

Pasquaré, Claudia; Zubini, Mariana; Lucaioli, Cecilia; Menichelli, Fernando

De la administración de personal a la gestión del talento humano: Algunas consideraciones

En: *10 Años de Aportes a la Gestión y a las Políticas de Recursos Humanos*

Pasquaré, C., Zubini, M., Lucaioli, C., Menichelli, F. (2013). De la administración de personal a la gestión del talento humano: algunas consideraciones. En: S. Zeigner y S. M. Tello (Comp.), *10 Años de Aportes a la gestión y a las políticas de recursos humanos* En RIDCA. Disponible en:

<https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/6752>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

De la administración de personal a la gestión del talento humano Algunas consideraciones

**Autores: Claudia Pasquare, Mariana Zubini, Cecilia Lucaioli, Fernando Menichelli
Universidad Nacional Del Sur**

Introducción:

En la actualidad referirse a gestión de recursos humanos implica representaciones mentales distintas en cada receptor.

Esta diversidad tiene su origen en los supuestos distintos con los que las organizaciones establecen relaciones con sus empleados.

No es extraño hoy encontrar organizaciones donde prevalece la antigua modalidad de relación antagónica y conflictiva entre empleados y organizaciones, ya que se cree que los objetivos de ellas son incompatibles con los objetivos de las personas que la forman.

Tampoco es raro hoy hallar (para nuestra alegría) organizaciones que ya reconocen que la relación descrita en el párrafo anterior sólo puede llevar a resultados de ganar-perder, lo cual no es beneficioso para ninguna de las partes. Esto ocurre porque no se considera que, en realidad, existe una relación de mutua dependencia donde las organizaciones dependen de las personas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Lo mismo para las personas, ya que las organizaciones constituyen el medio de alcanzar objetivos individuales que jamás podrían conseguir mediante el esfuerzo personal aislado.

Esto nos lleva al planteo realizado por Idalberto Chiavenato en su libro “Gestión del Talento Humano” cuando se refiere a que el asunto básico consiste en optar por tratar a las personas como recursos organizacionales o como socias de la organización.

Tratarlos como recursos de las organizaciones implica el supuesto implícito de que las personas son sujetos pasivos de la acción organizacional. Al respecto Mario Ackerman en su libro “Si son humanos, no son recursos. Pensando en las personas que trabajan” disiente y cita a SINZHEIMER quien planteaba que “el trabajo es una energía esencial. Quien presta trabajo no da ningún objeto patrimonial, sino que se da a sí mismo. El trabajo es el hombre mismo en situación de actuar”. En función de ello cabría preguntarse si resulta adecuado un modelo de gestión de recursos humanos que trabaje con el supuesto implícito de que las personas son meros “entes pasivos”.

Pensar en las personas como socias de las organizaciones implica reconocerlos como proveedoras de talentos únicos que les permiten convertirse en activadores inteligentes de los recursos organizacionales y por ende en sujetos activos capaces de manejar sus destinos y los de las organizaciones.

Ahora bien, pasar de un modelo a otro implica grandes desafíos. A priori ya podríamos concluir que resulta básico analizar sobre que supuestos trabajan las organizaciones en relación al lugar que ocupan las personas en ellas.

Además de ello es importante tener en cuenta que la posibilidad de que un modelo sea mas adecuado que otro no puede estudiarse “en el aire”, ya que si bien parece hoy ya no discutirse la necesidad de considerar a las personas como socias de las organizaciones, existen otras variables a la hora de analizar la factibilidad y viabilidad de mutar de uno a otro modelo. Aspectos como la estructura organizacional predominante, la cultura organizacional, el ambiente organizacional, el formato del trabajo, el tamaño de la organización, el nivel de autonomía que podrá tener el sector son sólo algunas de las variables a analizar.

No es necesario destacar la complejidad del problema que la adhesión a uno u otro modelo de gestión de recursos humanos representa, es por ello que el presente trabajo tiene como objetivo: analizar las posibilidades reales que tienen las universidades nacionales de pasar de un modelo de Administración de Personal a uno de Gestión del Talento Humano. Para lo cual vamos a enfocarnos en el análisis de los aspectos que hacen a la viabilidad de pasar de un modelo a otro centrándonos en el estudio de la estructura y la cultura como variables relevantes.

Desarrollo:

Las universidades desarrollan su actividad en un entorno específico relativamente estable. Dicha estabilidad se la da el Estado y el afianzamiento y consolidación de las instituciones políticas económicas y sociales que se han ido vertebrando en su seno. Esta consideración no debe dejar fuera del análisis que las organizaciones, sean públicas o privadas, se desarrollan en sistemas abiertos e interdependientes. Por ello una de las características requeridas de las organizaciones actuales es la flexibilidad de sus estructuras, que pueden permitirles, afrontar los cambios con los mínimos costos posibles.

Las estrategias y tácticas que habitualmente ponen en marcha las organizaciones públicas y privadas para afrontar la presión y los cambios que se producen en el entorno se orientan a la modificación de la estructura, mediante un rediseño que le permita restaurar el equilibrio en ese entorno cambiante. En este sentido las organizaciones públicas tienen más dificultades que las privadas a la hora de introducir modificaciones tendientes al logro de una mayor flexibilidad y adaptación a los cambios provenientes de sus entornos.

Max Weber, mentor del Modelo Burocrático, imagino un modelo de control social, que persigue como objetivos la eficiencia y la racionalidad, para lo cual se apoya en una estructura jerárquica, inflexible, impersonal y altamente centralizada, modelo que se replica en las universidades nacionales.

El proceso de formalización en cualquier organización intenta ofrecer una representación explícita de las conductas esperadas de los miembros pero, a diferencia de lo que ocurre en los modelos burocráticos ello no implica admitir que sólo dichas normas pueden utilizarse en los hechos para explicar las decisiones individuales, ni que las regulaciones formales aseguren por sí mismas la racionalidad del sistema; las

organizaciones para desarrollarse necesitan que su propio sistema de operación incluya cierto grado de flexibilidad y posibilidad de adaptación, ello requiere promover y preservar las capacidades de iniciativa e innovación en sus miembros, en sus grupos componentes, en lugar de mantener un rígido control sobre la aplicación de los procedimientos definidos por sus estructuras internas. El bajo grado de desarrollo en dichas capacidades son características distintivas de las organizaciones burocráticas.

La organización Burocrática será la que no llegue a corregirse en función de sus errores. Los modelos de actividad burocrática a que obedece, como ser la impersonalidad de las reglamentaciones y la centralización de las resoluciones, están de tal modo estabilizados que se convierten en parte integrante de su equilibrio interno; cuando una regla no permite efectuar las actividades prescriptas de manera adecuada, la presión que nace de una presión así disfuncional no concluye con el abandono de la regla, sino por el contrario en su amplificación y su fortalecimiento.

Dentro del modelo burocrático las universidades reúnen características de la meritocracia ya que es probablemente la configuración básica del poder más identificable de ellas. Mintzberg considera que la burocracia u organización profesional es la forma más pura de meritocracia de tipo federativo.

Como el entorno o el sistema técnico es complejo el condicionante principal de la meritocracia, para poder cumplir su misión, es que debe confiar en los especialistas, en los profesionales que se encuentran en el núcleo operativo.

Cuando el entorno es estable y se puede predecir, los profesionales aplican procesos normalizados a las necesidades de los usuarios trabajando de forma relativamente autónoma. La federación es la forma de organización donde los individuos o los grupos se unen a fin de conseguir una misión común. Necesita una estructura administrativa que ejecute las decisiones, pero que no se preocupe del trabajo de los expertos por estar normalizado y controlado por ellos. La organización se diseña para servir a sus miembros de tal suerte que el poder fluya hacia los expertos, hacia los poseedores de los conocimientos. En las burocracias profesionales los especialistas tienen gran poder ya que poseen un dominio considerable sobre su trabajo y sus resultados no se pueden regular porque no son objetivos operativos, desde un punto de vista cualitativo.

La distribución del poder basada en los conocimientos y habilidades establece desigualdades entre los diversos agentes internos.

Ahora bien, la misión de las organizaciones públicas esta habitualmente determinada por la legislación y por los políticos. Son entidades alentadas e impulsadas por actores políticos y

creadas para lograr metas políticas. Por consiguiente cualquier evaluación que se haga de ellas, no debe contemplar sólo valores relativos a la organización como tal sino también valores políticos, y esto crea una grave dificultad, no suelen coincidir los criterios de efectividad organizacional con los criterios políticos. La credibilidad del sistema político en su totalidad estará en la mira, y el sentido mismo de la representatividad de los poderes públicos se verá erosionada. Ya que en esa línea se observa que no existe coincidencia en la idea de que el servicio público es un fideicomiso público.

Esto es, el político actúa no por sí ni para sí, sino que es un representante de un grupo más amplio.

Actúa en función del interés de otros, que lo imbuyen de la autoridad que detenta a través de mecanismos válidos de formalización.

Por otro lado un entendimiento más profundo de las variables culturales organizacionales, resulta necesario no sólo para descifrar lo que pasa en ella, sino para individualizar las cuestiones prioritarias para los líderes y el liderazgo. Una de las funciones esenciales del liderazgo en las organizaciones actuales es crear, mantener, fortalecer y dirigir con eficacia la cultura.

La cultura y la socialización son los aspectos centrales de la conducta de los individuos, de los grupos y de la propia organización como entidad total. La cultura es intangible, no está especificada en normas concretas ni la podemos encontrar en el manual de la organización, sin embargo tiene una influencia decisiva sobre el comportamiento de todos sus miembros.

La cultura debería ser vista como una unidad social independiente y claramente definida. Es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. Por ello quien esté interesado en el control o cambios culturales, debe atender a lo que se sabe sobre el aprendizaje y desaprendizaje de las complejas creencias y presunciones que sirve de fundamento al comportamiento social. Cada cultura se basa en supuestos muy distintos acerca de la importancia del poder y la influencia, acerca de lo que motiva a las personas de cómo estas piensan y aprenden, de cómo pueden cambiarse las cosas.

Estos supuestos dan como resultado distintos estilos de gestión, estructuras, procedimientos y sistemas de incentivos.

La cultura en la administración pública está conformada, por un conjunto de subculturas que comparten diversas claves o asunciones basadas en la función y en la estabilidad de sus actividades, siendo los procesos lógicos, secuenciales, analíticos y despersonalizados de la gestión aquellos que configuran su imagen más visible. Asimismo, comparten la forma de distribución del poder, que emana de la función que se ejerza o de la posición que se ostente, y las formas de motivación e incentivación que estarán sustentadas en el orden, la previsión, la seguridad y el estatus.

Resultados:

Para considerar la viabilidad del cambio de modelo de gestión de recursos humanos centramos nuestra atención en aspectos relevantes tales como:

- Estructura y dentro de ella el modelo burocrático y la meritocracia como particular manifestación de él en las universidades.
- La cultura organizacional como emergente del tipo de modelo existente en las universidades.
- La dimensión política como variable que atraviesa la organización condicionando todas sus prácticas.

Todo ello nos ha llevado a pensar en el concepto de AUTORGANIZACIÓN el cual significa que el sistema dispone de capacidades propias para articular nuevos comportamientos en el marco de su identidad y autonomía. Implica que las organizaciones sociales no están determinadas desde afuera, que su realidad también debe comprenderse desde la óptica de su lógica interna, de sus propias leyes de funcionamiento. Los cambios en la organización preservan ciertos rasgos que distinguen a cada sistema y esta invariancia permite al observador afirmar que dicho sistema existe que es diferenciable de otros. Estos rasgos no son una propuesta, un atributo asignado por el observador, sino que resulta de la presencia de invariancias en el funcionamiento de la organización a lo largo del tiempo.

Hablar de autorganización requiere entonces tener en claro los fundamentos de la invariancia y del cambio en el sistema. La invariancia es la permanencia de los rasgos de identidad a pesar de las modificaciones estructurales a través del tiempo.

El tema básico que los procesos de autorganización ponen de relieve, es la relación que existe entre la invariancia y las transformaciones estructurales en el sistema. Estos son fenómenos que coexisten, cuyas explicaciones tienen una base común, no opuesta ni conflictiva. La invariancia y el cambio se requieren mutuamente para explicarse, y el concepto de autoorganización sirve como explicación, es un concepto articulador. La autoorganización es una propiedad emergente del funcionamiento del sistema social. Esta construcción no es deliberada sino emergente. Cada organización se explica por sus propias leyes de funcionamiento y no por los cambios ambientales, existe una correlación pero no una relación causal

Ahora bien al pensar el cambio también debemos centrar el análisis en los tiempos internos y cronológicos como una unidad dialéctica, y en la cual se debe actuar en forma conjunta. Siendo el tiempo a considerar una dimensión y no un recurso.

Conclusión:

La universidad es una organización burocrática, atravesada por metas políticas inserta en un medio que le define la necesidad de cambiar, siendo la transformación hacia el Modelo de Gestión del Talento Humano pilar básico de este cambio requerido.

Los procesos organizacionales se producen a partir de sus propias leyes y según sus ciclos internos a los que no se los puede forzar desde la pura racionalidad. Los cambios en el sistema social autónomo no dependen del flujo de ingresos y su respuesta no es una conducta refleja de los estímulos externos

De esta manera el análisis de las perturbaciones externas solo tiene el sentido y la significación de un componente histórico, pero no da certeza respecto de las futuras acciones de la organización.

Son indiscutidas las ventajas de adherir al Modelo de Gestión del Talento Humano pero por todo lo expuesto en el presente trabajo, analizar las posibilidades reales de adhesión a uno u otro modelo es sólo una visión simplificada del tema ya que modelizar la Gestión del Talento Humano en organizaciones con las características de las universidades nacionales no permite ubicarnos en posiciones extremas quedando en

manos de la propia organización la “construcción” de su propio modelo de Gestión del Talento Humano

Bibliografía

- Schein Edgard , LA CULTURA EMPRESARIAL Y EL LIDERAZGO, Ed. Plaza y Janes.1988
- Chiavenato Idalberto, INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN.
Colombia 1999 , Pág. 637
- Chiavenato Idalberto, GESTION DEL TALENTO HUMANO. Ed. Mc Graw Hill, 2002
- Rodríguez Fernández Andrés, LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. Ed. Tecnos 1995
- Fernández Escalante Fernando M., DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS. Ediciones Macchi 1973
- Davis y Newstrom, COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO, México.
- Dessler, Gary, ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN, México, 1979.
- Hall, R., ORGANIZACIONES, ESTRUCTURA, PROCESOS Y RESULTADOS, México, 1996.
- Hunt, John, LA DIRECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA, España, 1993.
- Aldo Schlemenson, ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y EMPRESA UNIPERSONAL.
- Aldo Schlemenson, LA ESTRATEGIA DEL TALENTO .ALTERNATIVAS PARA SU DESARROLLO EN ORGANIZACIONES Y EMPRESAS EN TIEMPOS DE CRISIS. Ed. Paidós, 2002
- Etkin J. Y Schvarstein, L. IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES. INVARIANZA Y CAMBIO. Buenos Aires, Ed. Paidós, 1997.