, 2006).

Otra alternativa que buscan las empresas es una mayor innovación y productividad empresarial cambiando el paradigma de una innovación personalista, a una de trabajo en equipo, tal como lo formula Cornella (2011):

El gran cambio que se está produciendo en las organizaciones es que estamos pasando de una innovación personalista, puntual e invertebrada, que funcionaba casi a trompicones casi siempre como tardía u obligada reacción a la última novedad de la competencia, a una nueva forma de innovar en equipo, muy procedimentada y sistemática (p. 7).

Todas las teorías organizacionales postmodernas señalan que para que una organización sea más productiva y competitiva, base su esfuerzo ya no en el trabajo individual,

sino que estructuren sus procesos y procedimientos en un esquema de alta productividad apoyados en la alta cualificación de sus individuos, pero trabajando mediante proyectos en equipos, es decir, el resultado ya no es individual sino multidisciplinar, en ese mismo sentido el salario cambia, ya no hay relación directa entre el tiempo trabajado por un individuo y el emolumento asignado, sino que se integran otros componentes, los cuales formula Cornella (2011):

En la actualidad, muchos trabajos ya se han liberado de la ligadura dinero a cambio de tiempo. Se trata de aquellos empleos en los que realmente importa es que se cumplan unos objetivos. Por ejemplo, en muchas posiciones de responsabilidad comercial en las que los salarios básicos pueden ser muy bajos, incluso llegar a cero, mientras que la parte del salario ligada al cumplimiento de objetivos de venta puede ser muy sustanciosa (p.19).

Cornella expresa claramente en qué consiste un salario tri-componente, que consistiría de una pequeña base fija y de dos partes variables en función de los objetivos logrados y del conocimiento aplicado.

ÁREA FUNCIONAL DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA

Hablar de un área como estructura organizacional, es fundamental para la función organizativa de una empresa, dado que permite identificar los niveles jerárquicos, igualmente permite identificar las líneas de autoridad y responsabilidad de la organización, en la medida en que la empresa crece

de tamaño y actividad, se hace necesario implementar la sección, área o división de personal, según sea el caso; en un principio, no importaría el nivel donde se ubique el área, posteriormente y de acuerdo al tamaño de la empresa, tendrá necesariamente que desplazarse a los niveles superiores de

la estructura por: funcionalidad, responsabilidad y alineación con las estrategias corporativas.

Los autores modernos insisten que una organización o empresa, para que se llame como tal, debe contar con funciones intencionadas y estructuras formales, tal como lo menciona Koontz y Weihrich (2004): “La organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada” (p. 242).

Lo anterior ratifica la importancia de una división, y queda claro que la principal característica funcional de una organización es su estructura, en funciones y la estructura como tal, ahora bien ¿qué entendemos por división organizacional?, también llamado “el departamento”, Koontz y Weihrich (2004) igualmente nos definen el departamento así: “designa a un área, división o sucursal en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas” (p. 244).

El investigador mexicano Joaquín Rodríguez (2007) le da una importancia significativa al departamento de personal, así: “Cuando una organización alcanza cierto nivel de complejidad, es de esperar que incluya una unidad especializada de personal, es decir, un departamento de recursos humanos responsable de apoyar a los otros departamentos” (p. 57).

Aquí se denota una característica especial para esta área, sin demeritar las otras áreas funcionales de la empresa igualmente importantes, como: administrativa, producción, y financiera; y es la especialización

y apoyo, indudablemente debe ser un área súper especializada e interdisciplinaria, porque maneja muchos temas económicos, financieros, psicológicos, sociológicos, legales y todos con relación al talento humano.

A medida que las empresas han evolucionado a través del tiempo, se han preguntado ¿cuándo se requiere de un departamento de personal? Es muy probable que la pequeña empresa no requiera de un organismo encargado del manejo de personal, por cuanto estas funciones pueden recaer directamente en el administrador y/o propietario.

Ahora bien, qué sucede en las empresas medianas, si las estudiamos desde el punto de vista del número de trabajadores que maneja y los activos totales, tal como las clasifican los contadores en Colombia, decimos que las empresas medianas son: unidades económicas que tienen entre 51 y 200 trabajadores, unos activos totales que se encuentran entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos legales vigentes; en este orden de ideas, para un administrador o gerente le sería muy difícil gerenciar o administrar el talento humano directamente por él o una sección de la gerencia, en este panorama necesariamente hay que diseñar toda una estructura de talento humano para que soporte todas las funciones inherentes al manejo del recurso humano.

El tamaño, entonces, del departamento de Administración de personal estará sujeto en gran medida al tamaño de la organización, es decir que en la medida del crecimiento de la organización, el departamento de Administración de personal adquiere mayor importancia, puesto que no solo se centran los procesos de selección de personal, sino que se encarga de la gestión del conocimiento.

Sin duda alguna, el papel de la administración de personal está encaminada a orientar en primera instancia la productividad del personal en todos los niveles de la organización, pero también establecer las directrices de cómo se dirige al talento humano de tal manera que las decisiones que se tomen al respecto estén acordes al desempeño y logros empresariales.

En consecuencia, el departamento de administración de personal cumplirá entre otras, las siguientes funciones: planeación, reclutamiento, selección de personal, inducción de personal, capacitación y adiestramiento, desarrollo de personal, análisis y evaluación de puestos de trabajo, motivación, evaluación del desempeño, políticas salariales, programas de seguridad industrial, sistemas de compensación e incentivos.

La administración de personal requiere de un sin número de información, para cumplir con las funciones asignadas. Esta información será de gran importancia, por cuanto se podrá determinar las necesidades a futuro en términos de personal, el diseño de cargos, nómina y otros.

Como se dijo anteriormente, la función principal del área de talento humano es proveer el recurso humano para toda la organización, también cumple una función estratégica dentro de la organización. En ese orden de ideas la administración de personal debe verse con un enfoque holístico.

La administración de personal debe entenderse como un sistema, cuyo inicio se encuentra en el entorno que rodea la organización. El medio ambiente se constituye en un factor fundamental dada su influencia sobre la organización y el personal, constituyéndose en un sistema abierto.

De igual manera, el departamento de personal es un sistema abierto, dado que recibe influencias provenientes tanto del entorno externo, como interno.

Según Fritjof Capra (2009), en un planteamiento sistémico, las propiedades de las partes solo se pueden comprender desde la organización del conjunto, por lo tanto, el pensamiento sistémico no se concentra en los componentes básicos, sino en los principios esenciales de la organización. “El pensamiento sistémico es «contextual», en contrapartida al analítico. Análisis significa aislar algo para estudiarlo y comprenderlo, mientras que el pensamiento sistémico encuadra este algo dentro del contexto de un todo superior” (p. 49).

Este concepto sistémico, se convierte en un pensamiento de avanzada en el siglo XXI, por las connotaciones que tiene en el mundo de las ciencias, veamos otro aparte de las investigaciones del físico cuántico Fritjof Capra (2009), cuando coloca el ejemplo del árbol, para hacernos a una mejor idea del concepto sistémico, cuando menciona:

Cuando vemos una red de relaciones entre hojas, ramitas, ramas y tronco, la denominamos «árbol», la mayoría de nosotros olvidará las raíces, si bien estas son a menudo tanto o más extensas que las partes del árbol que vemos. En un bosque, además, las raíces de todos sus árboles están entremezcladas, formando una densa red subterránea en la que no existen fronteras precisas entre árboles individuales (p. 49).

La teoría sistémica por analogía se aplica al sector empresarial, una empresa hace parte de un sistema, tiene interrelación con otras empresas del sector, el conjunto de empre-

sas de una región a su vez tienen relación con el conjunto nacional, y así, el conjunto de redes y relaciones de unas y otras, obedece al principio sistémico.

En el esquema general de un sistema planteado por Norbert Wiener, y su equipo interdisciplinario que trabajando en las celdas vacías de la ciencia, concepto desarrollado por el biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, se encontraron con el moderno término de cibernética que no es otra cosa que la unión de la información, comunicación y control y cómo estos elementos interactúan en un sistema abierto.

Atendiendo los anteriores conceptos sistémicos, se definen cada una de las partes que intervienen en el proceso, para luego integrarlas a la estructura administrativa del área de personal:

División: en la época clásica de los griegos, Platón en su libro *La República*, ya planteaba la división del trabajo y la especialización de la misma, al escribir:

¿quién será mejor, el que se dispersa en diferentes actividades o aquél que se confina en la propia? Se hace mejor y más fácilmente cuando un hombre hace una cosa en armonía con su habilidad y en el momento oportuno (George y Álvarez, 2005, p.13).

Por otra parte, a partir de los economistas clásicos como Adam Smith y David Ricardo, se comenzó a plantear la teoría de la división del trabajo, ellos para su época observaron que un trabajador que realizaba varias funciones para un mismo trabajo o producto, le era casi imposible, duplicar la producción, y que al contrario, si la misma labor era desarrollada por varios trabajadores, la productividad se incrementaba, ob-

servemos lo investigado por Adam Smith en su libro *el Origen de la Riqueza de las Naciones*:

Un obrero no educado en este negocio (al cual la división del trabajo ha vuelto una ocupación distinta), ni familiarizado con el uso de la maquinaria empleada (la inversión a la cual probablemente la misma división del trabajo dio ocasión), puede escasamente, quizá, usando de toda su habilidad, hacer un alfiler al día y ciertamente no podrá hacer 20. Pero de la manera en que este negocio se realiza, no solamente la totalidad del trabajo es una ocupación particular. Un hombre saca el alambre, otro lo endereza y un tercero lo corta, un cuarto lo aguza, un quinto le da la preparación final para recibir la cabeza; hacer la cabeza requiere dos o tres maniobras; colocarla es una tarea peculiar, cromarlas es otra... pudieron, cuando se esforzaron, hacer alrededor de 12 libras de alfileres por día (Ureña, 1794, p. 123).

El anterior ejemplo es un clásico, para ilustrar perfectamente en qué consiste la división del trabajo, Adam Smith lo observó directamente en la fábrica y lo describió en su investigación, no solamente iba a dejar sentadas las bases de posteriores investigaciones en este tema, sino que paralelamente a su observación también planteó temas como los costos de producción, la maquinaria utilizada, la relación directa del capital de trabajo, entre otras.

Los trabajos de los economistas clásicos fueron la base para posteriores investigaciones a comienzos del siglo XX con el advenimiento de la escuela científica de la administración liderada por Frederick W.

Taylor, quien sistematizó el proceso a través de las observaciones y mediciones y formuló uno de los principales principios de la administración moderna la división del trabajo, entre otros temas, desarrollando el sistema de taller, explicado por Lourdes Álvarez (2005) como:

En primer lugar, deseaba saber cuánto tiempo tomaría y debería tomar una máquina o un trabajador efectuar un proceso dado, o fabricar una parte, utilizando métodos y materiales específicos bajo condiciones controladas....En segundo lugar, Taylor deseaba desarrollar un método uniforme y rutinario para preparar y dirigir los esfuerzos de los responsables del establecimiento de las condiciones bajo las cuales estos estándares podrían ser fijados y logrados...En tercer lugar, Taylor reconoció la necesidad de un método por el cual podría determinar qué hombre estaría mejor capacitado para un trabajo, de acuerdo con su habilidad inicial y potencial de aprendizaje (pp. 80-81).

Otro de los trabajos relacionados con la investigación de Frederick W. Taylor, encaminados por el mismo tema del trabajador, tiene que ver con un sistema salarial, como resultado de su estudio propuso pagar salarios altos y tener costos unitarios bajos de producción, para lo cual la administración de la empresa debería aplicar una metodología científica y procesos estandarizados, así nació la ciencia aplicada a la administración.

Continuando con los procesos del área funcional de personal, una vez se ha realizado la división del trabajo, utilizando la metodología de tiempos y movimientos, se procede

con la metodología de la jerarquización del área funcional.

Jerarquía: se denomina la línea de autoridad que va desde el escalafón más alto al más bajo, y que luego se derivará en el concepto de mando o autoridad. El modelo burocrático establece los cargos según el principio de jerarquía, cada cargo inferior debe ser supervisado por uno de mayor nivel o jerarquía, a partir de este punto se fijan las jefaturas en cada nivel.

Los teóricos como Alberto de la Peña (2005) definen este concepto de jerarquía y autoridad como:

En las empresas, la autoridad entendida como la facultad de mandar o corregir a otras personas, deriva, normalmente, de la propiedad del capital, quien delega de una manera jerárquica en aquellos órganos o personas que estima conveniente. De esta manera el concepto de "autoridad" va unido al de responsabilidad, ya que las personas que tienen capacidad de mando deben responder a sus decisiones ante las instancias jerárquicamente superiores (p. 206).

Es un componente que se establece cuando se determina el tipo de estructura que se desea y la cantidad de niveles que va a soportar esa unidad (departamento) de personal, previo análisis de funciones, trabajos y roles que se han de manejar en el área funcional de personal.

Es importante establecer jerarquías, a pesar que los teóricos modernos de la administración hablen de estructuras planas, pero como se mencionó anteriormente, en las empresas colombianas y latinoamericanas, es muy difícil implementar estos modelos

por las situaciones económicas, las políticas e influencias de los stakeholders, que se manejan en cada país, necesariamente las estructuras siguen siendo piramidales, los modelos de estructuras planas son más de los países desarrollados, dichas compañías han evolucionado rápidamente, se han adaptado a la competencia y a la globalización, la competencia los ha obligado a emigrar hacia modelos estructurales menos jerárquicos, algunos ejemplos de este modelo de empresas los encontramos en: LEGO, GOOGLE, y APPLE, entre otras.

En las empresas de estructuras planas, el concepto de jerarquía no desaparece del todo y no desaparecerá, porque en el modelo capitalista o socialista siempre habrá dueños de unidades productivas y otros trabajadores para esas unidades productivas.

El último paso en este proceso de organización del área funcional de administración de personal, corresponde a las funciones, como su nombre lo dice, funcional viene de funciones, que finalmente son las actividades propias del área de talento humano.

Funciones: El teórico Henry Fayol estableció dos tipos de funciones para toda organización; unas las funciones administrativas que corresponden a la gerencia, denominadas también básicas porque recaen en la alta gerencia de la empresa; y las segundas, llamadas funciones técnicas porque corresponden a cada área como: producción, financiera, contable, comercial, y sistemas, entre otras; se espera entonces que en una empresa pequeña, mediana o grande, exista un área técnica relativa a la administración de personal.

En el último paso, del diseño estructural de un área de personal, será asignarle las tareas a cada funcionario, de acuerdo a los tiempos y movimientos que establezca el experto. Para un programa de administración de personal en una empresa cualquiera, es importante asignar unas funciones técnicas de administración de personal, queda claro a través de la conceptualización tratada, que el tamaño de la empresa no es óbice, para diseñar y dotar de herramientas técnicas a un área de talento humano.

CONCLUSIONES

No se equivocaron los teóricos en sus investigaciones al afirmar que el factor humano es el elemento más importante en toda organización, el cual puede ser complementado e integrado a los factores no humanos a través de un esquema sistémico empresarial, para el cumplimiento de los objetivos corporativos.

A pesar del desarrollo extraordinario en administración de personal, existen todavía

empresas que aplican las teorías Taylorianas mecanicistas, en el manejo del recurso humano, se evidencian procesos de control como la figura del capataz para verificar que otros estén haciendo el trabajo, se piden resultados por funciones individuales, en puestos de trabajo que funcionan como feudos, igualmente la remuneración es por funciones, no hay compensación por productividad; entre otras, manifestaciones de

la teoría científica de comienzos del siglo XX.

Los grupos de presión en todo el mundo han alcanzado logros significativos por un mejor trabajo, tanto individual como colectivo, incorporando mejoras en todas las legislaciones laborales de los países que acogen las recomendaciones de la OIT y de organizaciones sindicales, sin embargo todavía se llevan casos aberrantes a los tribunales laborales en muchos países, lo que indica que muchas empresas no evolucionan al ritmo de los desarrollos científicos en la materia.

El desarrollo científico alrededor del concepto empresarial del trabajo durante el siglo XX, ha traído desarrollos significativos, los cuales han sido aplicados en todas las organizaciones empresariales mundiales, y ha generado nuevos aportes cambiando continuamente el paradigma empresarial.

Las empresas líderes en los diferentes sectores de la economía, han empezado a comprender y a ver en el talento humano y sobre todo en el área funcional de talento humano un aliado estratégico, que aporta significativamente a hacer de estas empresas, líderes altamente competentes en los diferentes mercados.

BIBLIOGRAFÍA

- Avella, M. (2010). Las instituciones laborales en Colombia, Contexto histórico de sus antecedentes y principales desarrollos hasta 1990. Borradores de Economía, No. 613, Banco de la República, Bogotá.
- Beck, U. (2007). Un nuevo mundo feliz. La precariedad del trabajo en la era de la globalización. Ediciones Paidós Ibérica, S.A., Barcelona. Consultado el 10 de septiembre del 2014, en: <http://books.google.com.co/books?id=M5VmBupv114C&printsec=frontcover&dq=un+nuevo+mundo+feliz&hl=es&sa=X&ei=GC-2dUeOcJJaj4APoh4Ao&ved=0CC-8Q6AEwAA#v=onepage&q=un%20nuevo%20mundo%20feliz&f=false>.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). Administración de recursos humanos. Editorial Cengage Learning, 14ª. Edición, México.
- Capra, F. (2009). La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos. Editorial ANAGRAMA Compactos, Barcelona.
- Cornella, A. (2011). Un equipo multidisciplinario. Profesionales de distintas especialidades, trabajando unidos en forma sistemática. Editores Edificios altos del Bosque, Bogotá.
- Chiavenato, I. (2003). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición: McGraw-Hill, Bogotá.
- _____. (2009). Gestión del talento humano. Tercera edición: McGraw-Hill, Bogotá.

- De Ureña, R. (1794). Investigación de la naturaleza y causas de riqueza de las naciones. Digitalizado por Google.
- De la Peña, A. (2005). Proyecto empresarial. Editorial Paraninfo S.A. Madrid.
- Desler, G., y Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano. Editorial Pearson, Quinta edición, México.
- Drucker, P. (2011). People and performance. Butterworth-Heinemann. First published, New York.
- _____. (2002). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Editorial Norma, Bogotá.
- Duhne, C., Garza, R., y Quintanilla A.M. (2007). Coaching Ejecutivo. Una opción práctica para lograr el desarrollo de la gente. Editorial Trillas, México.
- Engels, F. (2002). El papel del Trabajo en la transformación del Mono en Hombre y Estados primitivos de la cultura. Editorial Skla, Bogotá.
- Flippo, E. (1978). Principios de administración de personal. Editorial McGraw-Hill, Bogotá.
- García, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. Universidad Piloto de Colombia – Pontificia Universidad Javeriana, 5 (1) pp. 163 – 174, enero – abril, Bogotá.
- Garrido, A. (2006). Socio psicología del trabajo. Editorial OUC, Barcelona. Consultado el 13 de septiembre del 2014, en: <http://books.google.com.co/books?id=HWZwRMIUrGYC&pg=PA19&dq=alicia+garrido&hl=es&sa=X&ei=zyydUZnbKJW84AOZ1Y-CIDQ&ved=0CC8Q6AEwAA>.
- George, C. y Álvarez, L. (2005). Historia del pensamiento administrativo. Segunda Edición, Editorial Pearson, México.
- Kohn M. (1977). Dynamic Managing: Principles, Process, Practice. Menlo Park, Cummings Publishing Company, California.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). Administración. Una perspectiva global. 12ª edición. Editorial McGraw-Hill, México.
- LEGIS (2011). Código sustantivo del trabajo y código procesal del trabajo y seguridad social. Legis editores S.A., 27ª edición, Bogotá.
- Luhmann, N. (1998). Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general. Anthropos, Barcelona.
- Marín, A. L. (1992). Sociología de la Empresa. 5ª edición ampliada, editorial Ibérico-Europea de Ediciones, Madrid. Consultado el 20 de septiembre del 2014, en: <http://books.google.es/books?id=M33f5QDoS0UC&pg=PA65&dq=el+experimento+hawthorne&hl=es-419&sa=X&ei=Kq1vVP7uKMvbsATP44CQCA&ved=0CwQ6AEwAg#v=onepage&q=el%20experimento%20hawthorne&f=false>.
- Maslow A. (1991). Motivación y Personalidad. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid.
- Mateo, J. L. (2006). Sociedad de conocimiento. Instituto de Ciencia y Tecnología, ALBOR ciencia, pensamiento y cultura, 718 (marzo – abril), España. Consultado el 18 de mayo de 2015 en: <http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/18/18>

- Mondy, R.W. (2005). *Administración de recursos humanos*. Editorial Pearson, Novena edición, México.
- Munsterberg, H. (1911). *Psychology and Industrial Efficiency*. Publishing: tradition GmbH, Hamburgo, Germany.
- Ramió, C. y Ballert, X. (1993). La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos. *Boletín oficial del estado, España*. Consultado el 15 de mayo del 2105, en : <https://books.google.es/books?id=gik7wftCT64C&pg=PA231&dq=teoria+de+la+organizacion+MacGregor&hl=es-419&sa=X&ved=0CCEQ6AEwAGoVChMI1K-6cp7mFxxgIVChiMCh3tcgC3#v=onepage&q=teoria%20de%20la%20organizacion%20MacGregor&f=false>.
- _____. (1993). La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos. *Boletín oficial del estado, España*. Consultado el 15 de mayo del 2105, en: <https://books.google.es/books?id=gik7wftCT64C&pg=PA231&dq=teoria+de+la+organizacion+MacGregor&hl=es-419&sa=X&ved=0CCEQ6AEwAGoVChMI1K-6cp7mFxxgIVChiMCh3tcgC3#v=onepage&q=teoria%20de%20la%20organizacion%20MacGregor&f=false>.
- Reyes, A. (2005). *Administración de personal 1: Relaciones Humanas*. Editorial LIMUSA: Noriega Editores, México.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. Editorial CENGAGE Learning, séptima edición, México.
- _____. (1993). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Editorial Cengage Learning: Sexta edición, México.
- Robbins, S. P. y Judge T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera edición: Pearson, México.
- Robbins, S. P. y Decenso, D. (2002). *Fundamentos de Administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*. Editorial Prentice Hall, tercera edición, México.
- Rolle, P. (1974). *Introducción a la sociología del trabajo*. Editorial Planeta, Barcelona.
- Saldarriaga, J.G. (2008). *Gestión Humana: Tendencias y perspectivas*. *Estudios gerenciales*, 24(107), (abril-junio 2008) 137-159 Universidad ICESI. Consultado el 12 de mayo de 2015 en: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v24n107/v24n107a06.pdf>
- Santos, R. y Vargas, M. (2011). *Caracterización áreas de Recursos Humanos: Grandes Empresas de Boyacá*. Universidad Santo Tomás, Tunja.
- Stoner, J. Freeman, K. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. Editorial Pearson. Sexta edición, México.
- OIT (2000). *Las normas internacionales del trabajo*. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, Editorial Alfa Omega, 4ª edición, México.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z. Como pueden las empresas hacer frente al desafío Japonés*. Editorial Norma, Bogotá.
- Werther, W. B. y Davis, K. (2008). *Administración de personal y recursos humanos*. Editorial McGraw-Hill, sexta edición, México.