

¿Es posible una gestión humana no funcionalista?

Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal

Héctor Bermúdez Restrepo*

*Es preciso que el corazón, armándose de audacia,
impregne a la razón de su calor vital.*

Bruno Bettelheim, *Le cœur conscient*

Recibido: enero de 2010. Aceptado: febrero de 2010

RESUMEN

En este trabajo se describe un modelo de gestión humana tal como se concibe en las organizaciones que llevan a cabo una dirección estratégica de personal, a partir de una mirada crítica del *management* tradicional y de algunas de sus nociones, como la perspectiva clásica del direccionamiento estratégico y la administración de recursos humanos. El marco teórico privilegiado es la fundamentación epistemológica de la teoría organizacional y algunos de sus recursos sociológicos. Además de la revisión documental y de las propuestas de expertos en consultoría en la materia, se presentan algunas gráficas que son hechas bajo la lógica elemental de la teoría de conjuntos, diseñadas a partir del análisis de varias organizaciones colombianas. El principal hallazgo es que a pesar de los esfuerzos de ejecutivos, consultores y académicos para construir modelos de gestión que no sean funcionalistas, la manera como se han pensado para que sean estratégicos los ha hecho aún más funcionalistas que los del enfoque tradicional. **Palabras clave:** gestión humana, estrategia, modelo de gestión, organizaciones.

Para citar este artículo: Bermúdez, H. (2010), "¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal". En *Universidad y Empresa*, 18: 174-202.

* Profesor Universidad HEC-Montreal. UQÀM (*Université du Québec à Montréal*). Contacto: bermudez.hector_leonel@courrier.uqam.ca

ABSTRACT

This paper describes a human management model as conceived in organizations that carry out a strategic direction of staff, based on a critical look of traditional management and some of its notions, such as the classical perspective of strategic addressing and human resources management. The privileged theoretical framework is the epistemological ground of the organizational theory and some of its sociological resources. In addition to the documentary review and the proposal of experts in consulting, a group of graphics made under the basic logic of set theory, designed from the analysis of several Colombian organizations, are presented. The main finding is that despite the efforts of executives, consultants and scholars to build management models different from functionalists, the way they have been thought in order to make them more strategic has made them still more functionalists that in the traditional approach. The strategic human management reproduces, with enormous power, the ideology of the macroeconomic model.

Keywords: human resources, strategy, management model, organizations.

1. INTRODUCCIÓN

En el discurso del *management* contemporáneo, un modelo de gestión es, grosso modo, una especie de prototipo universal aplicable a cualquier organización si se le hacen unas adaptaciones pertinentes a las circunstancias. Así entonces, se esperan de él dos condiciones básicas en su diseño y aplicación: la primera es que los modelos de gestión deben ser *generales* en su definición, y su condición de universalidad es fundamental para organizar las ideas de la gerencia; de hecho, “modelo” significa, según el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, “arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”, es de-

cir, se trata de “un esquema teórico [...] de un sistema o de una realidad compleja [...] que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento”.¹ La segunda condición básica de un modelo de gestión es que sea *flexible*, porque al ser una representación teórica, su diseño, en la práctica, tendrá que ser “a la medida” de la organización a la que se le aplique.

Así mismo, dichos modelos se entienden como estratégicos cuando —como su nombre lo indica—, emergen de la estrategia decidida por la alta dirección de la organización. En otras palabras, son la propuesta para materializar, en la práctica, las decisiones tomadas por la gerencia,

¹ La definición está apoyada en la vigésima segunda edición del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en su versión digital (www.rae.es).

o sea, para traducirlas en operaciones normalizables que logren aplicarse técnicamente en la vida cotidiana de la organización para que puedan, por supuesto, ser medibles en indicadores cuantitativos. En general, el discurso de la administración hoy en día propone modelos estratégicos de gestión para las operaciones globales de la empresa en el sentido *fayoliano*: para las finanzas, el mercadeo y las ventas, la contabilidad y los inventarios, etc. De la misma manera, la tendencia actual propone, para llevar a cabo la administración del personal en las organizaciones, el diseño, la aplicación y el mantenimiento de lo que se conoce como un modelo estratégico de gestión humana.

Desde este punto de vista, resulta fácil advertir que la gestión humana en las organizaciones, por su definición misma como campo del saber y como práctica empresarial, no es completamente autónoma, ni puede serlo. Es *únicamente una derivación de la disciplina administrativa*. Académicamente hablando, su autonomía no es más que una delimitación metodológica, pero no es una disciplina propiamente dicha. Su acumulación epistemológica ha sido construida con una riqueza y una fecundidad enormes, e incluye aportes muy variados y desde muy diferentes ciencias. Igualmente, pueden apreciarse en su desarrollo como práctica ejecutiva unas muy audaces propuestas, soportadas sobre la experiencia y la

investigación. Sin embargo, desde su génesis, está supeditada a la administración, y su versión de vanguardia lo está aún más al proponer modelos estratégicos de gestión de personal. Así entonces, no es posible hablar de una gestión humana que no sea pensada y ejecutada desde una postura funcionalista.

Por funcionalismo se entiende aquí aquella “perspectiva teórica basada en la idea de que como mejor se explican los acontecimientos sociales es a partir de las funciones que realizan, es decir, de la contribución que hacen a la continuidad de la sociedad” (Giddens, 1991: 748). Sin embargo, es primordial hacer ciertas advertencias metodológicas. El funcionalismo es realmente un paradigma filosófico y científico. No es el objetivo de este ensayo emitir críticas ingenuas en torno del mismo. De lo que sí se trata es de aclarar una muy común confusión que se percibe en los expertos en gestión humana, los cuales consideran que cuando se instaure un modelo estratégico de gestión humana se está llevando a cabo una administración de personal que no es funcionalista. Habrá que recordar entonces que mientras se trate de “hacer *funcionar* a las personas y a las organizaciones” la administración misma, como definición y como práctica, tendrá implícito un componente funcionalista. Sin embargo, hay un debate ético que no puede eludirse: como se verá, al-

gunos autores omiten por completo al ser humano en sus propuestas e insisten en definir la administración de personal priorizando la efectividad de sus modelos de gestión e ignorando muchas veces que el “material” con el que trabajan es, justamente, lo humano.

A continuación se presenta, entonces, una descripción básica del modelo estratégico de gestión humana que pudo construirse a partir de la investigación realizada. Se comienza por hacer ciertas aclaraciones metodológicas; luego se explica la manera como el discurso del *management* contemporáneo considera estratégicos a los modelos de gestión humana; más adelante se presenta la descripción a partir de los hallazgos de la investigación; luego se muestran algunos ejemplos, y, por último, se llevan a cabo ciertas consideraciones críticas.

2. METODOLOGÍA

El presente ensayo está apoyado en una didáctica visual simple. Además de la narración de los hallazgos emanados de la revisión documental y de las propuestas acogidas por los expertos en consultoría, se presen-

tan algunas gráficas que son hechas bajo la lógica elemental de la teoría de conjuntos, y más concretamente sobre los diagramas de Venn, que son utilizados aquí como soporte metodológico, precisamente para mostrar la relación lógica entre *conjuntos de operaciones* que pueden agruparse para entenderse como subconjuntos en el sentido matemático. En este artículo su objetivo es exclusivamente gráfico –didáctico– y no aporta a la caracterización sociológica o antropológica de la organización.

Para comenzar poniendo un ejemplo –únicamente como analogía para introducir la ya mencionada didáctica gráfica–, podría decirse que los pronombres personales, que pertenecen al conjunto universal “la sintaxis” (a su vez de la “gramática del lenguaje”, etc.), pueden agruparse en un subconjunto particular cuyos elementos serían *yo, tú, él, nosotros, ustedes y ellos*.² Esta primera –y arbitraria– delimitación puede graficarse como un conjunto universal que contiene los subconjuntos *adverbios, adjetivos, preposiciones*, etc., y aquel subconjunto de pronombres personales cuyos elementos son: *yo, tú, él, nosotros, ustedes y ellos* (ver gráfica 1).³ Sin embargo, gracias a que el con-

² No se hace uso de los pronombres femeninos *ella, nosotras y ellas*, únicamente por aligerar el lenguaje, pero aquí, en todos los casos, el masculino aplica para los dos géneros.

³ Se insiste en que, en este artículo, los pronombres personales se utilizan *únicamente* para la representación gráfica de un conjunto; sin embargo, para estudiarlos como recurso sociológico, véase, por ejemplo, la célebre caracterización de Elias (1991: 146-154).

cepto de conjunto es intuitivo, por extensión analógica puede utilizarse también –pero únicamente en procura de la materialización gráfica de tal conjunto– una representación de una nueva emergencia del sistema, y así puede aplicarse tal analogía a un fenómeno social elemental, como la noción de “colectivo” a secas.⁴

Pero, además, la organización puede entenderse como un colectivo, tal como lo plantea la sociología organizacional,⁵ o inclusive como lo indica Freeman desde su propuesta de los *stakeholders*, es decir, como un colectivo que interactúa con otros “grupos de personas que puedan afectar el desempeño de la empresa o que sean ellos afectados por el logro de los objetivos de la organización” (1984: 46). Si se aceptan tales propuestas, una representación de esta nueva emergencia del sistema podría llevarse a cabo tal como se evidencia en la gráfica 2.

Si se desplaza de nuevo esta misma manera de hacer la representación,

pero para una caracterización “interna” de la organización, puede obtenerse una gráfica como la que proponen Kast y Rosenzweig (1973), y a la que Morgan (1998) acude cuando explica que la empresa es como un grupo de “conjuntos interactivos” (ver gráfica 3). Más adelante se volverá sobre este tipo de representaciones gráficas para mostrar los procesos de gestión humana agrupados en conjuntos de operaciones, lo cual es el objetivo central de este ensayo en particular.

3. LO “ESTRATÉGICO” DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA

Se pudo apreciar que actualmente la disciplina administrativa no únicamente admite, sino que promueve, hacer la administración del personal en las organizaciones desde lo que se conoce como la “gestión humana estratégica”.⁶ En otras palabras, los expertos en administración de personal contemporáneos parten de la premisa de que la lógica de referencia a

⁴ Por “colectivo” aquí se entiende única y exclusivamente “perteneciente o relativo a una agrupación de individuos, (del lat. *collectivus*)”. La definición está apoyada en la vigésima segunda edición del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en su versión digital (www.rae.es). No es el objeto de este ensayo hacer una caracterización sociológica o antropológica de sus dinámicas complejas.

⁵ Para “la organización como colectivo”, pueden verse las célebres investigaciones hechas por la Universidad de Harvard en Hawthorne (dirigidas por G. E. Mayo, W. J. Dickson, F. J. Roethlisberger, etc.), o las del Instituto Tavistock de Londres (E. Trist y K. Bamford, R. Laing, etc). Ver además: Bernoux (1985), Crozier y Friedberg (1977), Ferreol y Noreck (1993), Giddens (1991), Morgan (1998), y Thuderer (1997), entre otros.

⁶ Para los orígenes y el desarrollo de la gestión humana estratégica, véase Bermúdez (2009).

tener en cuenta es precisamente la del direccionamiento estratégico; esto se pudo constatar tanto en los textos académicos como en el discurso de los asesores y de los ejecutivos.

En este sentido, Valle (1995), por ejemplo, hace la siguiente definición de la dirección del personal, a la cual no duda en llamar precisamente dirección *estratégica* de recursos humanos: “Son aquellas decisiones y acciones que conciernen a la dirección de los empleados de todos los niveles de una *unidad de negocios* y que están relacionadas con la ejecución de *estrategias* dirigidas hacia la creación y mantenimiento de *ventaja competitiva*” (Valle, 1995: 39).⁷

Su lenguaje, como puede apreciarse, es el del direccionamiento estratégico; los conceptos “unidad de negocios”, “ventajas competitivas” y, por supuesto, “estrategia”, así lo revelan. Igualmente, subyace una postura organicista para la comprensión de la organización y la consecuente hechura de sus definiciones.⁸ Para este autor, no se trata de administración de personal, se trata de la estrategia de los recursos humanos, y obsérvese cómo define dicha estrategia:

Es un *modelo de decisión* referente al área de personal, que se plasma en unas estrategias realizadas en el ámbito social, del que se derivan unos objetivos y metas de forma que se produzca el *ajuste* entre la organización y el *ambiente*, formulándose para ello las correspondientes políticas y prácticas de gestión de recursos humanos [...] La gestión estratégica de los recursos humanos *debe emanar de la estrategia formulada a nivel corporativo y depender de ella*. (1995: 37).⁹

Obsérvese que se trata de un modelo de gestión: la alta dirección diseña la estrategia y los expertos en gestión humana de las organizaciones se subordinan ella y se encargan de subordinar a todos al servicio de dicha estrategia. De su definición puede inferirse que Valle entiende a la organización como un *sistema abierto* que interactúa con un “ambiente” al que tiene que ajustarse.

Según la metodología que se empleó en esta investigación, efectivamente se podría graficar un modelo de gestión como el que propone Valle, aplicado a una organización a la cual se comprende como un sistema de

⁷ Subrayado del autor.

⁸ Aquí se entiende por postura organicista aquella concepción de la organización influenciada por la perspectiva biologicista del pensamiento de sistemas; véase, por ejemplo, Morgan (1998: 29-64).

⁹ Subrayado del autor.

“conjuntos interactivos” (Morgan, 1998). Sin embargo, llama la atención que *su* organización no es un colectivo, muy a pesar de que afirme que se trata de “estrategias realizadas en el ámbito social”. En su definición el ser humano no aparece ni en su condición ontológica ni deontológica; ni siquiera figura tal como está concebido en las atrevidas pero rigurosas propuestas funcionalistas, como la de Parsons (1984; 1986) o la de Luhmann (1998) al referirse a la sociedad y a los sistemas sociales. Por el contrario: en la formulación de Valle, el ser humano desaparece por completo del panorama organizacional.¹⁰

Ahora bien, en esa misma dirección de preocuparse porque la gestión humana sea de perfil estratégico, en lugar de ser un área más de la organización, Gallego (2000), por ejemplo, hace una diferenciación entre lo que es una gestión humana tradicional, a la cual llama *funcionalista*, de otra visión a la cual llama *estratégica*. En la primera, la autora encuentra una administración de personal que ordinariamente se ha comprendido como una función secundaria de la organización, o como un depar-

tamento o área que se encarga de las responsabilidades inherentes al personal, tales como la selección, la contratación, la capacitación, los beneficios y compensaciones, etc. En esta visión, a Gallego le preocupa —entre muchas otras cosas— que la contribución de los empleados no sea fácil de cuantificar, lo que terminaría convirtiendo lo que debieran ser las inversiones en el personal en meros gastos, lo cual *deslegitimaría la práctica de la gestión humana*. Esta es su definición de la postura que llama funcionalista:

La diferencia entre una visión funcionalista y una visión estratégica de la gestión humana es fundamentalmente que en la primera, las actividades tradicionales de esta área (diseño de cargos, selección, gestión del desempeño, administración de la compensación, capacitación y desarrollo, entre otros) son fines en sí mismas, es decir se llevan a cabo en forma independiente; cada una tiene un propósito pero no existe conectividad ni interrelación unas con otras, cada una logra (cuando lo hace) cumplir responsabilidades que en la práctica no *agregan valor* y en muchos casos no tiene ninguna relación con

¹⁰ Tanto en la definición de sistema social de Parsons como en la de Luhmann, los individuos y sus personalidades no son elementos del conjunto: aparecen como partes del entorno; pero ambos afirman —cada uno a su manera— *que esto no quiere decir que en el mundo de los sistemas sociales no existan individuos*, de lo que se trata, según su propuesta, es de contextualizarlos. Por audaces que parezcan este tipo de afirmaciones tienen un sustento epistemológico sólidamente desarrollado. Ver Parsons (1986: 21) y Luhmann (1998: 236-237).

los objetivos organizacionales, por ejemplo cuando en una organización el área de capacitación considera que su función fundamental es promover y ejecutar programas de capacitación en sí mismos, es decir, sin obedecer a un plan *estratégico*, no se define cuál es la contribución de estos al desarrollo de las personas y del negocio, no se relacionan con las necesidades específicas de las otras áreas, no se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar su contribución; en fin, a la postre, no es posible determinar su beneficio, lo que sí es fácil apreciar es el presupuesto ejecutado, que en esta perspectiva no va más allá de considerarse como un “gasto” que es preciso eliminar o en el mejor de los casos reducir (Gallego, 2000: 63-64).¹¹

Así entonces, la autora aboga por una comprensión de la gestión humana desde el punto de vista estratégico, al parecer para superar la visión funcionalista anterior. Es decir, ella también está de acuerdo en que la gestión humana debe hacerse desde la lógica del direccionamiento estratégico:

Contrastando con la concepción anterior, tenemos la visión estratégica la cual parte de concebir la *gestión humana como un subsistema de la organización* que interactúa con los

demás subsistemas (Producción, Mercadeo, Finanzas etc.), recibe estímulos del entorno tanto interno como externo de la organización determinando su funcionamiento y que como todo sistema requiere de insumos, de ejecutar procesos y generar productos; con esta perspectiva sus procesos estarán *alineados* a la misión y visión organizacionales como el norte que guía los procedimientos organizacionales. Desde este punto de vista es claro entender que la gestión humana se constituye en el medio por excelencia de ayudar a la organización y a las demás áreas a cumplir con sus propósitos, a través de sus diferentes procesos: diseño de cargos, selección, capacitación y desarrollo y gestión del desempeño entre otros. (p. 64).¹²

Es indudable que la intención de la autora es loable, puesto que se evidencia en su postura una gran preocupación por legitimar la gestión humana y, además, es claro que procura que se entienda que desde una administración de personal inteligente podría generarse más riqueza y se podría ayudar a la organización. No obstante, esa postura que ella llama “visión estratégica” tampoco logra superar el paradigma funcionalista, o por lo menos lo que así se llama en sociología clásica, puesto que, como

¹¹ Subrayado del autor.

¹² Subrayado del autor.

ya se había mencionado aquí mismo, la idea central del funcionalismo es que *los acontecimientos sociales se explican mejor en términos de su contribución al mantenimiento o mejoramiento del sistema* en el que están circunscritos (Parsons, 1984, 1986; Giddens, 1991; Ritzer, 1993), y en administración la postura estratégica es pensada precisamente para que *se contribuya a la cadena de valor de la organización alineando al personal con la estrategia*. Sociológicamente hablando, el direccionamiento estratégico de lo que se trata es de una propuesta de un método aún más efectivo para hacer funcionar el sistema. Para decirlo de manera escueta: con el apelativo de “estratégico” para los procesos de gestión humana, estamos ante un *hiperfuncionalismo* que se oculta soterradamente bajo el manto del discurso de la ideología gerencial contemporánea.

Esto de procurar entender lo estratégico en contraposición a lo funcional es muy común en el discurso administrativo, y probablemente se hace para huir de los esquemas burocráticos y mecanicistas cuya eficacia universal se pone cada día más en duda, y, además, para legitimar el concepto de estrategia. Aún a riesgo de parecer monotemático o

redundante, insisto: se pudo validar en el trabajo de campo que tanto los ejecutivos como los asesores entrevistados comparten la premisa de que los procesos de gestión humana, en general, están circunscritos en lo que se conoce como la gestión humana estratégica, puesto que no puede entenderse que no estén articulados con los objetivos centrales del negocio y no emanen de ellos.¹³

Justamente, una premisa de partida como ésta es la que inspira y legitima que se proponga un modelo *sistémico* de gestión. Es decir, se considera que debe haber un modelo adecuado para hacer el manejo de lo que se llama “el factor humano” en la empresa, y que debe hacerse de manera estratégica. Dicho modelo se explica partiendo de la premisa de que la organización puede comprenderse como un sistema en el que interactúan simultáneamente varios subsistemas, uno de ellos, el humano (ver gráfica 3).

Así entonces, “la gestión humana concebida como un subsistema de la organización” (Gallego, 2000) sirve de contexto para la “formulación de las correspondientes políticas y prácticas de gestión de recursos humanos” (Valle, 1995). Ahora bien, cuando se articula esta concepción sistémica con el lenguaje de los pro-

¹³ Además de los ejemplos de Gallego y de Valle, puede constatarse el lenguaje del direccionamiento estratégico en la mayoría de los textos de gestión humana. Véase: Alpander (1985), Alles (2000, 2003), Burack (1990), Chiavenato (2002), Milkovich (1994), Petit (1993), y St-Onge (2004).

cesos gerenciales para clasificar las actividades de la gestión humana, la resultante es la categorización en varios *conjuntos de operaciones* cuyos elementos tendrían que agruparse obedeciendo precisamente a la lógica elemental de los conjuntos: es decir, por las características que los hacen comunes entre sí.

Por otra parte, es inquietante la unanimidad entre académicos, ejecutivos y consultores con respecto de su apreciación de que idealmente el modelo debería estar diseñado desde la teoría de las competencias humanas, cuyo precursor es McClelland;¹⁴ de hecho, algunos no se pueden explicar una gestión humana hecha al margen de esta noción, y está validado, en la teoría y en la práctica, que opera como un determinante ideológico: es decir que para los especialistas en gestión humana esta noción de competencias terminó convertida en un axioma que no es problematizado.

4. DESCRIPCIÓN DEL MODELO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN HUMANA

Antes de describir el modelo, es fundamental hacer dos advertencias. La primera tiene que ver con que esta manera de explicar dicho modelo incluye un abuso del lenguaje del

pensamiento de sistemas, puesto que —entre otras cosas— un subsistema no es como una unidad funcional, con responsables y encargados. Es preciso insistir en que un subsistema en este contexto es simplemente un *conjunto* en el puro sentido matemático. Algunas veces puede ser un conjunto de personas, y ellas pueden tener un jefe, pero, en general, los subsistemas son *conjuntos de operaciones organizadas en procesos* (Arango, 2003). La segunda advertencia es que el modelo únicamente será descrito como es pensado desde la intencionalidad administrativa y no alcanza aquí a ser sometido al riguroso análisis crítico de la sociología y la antropología organizacional. Como se verá, únicamente se presentan ciertas consideraciones que llaman la atención al sociólogo, pero que sin duda tendrían que ser objeto de investigación particular.

A. El subsistema de ingreso

El objetivo de este conjunto de operaciones es garantizar el ingreso al sistema de las competencias disponibles en el entorno, el cual funciona en este contexto bajo la lógica de un mercado regido por las leyes de la oferta y la demanda, es decir, el mercado laboral. Para materializar el ingreso, se observó que se procu-

¹⁴ Sobre las competencias humanas la bibliografía es copiosa. Desde la perspectiva de la gestión humana, véase: McClelland (1953, 1961, 1973), Alles (2000, 2003), Gallego (2000), Atkinson (1958) y Boyatzis (1982). Desde otras perspectivas epistemológicas véase: Chomsky (2005) y Habermas (1989).

ra tener diseñado claramente el esquema de competencias con las que funciona el sistema para que sirva de referencia en el diseño de cada uno de los cargos y procesos que tiene la organización. Ese diseño del esquema emana de la estrategia de la empresa y debe estar inspirado en su visión, misión, valores, etc.

Precisamente con el diseño anterior se busca, en el mercado laboral, a las personas con las competencias que requiere la organización, y más concretamente, cada cargo o proceso. Para esto se llevan a cabo los procesos de selección, que pueden hacerse con muchas técnicas. Para efectuar dicha selección, hay que tener en cuenta la base de datos con la información recogida en las hojas de vida. Se propone igualmente tener un diseño, o varios, de entrevista de selección, algunos tipos de pruebas psicotécnicas y psicométricas, entrevistas grupales, juegos de roles y simulaciones, etc.; algunas veces es posible validar ciertos datos con las llamadas visitas domiciliarias.

Una vez hecha la selección del candidato, se procede a la contratación, es decir la legalización del ingreso. Esta parte del proceso deberá estar diseñada o asesorada por un experto en derecho laboral, porque allí se formalizan las obligaciones y derechos tanto de la organización como del nuevo empleado. La persona será puesta en observación durante lo que

se conoce como período de prueba y se verificarán sus competencias y la sintonía lograda con las del sistema, se harán las retroalimentaciones pertinentes y la organización decidirá si se queda con la persona o no; por supuesto —al menos en la teoría y en derecho— el empleado también decide si permanece o no.

Esta etapa es comprendida desde el punto de vista legal como el período de prueba, pero desde el punto de vista del desarrollo humano organizacional se comprende como el período de inducción y entrenamiento, y será responsabilidad de los encargados de los dos subsistemas, el de ingreso y el de desarrollo. En la didáctica de presentación de los hallazgos utilizada en este estudio, aquí se puede apreciar una intersección entre estos dos conjuntos de operaciones (ver gráfica 4).

Llama la atención el lenguaje utilizado, el cual orbita entre la influencia militar y del *marketing*: tanto ejecutivos, como consultores y académicos, utilizan términos como “reclutamiento”, y coinciden en que hay que “mercader la imagen de la empresa para hacerla atractiva en un mercado competitivo” para así lograr la facilidad en el “enganche de personal”, etc. Tanto en algunos ejecutivos como en asesores se encontró interés por hablar de *elección* en lugar de *selección*, argumentando que es un término más adecuado y más ético;

no obstante, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (1987) no hace diferencia alguna: “elección” es acción y efecto de elegir, o nombramiento de una persona para algún cargo o comisión, y viene de “elegir” (del latín *eligere*), que es escoger o preferir, y “selección” (del latín *selectio*) es acción y efecto de elegir una persona o cosa entre otras. Seleccionar es entonces sinónimo de elegir o escoger.

B. El subsistema de desarrollo

El objetivo de este conjunto de operaciones es garantizar el desarrollo y el crecimiento de las competencias de quienes ingresaron al sistema. Se materializa en la formación y la capacitación organizacional. Se observó que se procura diseñar un plan corporativo de formación y desarrollo que emane de la estrategia de la organización, o sea que también está inspirado en su visión, misión, etc. El marco de referencia propuesto es el mismo del subsistema de ingreso: el esquema de competencias con las que el sistema funciona y con el que se diseñaron los cargos y procesos que sirve ahora para formar y capacitar al personal; en ciertas organizaciones que argumentaron coherencia interna en sus procesos, se observó que los formatos de diseño de cargos inspiran directamente los de entrenamiento de personal.

Recuérdese que la persona acaba de firmar su contrato y comienza su periodo de prueba o de entrenamiento; así entonces, la formación comienza desde el momento mismo de su ingreso, idealmente con lo que se conoce como la inducción general. El propósito fundamental de la inducción es articular a los nuevos empleados al sistema, y se lleva a cabo como una especie de socialización (Bermúdez, 2005b: 57-66). Este proceso puede hacerse en paralelo con el entrenamiento en las funciones inherentes a su cargo o proceso, cuyo objetivo final es habilitar al nuevo empleado en dichas funciones para obtener de él su máximo nivel de competencia. Cuando la organización incorpora nuevas prácticas o nuevas tecnologías, es preciso diseñar planes de re-entrenamiento para todo el personal.

Pero además de la inducción y el entrenamiento, se observó que, en general, hay mucho interés en enriquecer el perfil de los empleados porque efectivamente se comprende que “son un valioso *recurso* para el cumplimiento de la misión”, por lo tanto se procura que se incorporen conocimientos complementarios para que se integren a las competencias ya logradas. Cada vez más las organizaciones aceptan que el empleado “trabaje y estudie”, o incluyen en su plan estratégico de formación programas tendientes al mejoramiento profesional y al crecimiento personal. De hecho, con mayor frecuencia se

invierten jugosas partidas presupuestales para la asistencia a seminarios, conferencias, cursos certificados de educación continua, etc.

En este estudio pudo constatar que las organizaciones y los académicos se refieren a este tema de la formación del personal únicamente como una variable a tener en cuenta dentro de lo que se conoce como la *gestión del conocimiento*, y muchas veces se presenta la formación del personal no como un subsistema al interior del sistema de lo *humano*, sino como algo de mucha mayor trascendencia estratégica.¹⁵

C. El subsistema de compensación

A pesar de las diferencias de concepción que se apreciaron tanto entre académicos como en los ejecutivos, aquí se decidió clasificar este

subsistema teniendo en cuenta una variable común a todos los actores investigados. Se trata de la forma como se compensa la *motivación* de los empleados.¹⁶

Así pues, el objetivo de este conjunto de operaciones es garantizar el *mantenimiento* de la motivación general de todos los habitantes del colectivo organizacional con el fin de incrementar o mantener su nivel de competencia. La compensación se comprende en dos direcciones diferentes: la compensación racional, y la emocional. La primera puede materializarse especialmente con los salarios, pagos, prestaciones, etc., y la segunda se refiere concretamente al mantenimiento de lo que se conoce como la “cultura corporativa”: el cuidado del ambiente laboral y el bienestar de los empleados de la organización.¹⁷

¹⁵ Ya no se trata únicamente de capacitar al personal, sino de garantizar que la organización *se apropie de lo que cada trabajador sabe*; igualmente se entiende que la empresa en su conjunto tiene un conocimiento que hay que convertir en ventaja competitiva. Véase, por ejemplo: Hansen (1999), Pérez y Dressler (2007) y Rodríguez (2006).

¹⁶ En cuanto a los académicos y los consultores empresariales se encontró que su manera de comprender este asunto proviene de su concepción del *management* en general y en particular de su concepción de la escuela de recursos humanos a la que se inscriben, o a la manera como se formaron, bien sea en la investigación o en la práctica. Algunos piensan que se trata de conjuntos de operaciones completamente autónomos y separados, mientras que otros no dudan en clasificarlos dentro del mismo subsistema (la “seguridad industrial” y la “nómina”, como motivadores, por ejemplo, o el “bienestar laboral” y la “evaluación de méritos”, etc.). Por su parte las organizaciones obedecen a unas dinámicas propias de su historia: muchas veces heredan departamentos de “pagos y seguridad”, o de “contratación y bienestar”, etc., en ocasiones aislados de la estrategia de personal. Corresponde actualmente a los ejecutivos integrar estos procesos a su estilo de gestión o al mandato de accionistas y asesores.

¹⁷ Para este asunto de la diferenciación entre lo racional y lo emocional en la administración puede verse por ejemplo el célebre estudio de Barley y Kunda (1995).

En cuanto a la compensación racional, hay que tener en cuenta que, en la lógica actual, la nómina de la empresa –y muy especialmente el valor monetario del total de los empleados– es sin lugar a dudas uno de los asuntos más importantes que hay que controlar en el sistema.

El marco de referencia propuesto es el mismo de los anteriores subsistemas: el esquema de competencias con las que el sistema funciona, con el que se diseñaron los cargos y procesos, y su respectivo entrenamiento, sirve ahora para valorizarlos monetariamente y para estudiar la retribución a los empleados de acuerdo a la contribución de éstos a la “cadena de valor” y al “retorno sobre la inversión”. Igualmente, se observó que estos aspectos también están inspirados en la visión, la misión, etc., y se asume que se articula con la estrategia financiera y contable de la organización.

En la investigación pudo constatar el interés por los modelos de compensación *integral* o *variable*, que son la evolución de la administración tradicional de la nómina por escalas salariales. Hoy en día, para

hacer una gestión estratégica de la compensación, se promueven sofisticados esquemas de retribución por resultados que se apoyan en sistemas de información (*software*) y en modelos matemáticos de alta precisión.¹⁸ También resultan muy atractivas las técnicas de reconocimiento de méritos a partir de incentivos no monetarios.

Por su parte, en cuanto a la compensación emocional, se apreció que no únicamente emana de la estrategia y de la visión, la misión, etc., sino que se propone que esté en una relación de circularidad: estrategia y cultura corporativa deben retroalimentarse mutuamente. Así entonces, abundan esfuerzos por una clara y constante divulgación de la misión, la visión, los principios y los valores organizacionales, y se procura cuidar lo simbólico, fortalecer los héroes del pasado o del presente y en general toda la mitología de la organización.¹⁹

Una metáfora cada día más apreciada para referirse a la satisfacción en el trabajo es la del “clima” organizacional, que es monitoreado con técnicas cuantitativas que son cada día más perfeccionadas,²⁰ y que pueden

¹⁸ Además de Kaplan y Norton (1992), véase Costa (2009).

¹⁹ Pueden verse, respecto a la cultura organizacional, Aktouf (2002), Bermúdez (2005b: 52-55) y Zapata (2002), entre otros.

²⁰ Henao (2009) se pregunta acerca de la científicidad de estas encuestas y del estudio de las causas del clima: “Se implementan planes de mejora; pero ¿cómo saber el plan de mejora adecuado, cuando se desconoce el por qué de los resultados del estudio de clima?” Véase: Toro (2001).

consistir en encuestas y métodos estadísticos tendientes a diagnosticar las prioridades de atención a ciertos indicadores de satisfacción y de motivación. Con esto se propone generar sentido de gratitud y pertenencia en la organización. Igualmente, se promueven campañas para el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y lo que se conoce como el bienestar laboral empresarial.

D. El subsistema de desempeño

El objetivo de este conjunto de operaciones es garantizar la adecuada aplicación de las competencias en cada actividad o tarea de cada uno de los cargos y procesos. El insumo fundamental es el diseño del cargo, el cual –tal como ya se advirtió– debió ser a su vez el instrumento privilegiado para la selección, el entrenamiento, la valoración de cargos, etc.

La comprensión sistémica de los procesos de gestión humana invita a pensar en la retroalimentación continua de éstos, por ende, el acertado diseño de un cargo, más la aplicación de un efectivo entrenamiento y de una compensación adecuada, irían procurando un desempeño laboral deseable. Sin embargo, la propuesta incluye el monitoreo cotidiano, con el fin de enriquecer el nivel de competencias de todos los empleados en todo momento.

Al igual que con los modelos de compensación, se apreció que hay cada día más investigación tendiente a proponer modelos de gestión del desempeño apoyados también en *software* especializado y modelos matemáticos. El célebre “cuadro de mando integral” de Kaplan y Norton (*balanced scorecard*), es uno de los ejercicios pioneros en este campo de interés por comprender mejor la contribución de cada área al logro de los objetivos organizacionales. Desde su propuesta original de 1992, el cuadro ha inspirado muchas investigaciones sobre el tema.

En la lógica del *management* contemporáneo, y del modelo macroeconómico liberal que le sirve de contexto, el desempeño de los trabajadores es un muy poderoso vehículo ideológico. Es muy común que los expertos en gestión humana caigan en este tipo de trampas mentales, puesto que terminan impulsando una *paradoja perversa*: pregonan que efectivamente una organización es más competitiva que otra gracias al nivel de competencias presente en su material humano.

Tanto académicos como ejecutivos estimulan el desempeño como una manera de “agregar valor” y, efectivamente, muchas veces logran valorizar el precio de las acciones de la compañía en el mercado libre bursátil. Justamente por esto se puede validar en la práctica que ciertas

decisiones de los inversionistas – nacionales y extranjeros–, como las que se dan por ejemplo en las alianzas estratégicas y las fusiones, se toman animadas por la valorización de las compañías en bolsa y por las proyecciones de los negocios en el mediano plazo, es decir, al margen de todo el colectivo organizacional, y no siempre gracias al rendimiento de cada uno de los trabajadores, sino a la *externalización* de la mano de obra, por ejemplo. Sobra decir que, la mayoría de las veces, la valorización de la compañía se logra como consecuencia de la pérdida del empleo de muchos trabajadores o de sacrificios salariales y de ventajas laborales en general.

E. El subsistema de control

El objetivo de este conjunto de operaciones es garantizar la marcha adecuada de los reglamentos establecidos y en general el funcionamiento de las relaciones formales de poder establecidas en la organización. Sin embargo, se apreció que va mucho más allá del adecuado diseño y aplicación de los reglamentos o de la administración de las relaciones colectivas, de las estructuras sindicales, etc. El asunto desborda los aspectos meramente normativos: además de

proponer el cuidado detallado de todo lo anterior, la propuesta dentro de un modelo estratégico de gestión humana incluye también la difusión del control sobre todas y cada una de las operaciones realizadas por todos los miembros del colectivo organizacional.

Lo anterior quiere decir que se propone una visión efectivamente sistémica, y al igual que como se vio en la compensación racional y emocional, el diseño y la aplicación de los instrumentos de control se pueden agrupar también en subconjuntos de operaciones de acuerdo a la lógica que las rige. Algunos controles están apoyados en modelos matemáticos y en *softwares* especializados que miden incluso la contribución financiera por cada actividad o proceso. En la didáctica de representación utilizada en este artículo, un instrumento como el cuadro de mando integral se ubicaría en la intersección entre el subsistema de desempeño y el de control (ver gráfica 4).²¹ Visto esto, una cosa es el diseño, la aplicación y el seguimiento de todos los reglamentos de la organización, y otra cosa el control sobre los procesos, procedimientos y actividades tendiente al efectivo rendimiento y el nivel de competencias deseado en los empleados. Ambas

²¹ Si se examina con detenimiento, el cuadro de mando integral, por sus pretensiones de universalidad, debería ser ubicado en aquella intersección que abarca todos los subsistemas, es decir, en el núcleo de la gráfica.

dimensiones son tenidas en cuenta en este subsistema.

Según lo que se observó en la práctica, de acuerdo a la dinámica de las organizaciones, algunas hacen depender de los responsables de la gestión humana ciertos aspectos que pueden articularse sin ninguna dificultad en un modelo de gestión humana como el que se acaba de describir, por ejemplo, las políticas de seguridad física y salud ocupacional, la estrategia de gestión ambiental y el balance social de la organización.

Para terminar esta descripción básica del modelo, debo insistir en algo que se indicó desde el principio: justamente dentro de las características principales de los modelos de gestión está la *flexibilidad*, o sea que su ejecución en la práctica tendrá que ser a la medida de la organización a la que se le aplique.

5. ALGUNOS EJEMPLOS

A continuación se presentan tres ejemplos tomados del trabajo de campo de la presente investigación, que sirven como síntesis de la descripción que se acaba de hacer y se

evidencian en la didáctica gráfica elegida como apoyo metodológico. Los dos primeros ejemplos fueron logrados a partir de la información obtenida de los ejecutivos de gestión humana de dos organizaciones que, como se verá, tienen características muy diferentes, y el tercero es una elaboración abstracta, puesto que es la clasificación, y su correspondiente representación gráfica, de la información obtenida de la revisión documental y gracias al trabajo de terreno con diferentes consultores y académicos.²²

El primer ejemplo corresponde a una empresa privada dedicada al comercio detallista de grandes superficies. Sus accionistas y sus directivos comprenden la organización desde el punto de vista organicista, como un sistema en un entorno cambiante, y el desempeño como una ventaja competitiva. Su modelo de gestión humana está diseñado por competencias e incluye los subsistemas de ingreso, de desarrollo, de compensación, de desempeño y de control; todos estos subsistemas están materializados en conjuntos de operaciones y obedecen a la descripción que se acaba de hacer. La estructura burocrática es correspondiente a cada subsiste-

²² La investigación incluye la información de cuatro universidades colombianas y diferentes consultores privados. El autor agradece especialmente la valiosa información obtenida, durante todo un año, de parte de la profesora Mery Gallego Franco y los integrantes de su grupo de estudio en gestión humana de la Universidad EAFIT de Medellín.

ma: el modelo en general está bajo el liderazgo del vicepresidente de gestión humana y cada uno de los cinco subsistemas tiene un director corporativo. Su representación sería la que se observa en la gráfica 4.

El segundo ejemplo corresponde a una empresa pública (de capital mixto) dedicada a la generación y comercialización de energía eléctrica. En esta organización sus directivos están procurando orientar su gerencia hacia la lógica de la empresa privada; también la comprenden como un sistema en un entorno cambiante y entienden el desempeño como una ventaja estratégica, pero se considera que el alto desempeño se logra por la adecuada gestión del conocimiento y el acompañamiento bajo el marco de referencia del *coaching*.²³ Su modelo de gestión humana también está diseñado por competencias e incluye los subsistemas de personal, de bienestar-desarrollo, de desempeño y de seguridad general. Obsérvese que los subsistemas —excepto el de desempeño— no se llaman igual que los de la empresa del ejemplo anterior; sin embargo, cuando se revisan los pro-

cesos, son prácticamente los mismos, pero agrupados en una estructura burocrática diferente: el modelo está bajo el liderazgo del vicepresidente de gestión humana y cada uno de los cuatro subsistemas tiene un jefe de división. Su representación sería la que se observa en la gráfica 5.

En el último de los ejemplos se busca articular la realidad organizacional estudiada en el trabajo de campo con la propuesta encontrada tanto en los textos guía sobre gestión humana como en los consultores y académicos entrevistados. Este ejemplo pudo clasificarse fácilmente gracias a que, a pesar de que los autores no nombran de manera idéntica los procesos, su contenido —en cuanto a operaciones y objetivos se refiere— es fundamentalmente el mismo (ver cuadro 1).²⁴

De la misma manera que en la realidad organizacional, los textos académicos proponen un modelo de gestión para llevar a cabo la administración del personal de manera estratégica y sistémica: que emane de la estrategia de la alta dirección

²³ Se pudo constatar que, en general, los especialistas en gestión humana admiten y promueven el *coaching*, sin problematizarlo. Esta es una “moda administrativa” que puede definirse como un nuevo instrumento de “gestión de la motivación” basado en el acompañamiento continuo y dinámico que inspiran los entrenadores deportivos de los Estados Unidos. La bibliografía es copiosa, véase por ejemplo <http://www.capitalemocional.com>.

²⁴ Aunque la bibliografía examinada durante la investigación fue mucho más exhaustiva, los textos elegidos para la elaboración de la presente tabla son una muestra representativa, lo que Salkind (1998) denomina “una estrategia no probabilística” del tipo de los “muestreos por cuotas”.

y que se comprenda y estructure bajo la lógica del pensamiento de sistemas. Se aplica el aforismo de A. Chandler, cuando sentenció en 1962, palabras más, palabras menos, que *la estructura sigue a la estrategia* (1990: 13-14).

Así entonces, y a manera de síntesis, los conjuntos de operaciones pudieron ser agrupados en los siguientes subsistemas: el de planificación, el de selección, el de desarrollo, el de desempeño, el de compensación, el de salud-seguridad, el de relación laboral y el de control. Su lenguaje como marco de referencia es también el de las competencias humanas y el del direccionamiento estratégico. Aunque los nombres de ciertos subsistemas pueden variar, si se tratara de materializarlo en la práctica, nada de lo que se presenta en los textos contradiría la descripción que se llevó a cabo en el presente artículo. Su representación es la que se observa en la gráfica 6.

6. CONSIDERACIONES FINALES

Para concluir este ensayo, no se presenta una conclusión definitiva ni mucho menos recomendaciones o prescripciones; en su lugar, se señalan ciertas consideraciones críticas y se invita a pensarlas como problemas de investigación.

Inquieta constatar que los *marcos de referencia y los enfoques*, a pesar de que se proclaman como innovadores, realmente no lo son: la gestión humana aparece cada vez más supeditada a la lógica general del *management* financiero y su perspectiva del direccionamiento estratégico. De hecho, las propuestas tendientes al diseño y la instalación de modelos estratégicos de gestión humana son una evidencia de esta lógica instrumental, que minimiza o anula “el lado humano” de las empresas.

La comprensión organicista de la organización y su corolario del lenguaje de sistemas hacen pensar a los ejecutivos y académicos de la gestión humana que efectivamente la empresa es ante todo un sistema que puede descomponerse en subsistemas para su comprensión y su consecuente gestión. Esta premisa llama la atención, e invito a comprenderla como una oportunidad de estudio. Hacer uso de los desarrollos del *pensamiento de sistemas* y de la aplicación por la vía de las analogías de este tipo de teorías puede tener fecundas interpretaciones que a su vez pueden ser utilizadas por los especialistas en gestión humana. Sin embargo, habrá que establecer claridades: la empresa no es un sistema, es una agrupación humana, un colectivo. Puede, a lo sumo, entenderse –como lo han hecho ya los funcionalistas–

como un tipo particular de sistema social, y tal interpretación podrá ser utilizada para ponerla al servicio de la humanidad.²⁵ El *management* contemporáneo, en general, aplica de manera forzada la lógica sistémica a las empresas. Los orígenes de esta legitimación pueden hallarse desde la génesis misma de los estudios en gestión humana: la influencia de los métodos que utilizaban los antropólogos funcionalistas de principios del siglo XX en las sociedades industriales animaron a Mayo y sus colaboradores, a partir de la premisa de que la organización era *un sistema* en el que era preciso analizar sus *funciones* para poder dirigirlo.

Por otra parte, la *teoría de las competencias humanas*, cuyo precursor, McClelland, comenzó a promover desde hace cuatro décadas, ha venido ajustándose a las realidades empresariales contemporáneas. Infortunadamente, su acumulación epistemológica está determinada por la ideología gerencial y el interés de comprender cómo se comporta el ser humano para lograr obtener de

él su máximo rendimiento en los escenarios laborales. Una oportunidad académica podría comenzar estableciendo una genealogía de tal teoría yendo a los textos originales de McClelland y sus colaboradores de la época en procura de analizar los hallazgos de manera comprensiva, antes de lanzarse a proponer atrevidas o ingenuas prescripciones.²⁶

Al igual que con esta teoría, muchos otros instrumentos de gestión inherentes a los procesos de gestión humana están determinados por los intereses económicos de los inversionistas, y la investigación académica y su ya mencionada acumulación epistemológica se orientan en esta misma dirección: se busca cada día el desarrollo de *software* especializado apoyado en modelos matemáticos de alta precisión para monitorear al detalle todas las operaciones de la organización y para llevar a cabo la respectiva valorización monetaria de estas operaciones. Por supuesto, se encuentra en la gestión humana no únicamente *un subsistema de la empresa* al cual se le puedan aplicar

²⁵ Además de los clásicos de la sociología ya citados (Parsons, Luhman, etc.) y de los clásicos fundacionales de la sociología de la organización (Crozier y Friedberg), las metodologías de los llamados “sistemas blandos” o “sistemas suaves” son posturas muy interesantes que se deben tener en cuenta: véase, por ejemplo, Checkland y Scholes (1994). También es digna de atención la corriente de cibernética organizacional que se ha venido haciendo célebre desde los estudios de Maturana y Varela: véase, por ejemplo, Aracil (1992).

²⁶ Además de los libros clásicos de McClelland sobre la motivación y el logro (1953, 1961), véase su artículo: “Testing for Competence Rather Than for ‘intelligence’”, en la revista *American Psychologist*, de enero de 1973.

dichos paquetes de *software*, sino que se espera que estas áreas sean las responsables de legitimar en el imaginario de los empleados su aceptación, ejecución y seguimiento. Resulta paradójico que los responsables del cuidado de los aspectos humanos en las empresas terminen manipulando la motivación de los empleados, bien sea por la vía ideológica o por la afectiva, y acaben por generar más y más alienación, en lugar de promover la autonomía y la emancipación.²⁷

También se observó que en Colombia, tanto en la academia como en la práctica ejecutiva, se prefiere hablar de “gestión humana” o del “talento humano”, en lugar del término “recursos humanos”, que es el que se utiliza en general, en el mundo entero, tanto en las corrientes anglófonas como en las francófonas. Aquí se celebra este hecho, porque no cabe

duda de que la nominación de las cosas es determinante, y nombrar a las personas directamente como “recursos” tendría que resultar problemático desde el punto de vista ético. Sin embargo, resulta fundamental no quedarse en los eufemismos para evadir el tema de la cosificación del ser humano o para evitar la deslegitimación de la gestión humana, sino desplegar estrategias de investigación tendientes a la crítica rigurosa de esta lógica instrumental.²⁸

Desde la introducción del artículo se advirtió que la gestión humana en las organizaciones es *una derivación de la disciplina administrativa*. Así entonces, precisamente por estar determinada por la administración, no puede concebirse sino desde el punto de vista funcionalista, y justamente por ello, propone los modelos estratégicos de gestión de recursos

²⁷ Sobre este asunto, Henao (2009: 2) hace la siguiente crítica: “En la acción estratégica el lenguaje es utilizado para ejercer una influencia en los otros con el objetivo de obtener un fin deseado, independientemente de que se llegue a él mediante el consentimiento racionalmente motivado de todos los participantes. Se utiliza, para la consecución de este fin, *el engaño, la recompensa, la amenaza, la ignorancia del otro*, etc., lo cual es, evidentemente, contrario a cualquier tipo de acuerdo intersubjetivo. En este caso no es posible un enjuiciamiento objetivo de lo que el sujeto (que lleva a cabo la acción estratégica) pretende, pues precisamente es una forma de proceder que busca eludir cualquier forma de revisión crítica, pues de lo contrario no podría llevarse a cabo. De allí que las recompensas o amenazas sean los medios preferidos en la acción estratégica de los administradores y jefes de Gestión Humana. En este modo de interacción priman los intereses egoístas subjetivos y no el entendimiento común” (cursivas del texto original).

²⁸ Una investigación del tipo de las historias del arte basada en la hermenéutica podría ser útil para estos propósitos. El apoyo en la lingüística y ciertos de sus recursos como las etimologías, por ejemplo, podrían resultar de suma importancia: la palabra “talento”, viene del sánscrito *tal*, que significa suspender, pesar; se sabe que para los griegos el talento era una medida de peso para llevar a cabo el trueque, y que metafóricamente, o por desplazamiento del término, es usado para nombrar los dones naturales o sobrenaturales con los cuales los dioses enriquecían a los hombres, etc.

humanos. Podrá argumentarse que hay autores que formulan modelos de vanguardia: estratégicos, sistémicos, cibernéticos, *autopoiéticos*, etc. Pero si se trata de la *dirección* de las personas en las organizaciones, estamos en el campo de la teoría de la acción. Ahora bien, si se tratara únicamente de comprender la acción humana en las organizaciones, no cabe duda: podría examinarse dicha realidad social a partir de la sociología comprensiva, de la fenomenología, de la hermenéutica, etc. Pero cuando se habla de gestión humana no es suficiente con comprender tal acción social. En la intencionalidad misma de la administración de personal, en su propia deontología, subyace un componente pragmático: se trata de lograr que los trabajadores hagan lo que está estipulado por la alta dirección de la compañía. Su responsabilidad es hacer que los empleados funcionen, y que *funcionen bien*. A partir de esto se invita entonces a los expertos en gestión humana a preguntarse: ¿Funcionen bien *para qué* y *para quién*?

Quizá tenga razón Bettelheim (1972: 25) cuando afirma que “nuestros corazones deben conocer el mundo de la razón y la razón debe tener por guía un corazón consciente”.

BIBLIOGRAFÍA

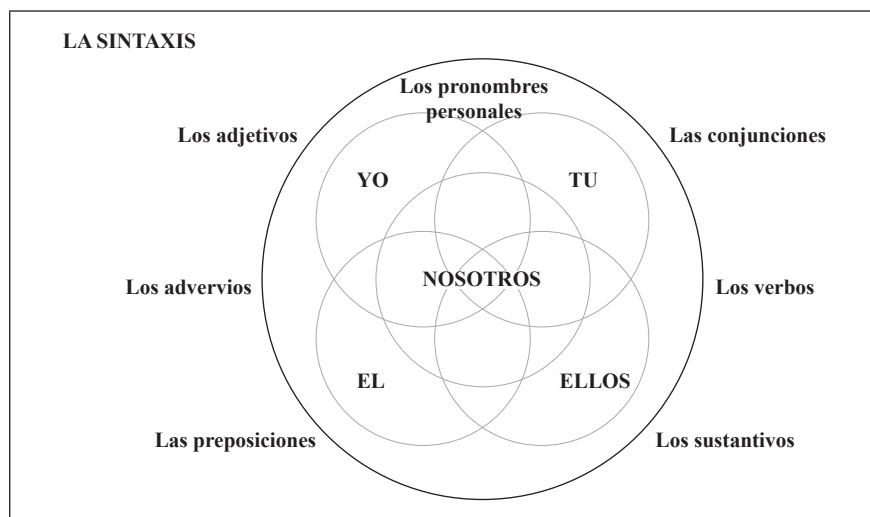
- Aktouf, O. (2008), *Halte au gâchis. En finir avec l'économie-managemement à l'américaine*, Montréal: Liber.
- Aktouf, O. (2002a), “El simbolismo y la cultura organizacional”. En: *Revista Ad-minister*, 1 (1): 65-94.
- Aktouf, O. (2002b), *La stratégie de l'autruche*, Montréal: Écosociété.
- Alles, M. (2000), *Dirección estratégica de recursos humanos*, Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2003), *Gestión por competencias: El diccionario*, Buenos Aires: Granica.
- Alpander, G. (1985), *Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos*, Bogotá: Norma.
- Aracil, J. (1992), *Introducción a la dinámica de sistemas*, Madrid: Alianza.
- Arango, M. (2003), *Contribución sobre el concepto de sistemas*. Grupo de estudio Teoría de la Organización, Medellín: Universidad EAFIT [Inédito].
- Atkinson, J. (1958), *Motives in fantasy, action and society*, Princeton: Van Nostrand.
- Barley, S. y Kunda, G. (1995), “Plan y dedicación: Oleadas de las ideologías de control normativo y racional en el discurso adminis-

- trativo”. En: *Revista Innovar*, 006: 80-107.
- Bermúdez, H. (2009), “La gestión humana estratégica: hacia la búsqueda de su coherencia humanista”. En: *Revista Economía, Gestión y Desarrollo*, 7: 149-168.
- Bermúdez, H. (2005a), *El programa de inducción general dentro del proceso de socialización del nuevo empleado al ingresar a la organización*. Memoria de la investigación para el título de Magíster en Ciencias Administrativas, Medellín: Universidad EAFIT.
- Bermúdez, H. (2005b), “La organización contemporánea: ¿Una caja de Pandora?”. En: *Revista Ad-minister*. 6: 49-66.
- Bernoux, P. (1985), *La sociologie des organisations*, París: Du Seuil.
- Bettelheim, B. (1976), *Le cœur conscient*, París: Laffont.
- Boyatzis, R. (1982), *The Competent Manager*, Nueva York: John Wiley and Sons.
- Burack, E. (1990), *Orientación estratégica de recursos humanos*, Madrid: Díaz de Santos.
- Capital Emocional (2009), Artículos y textos sobre el capital emocional y la gestión del conocimiento. En: <http://www.capitalemocional.com>, consultado el 1 de septiembre de 2009.
- Cascio, W. et al. (1999), *La gestion des ressources humaines*, Montreal: Chenelière/McGraw-Hill.
- Chandler, A. (1990), *Strategy & Structure*, Cambridge: The MIT press.
- Checkland, P. y Scholes, J. (1994), *La metodología de sistemas suaves en acción*, México: Megabyte-Noriega.
- Chiavenato, I. (2002), *Gestión del talento humano*, México: McGraw-Hill.
- Chomsky, N. (2005), *Estructuras sintácticas*, México: Siglo XXI.
- Chossudovsky, M. (1998), *La mondialisation de la pauvreté*, Montreal: Écosociété.
- Costa, E. (2009), “Estrategia de recursos humanos y ‘software’ empresarial”. En: *Boletín Económico Información Comercial Española*, Madrid: 37-47.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1977), *L’acteur et le système*, París: Du Seuil.

- Ehrenberg, A. (1995), *L'individu incertain*, París: Hachette.
- Elias, N. (1991), *Qu'est-ce que la sociologie?*, París: De l'Aube.
- Ferréol, G. y Noreck, J.-P. (1993), *Introduction à la sociologie*, París: Armand Colin.
- Freeman, E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman-Ballinger.
- Gallego, M. (2000), "Gestión humana basada en competencias". En: *Revista Universidad EAFIT*, 119: 63-72.
- Giddens, A. (1991), *Sociología*, Madrid: Alianza.
- Habermas, J. (1989), *Teoría de la acción comunicativa*, Madrid: Cátedra.
- Hansen, M. et al. (1999), "What's your Strategy for Managing Knowledge?". En: *Harvard Business Review*, 77 (2): 106-116.
- Henao, C. (2009), "Crítica a la gestión humana estratégica". Conversatorio, Medellín: Universidad EAFIT.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1992), "The Balanced Scorecard. Measures that Drive Performance". En: *Harvard Business Review*, 70 (1): 71-79.
- Luhmann, N. (1998), *Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general*, Bogotá: Anthropos.
- McClelland, D. (1953), *The Achievement Motive*, Nueva York: Appleton-Century Crofts.
- McClelland, D. (1961), *The Achieving Society*, Nueva York: Free Press.
- McClelland, D. (1973), "Testing for Competence Rather than for Intelligence". En: *American Psychologist*, 28 (1): 1-14.
- Milkovich, G. (1994), *Dirección y administración de recursos humanos, un enfoque de estrategia*, México: Addison-Wesley.
- Morgan, G. (1998), *Imágenes de la organización*, México: Alfaomega.
- Parsons, T. (1984), *El Sistema Social*, Madrid: Alianza.
- Parsons, T. (1986), *La Sociedad*, México: Editorial Trillas.
- Pérez, D y Dressler, M. (2007), "Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento".

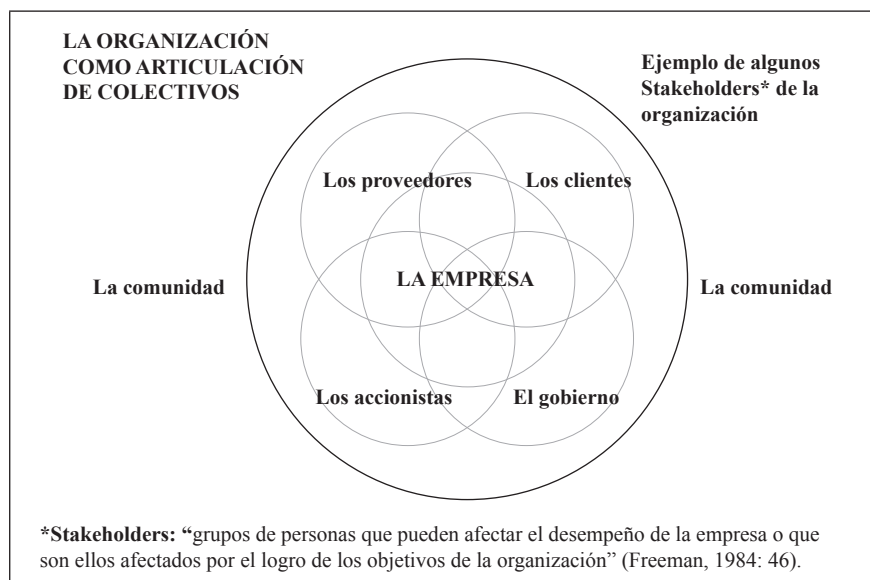
- En: *Revista Intangible Capital*, 3 (15): 31-59.
- Petit, A. et al. (1993), *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Quebec: Gaëtan Morin.
- Ritzer, G. (1993), *Teoría sociológica contemporánea*, México: McGraw-Hill.
- Rodríguez, D. (2006), “Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica”. En: *Revista Educar*, 37: 25-39.
- Salkind, N. (1998), *Métodos de investigación*, México: Prentice Hall.
- Stiglitz, J. (2002), *La grande désillusion*, París: Fayard.
- Stiglitz, J. (2003), *Quand le capitalisme perd la tête*, París: Fayard.
- St-Onge, S. et al. (2004), *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Montreal: Gaëtan Morin.
- Thuderoz, C. (1997), *Sociologie des entreprises*, París: La Découverte.
- Toro, F. (2001), *El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*, Medellín: Cincel.
- Valle, R. (1995), *La gestión estratégica de los recursos humanos*, Wilmington: Addison-Wesley.
- Zapata, A. (2002), “Paradigmas de la cultura organizacional”. En: *Revista Cuadernos de Administración Universidad del Valle*, 27: 163-186.

Gráfica 1. El conjunto de los pronombres personales



Fuente: elaboración propia.

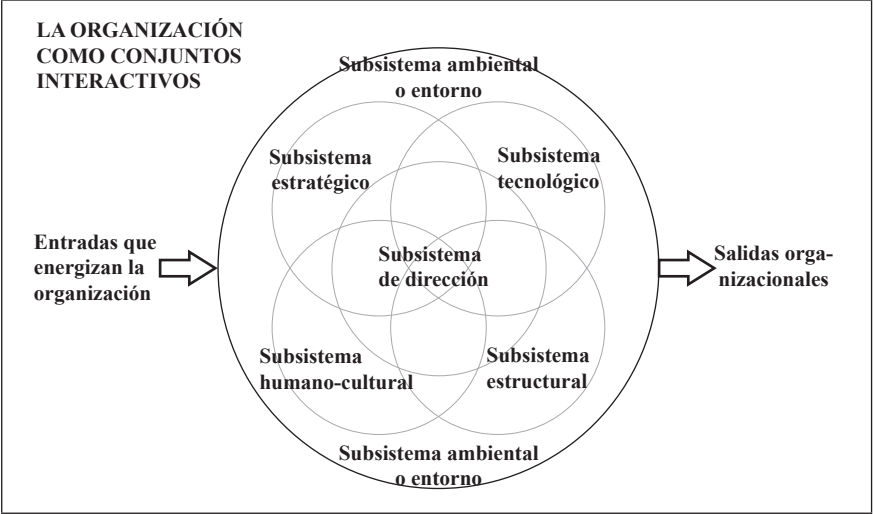
Gráfica 2. La organización como articulación de colectivos



Fuente: adaptado de Freeman (1984).

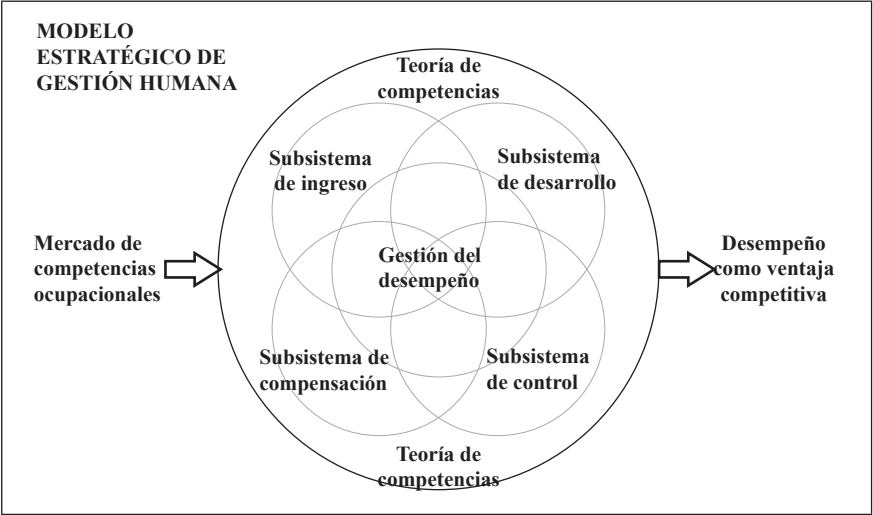
¿Es posible una gestión humana no funcionalista?

Gráfica 3. La organización como subsistemas interactivos



Fuente: adaptado de Kast y Rosenzweig (c) 1973, Science Research Associates Inc. (citado en Morgan, 1988).

Gráfica 4. El modelo estratégico de gestión humana



Fuente: Bermúdez (2005a).

Gráfica 5. Ejemplo de modelo de gestión humana



Fuente: elaboración propia.

Cuadro 1. Comparativo de propuestas Gestión de Recursos Humanos

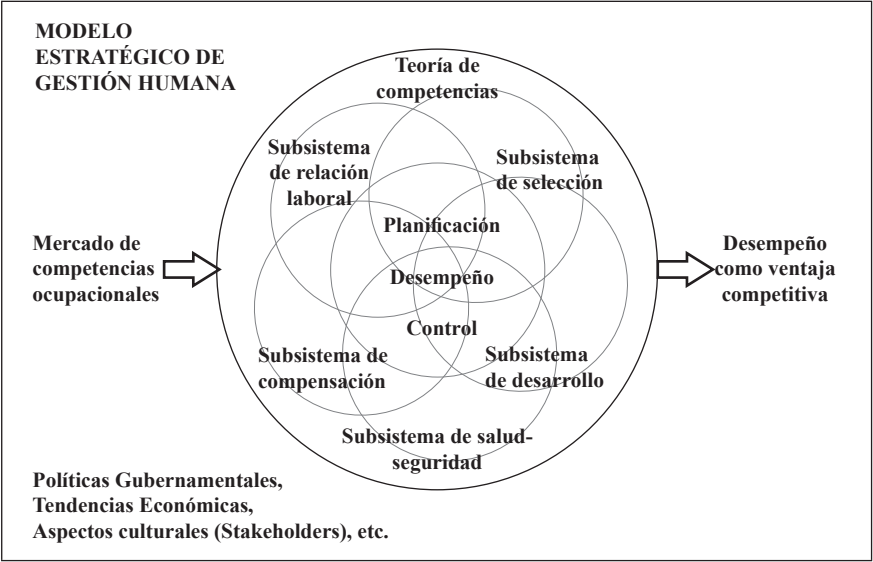
<i>Propuesta de St-Onge et al.</i>	<i>Propuesta de Cascio et al.</i>	<i>Propuesta de Petit et al.</i>	<i>Propuesta de Chiavenato</i>	<i>Síntesis</i>
Planificación	Planificación y análisis de puestos	Planificación	Planificación, aplicación, diseño y evaluación de cargos	Planificación
Dotación	Reclutamiento y selección	Adquisición	Admisión de personas	Selección
Desarrollo de competencias	Desarrollo y formación	Formación y perfeccionamiento	Desarrollo y entrenamiento	Desarrollo
Rendimiento	Evaluación del rendimiento	Evaluación del rendimiento	Monitoreo, banco de datos y sistemas de información	Desempeño
Salarios, prestaciones y reconocimientos	Remuneración y prestaciones	Remuneración y prestaciones	Compensación, incentivos y beneficios	Compensación

¿Es posible una gestión humana no funcionalista?

Salud ocupacional	Salud ocupacional	Salud ocupacional	Salud, higiene y seguridad	Salud ocupacional
Relaciones laborales y sindicato	Relaciones laborales y sindicato	Relaciones laborales y sindicato	Relaciones con los empleados	Relaciones laborales
Evaluación	Consecuencias financieras de la GRH	Evaluación de la GRH		Evaluación y control

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 6. Ejemplo de modelo de gestión humana



Fuente: elaboración propia.