

# Del manejo de personal a la dirección de personas

*Daimer Higueta-López*

Profesor de la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Universidad Nacional de Colombia y miembro del grupo "Emprendimiento y Mipymes".  
Correo electrónico: dhigital@unal.edu.co

**RESUMEN:** Este documento aborda el tema del factor humano en organizaciones bogotanas. Busca exponer una perspectiva crítica al "manejo" que algunas empresas les dan a sus trabajadores. Por ello parte de la pregunta: ¿Realmente las empresas les dan a las personas el valor que dicen darle? En el texto se asumen dos perspectivas: la *gestión de recursos humanos* y la *gestión humana*. De un lado, el artículo describe sucintamente tres falencias en los procesos de administración de personal y, del otro, evidencia algunos elementos excluidos por la dirección de las organizaciones, tales como la necesidad de diálogo y el hecho de que toda persona necesita ser reconocida como tal por los otros para lograr su seguridad ontológica.

**PALABRAS CLAVE:** gestión de recursos humanos, gestión humana, dirección, diálogo.

## FROM PERSONNEL MANAGEMENT TO LEADERSHIP

**ABSTRACT:** This document addresses the topic of the human factor in organizations in Bogotá. It seeks to set out a critical perspective on how certain companies "manage" their employees. It therefore starts with the question of whether or not these companies actually value people the way they say they do. The text looks at this matter from two perspectives: *human resources management* and *human management*. On the one hand, the article succinctly describes three fallacies in personnel management processes while, on the other hand, it points out certain elements that are excluded by the leadership of these organizations, such as the need for dialogue and the fact that everyone needs recognition from others in order to find ontological security.

**KEYWORDS:** human resource management, human management, leadership, dialogue.

## DU TRAITEMENT DU PERSONNEL À LA DIRECTION DE PERSONNES

**RÉSUMÉ :** Ce document aborde le thème du facteur humain dans les organisations de Bogota. Il cherche à exposer une perspective critique du « traitement » que certaines entreprises donnent à leurs travailleurs en partant de la question : Les entreprises donnent-elles réellement aux personnes la valeur qu'elles disent leur donner ? Deux perspectives sont assumées dans le texte : la *gestion des ressources humaines* et la *gestion humaine*. D'une part, l'article décrit brièvement trois erreurs dans les processus d'administration du personnel et, d'autre part, il met en évidence quelques éléments exclus par la direction des organisations, tels que la nécessité de dialogue et le fait que toute personne a besoin d'être reconnue comme telle par les autres pour arriver à une sécurité ontologique.

**MOTS-CLEFS :** gestion de ressources humaines, gestion humaine, direction, dialogue.

## DO MANEJO DE PESSOAL À GESTÃO DE PESSOAS

**RESUMO:** Este documento aborda o tema do fator humano em organizações bogotanas. Busca expor uma perspectiva crítica ao "manejo" que algumas empresas dão a seus trabalhadores. Por isso partimos da seguinte pergunta: Realmente as empresas dão às pessoas o valor que dizem dar? No texto assumem-se duas perspectivas: a *gestão de recursos humanos* e a *gestão humana*. De um lado o artigo descreve sucintamente três falências nos processos de administração de pessoal e, do outro, evidencia alguns elementos excluídos pela direção das organizações, tais como a necessidade de diálogo e o fato de que toda pessoa necessita ser reconhecida como tal pelos outros para chegar à sua segurança ontológica.

**PALAVRAS CHAVE:** gestão de recursos humanos, gestão humana, direção, diálogo.

CLASIFICACIÓN JEL: M12.

RECIBIDO: julio de 2010 APROBADO: enero de 2011

CORRESPONDENCIA: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Cra. 30 No. 45-03, Ed. 311. Of. 10 B. Bogotá, D.C., Colombia.

CITACIÓN: Higueta-López, D. (2011). Del manejo de personal a la dirección de personas. *INNOVAR*, 21(40), 67-79.

*Toda entidad requiere la existencia de otro: de otra persona en una relación por la cual se actualiza la propia identidad.*

MAURICE DUFOUR

## Introducción<sup>1</sup>

Suele decirse que los trabajos de Elton Mayo reintrodujeron el factor humano en la empresa. Sin embargo, Aktouf señala que a partir de las conclusiones de Hawthorne los administradores asimilaban lo afectivo con lo irracional y, por tanto, "los elementos afectivos se tomaban solo como claves de comportamiento que se pretendía influir o dirigir a voluntad según la necesidad y deseo de los dirigentes, y no con los imperativos de su propia naturaleza" (2001, p. 242).

Tal como lo dice Dufour (1995), la necesidad del otro es algo característico de la condición humana, durante toda la existencia. Sin embargo, ¿qué implicaciones tiene esto para la dirección de personas en una organización? Infortunadamente, gran parte de las publicaciones que surgen a diario sobre cómo hacer una buena gestión de personal persisten en su interés meramente instrumental, ignorando algunos aspectos inherentes a la

<sup>1</sup> No es propósito de este texto realizar un tratado sobre la noción de persona. Tampoco se pretende profundizar en la diferenciación que desde la filosofía, la sociología o la antropología puede hacerse de los conceptos *persona*, *individuo* y *sujeto*.

condición humana, situación que puede ocasionar serias consecuencias para los miembros de la organización.

Este artículo busca exponer una perspectiva crítica al "manejo" (y al valor) que algunas empresas le dan a sus empleados, y para ello se desarrollan dos focos de observación: *la gestión de recursos humanos* y *la gestión humana*. De un lado, el documento describe sucintamente algunas debilidades existentes en los procesos de la administración de personal y, del otro, evidencia que algunos dirigentes excluyen de sus postulados fundamentos de las ciencias que estudian distintos aspectos del ser humano. Estos directivos parecen desconocer el hecho de que si bien somos únicos como individuos, aislados unos de otros no somos personas. En otras palabras, no podemos *ser*, separadamente de los demás. Para la construcción del texto, el autor se fundamentó en la revisión bibliográfica, en entrevistas con empleados y en encuestas aplicadas a los encargados de la gestión humana en algunas organizaciones bogotanas.

El documento se estructuró en cuatro partes. En la primera se realiza una presentación de las dos categorías en las cuales se centra la exploración del factor humano en las organizaciones. Dichas categorías son "gestión de recursos humanos" y "gestión humana". En la segunda parte se muestra brevemente la metodología abordada para la recolección de la información. En la tercera se desarrolla una discusión a partir de los resultados encontrados en cada categoría. Aquí no se busca presentar (ni corroborar) las formas, las técnicas y los instrumentos utilizados para "administrar" el personal, objeto de otros estudios. Simplemente se trata de evidenciar las falencias encontradas en la primera categoría y los aspectos inherentes a la condición humana que son descuidados en la segunda, y que generan consecuencias anímicas para los trabajadores. En la cuarta parte, se plantean algunas conclusiones.

## Dos miradas al factor humano

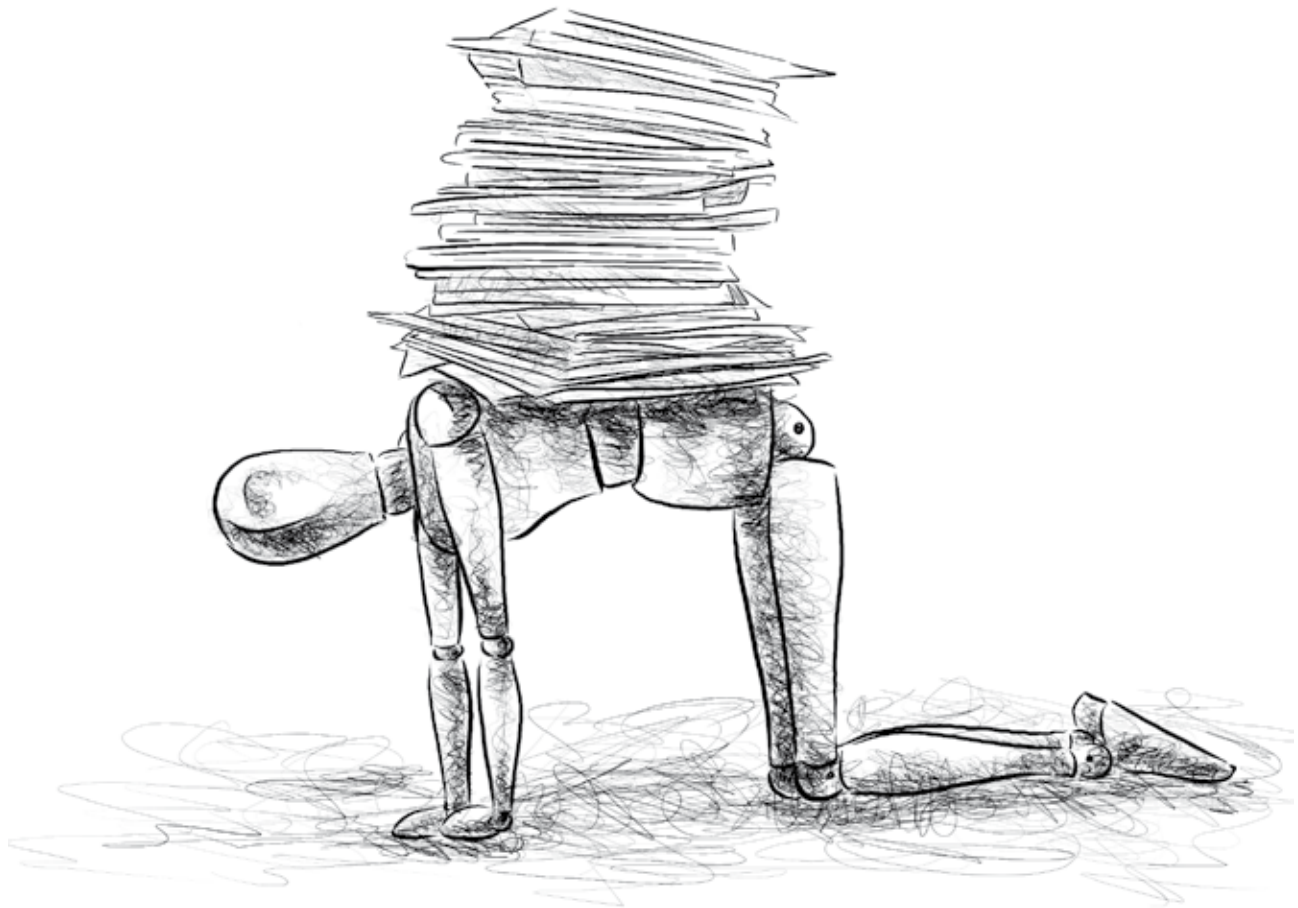
Desde que se concibió la administración científica, se han hecho esfuerzos por optimizar los medios (tecnología, recursos económicos, materias primas, información y personas) en aras de alcanzar unos fines económicos. A partir de los trabajos de Elton Mayo, en las primeras décadas del siglo XX, se ha buscado dar un trato especial a esos medios denominados trabajadores, para que contribuyan más eficientemente con los objetivos organizacionales. Dado que administrar es un proceso desarrollado a través de la interacción de agentes humanos, los dirigentes se valen de diferentes mecanismos, como la autoridad y el poder, para obtener la obediencia del empleado e influir en su comportamiento. "El trabajo de los gerentes se basa no solo en

hacer relaciones sociales sino que tiene un trasfondo, ya que en las interacciones el administrador moldea los comportamientos de los trabajadores para favorecer el logro de los objetivos" (Collins, 2000, p. 63).

La revisión de la literatura permite apreciar que desde que surgió el departamento de recursos humanos en las empresas como una de sus áreas funcionales, este ha tomado distintas denominaciones, tales como relaciones industriales, jefatura de personal, relaciones laborales, departamento de administración de personal, dirección de gestión humana, entre otros. Así mismo, el área ha sido ocupada principalmente por abogados, trabajadores sociales, psicólogos, administradores, y profesionales de otras áreas en menor medida. En cuanto a las funciones, dicho departamento ha ido ganando importancia en el sentido de asumir mayores responsabilidades asociadas con la administración de personal (Urdaneta, 2005), lo que se asume como una evidencia de que las empresas le dan mayor *importancia* a las personas.

Sin embargo, para gran parte de las organizaciones productivas contemporáneas el objetivo del departamento es que logre maximizar los resultados de los trabajadores. Esto demuestra que, un siglo después de la aparición de la "administración científica", subsiste el paradigma de que unos piensan y otros ejecutan, como lo plantea Muñoz al afirmar que "el mecanicismo inaugura la historia de las organizaciones a partir de una ruptura fundamental en el trabajo humano, que va claramente en contravía de la naturaleza humana misma, al deshacer la alianza filogenética entre mano y cerebro, entre pensamiento y acción, construida durante millones de años de interacción del hombre con su entorno" (2002, p. 11).

La propuesta académica del presente documento es abordar el tema del factor humano desde dos perspectivas: desde el área funcional y desde la concepción directiva. En la primera mirada, se conciben todos aquellos procesos que son responsabilidad directa del profesional encargado del área: el jefe de recursos humanos. En la segunda, el tema de las personas se aborda desde el concepto de organización, es decir, desde todos los profesionales que ocupan altos cargos directivos en la empresa y no solo desde el jefe de recursos humanos. Por consiguiente, y para efectos de este estudio, la primera perspectiva ha sido denominada *gestión de recursos humanos*, mientras que la segunda, *gestión humana*. A continuación se desarrollan sucintamente estas perspectivas.



### La gestión de recursos humanos

Una conclusión del trabajo de Saldarriaga sugiere que "uno de los principales objetivos del debate académico y de la práctica administrativa es centrar la gestión en el ser humano, reconociendo en éste sus particularidades y potencialidades y no sólo en su tratamiento como un recurso descartable y enfocado solamente en la producción" (Saldarriaga, 2008, p. 156). Tal vez por ello es que en las organizaciones contemporáneas es común encontrar una *cierta* preocupación por el talento humano, amparada en el hecho de que en las empresas una persona (y a veces un grupo de personas) recibe la tarea de desarrollar las funciones asociadas al recurso humano.

La revisión de la literatura muestra que la gestión de recursos humanos se enfoca en análisis de cargos, reclutamiento, selección, capacitación, seguridad e higiene, remuneración, evaluación del desempeño y auditoría (Bohlander *et al.*, 2001; Bonache y Cabrera, 2002; Chiavenato, 2002, 2007; French, 1995; Werther, 2000; Montoya, 2002). Esos procesos son responsabilidad del área funcional de recursos humanos. Dichas responsabilidades se han

organizado en cuatro grupos denominados subsistemas de recursos humanos, a saber: subsistemas de admisión, de compensación, de desarrollo y de acompañamiento. En la *admisión* se deben ejecutar aquellos procesos necesarios para lograr que la organización atraiga del mercado laboral a los mejores perfiles. Se desarrollan procesos como diseño, descripción y análisis de cargos, reclutamiento, selección y programa de inducción. En la *compensación*, se espera que se diseñen estrategias gana-gana para retribuir la labor de los empleados. Se ejecutan procesos como valoración de cargos para asignación de salarios y prestaciones sociales. En el *desarrollo*, se asume que la empresa busca optimizar sus resultados a través del mejoramiento de las condiciones de los trabajadores. Los procesos tienen que ver con capacitación y evaluación del desempeño<sup>2</sup>; adicionalmente se tratan los temas relativos a calidad de vida laboral y negociación colectiva. Y el *acompañamiento* sirve para hacer un seguimiento a las labores y los procesos, para tomar medidas correctivas y mejoradoras de las

<sup>2</sup> Este proceso alimenta procesos de los subsistemas admisión y compensación.

condiciones de la organización; aquí se abordan el programa de seguridad e higiene, los sistemas de información y la auditoría, aplicados a los recursos humanos.

En conclusión, el primer foco tomado en este trabajo y denominado *gestión de recursos humanos* hace referencia a los cuatro subsistemas (y sus correspondientes procesos) que son responsabilidad de un área en la organización. Al realizar una revisión de la literatura de gestión de recursos humanos, se encuentra que los libros de texto más completos empleados en las universidades son textos extranjeros (la mayoría proveniente de Estados Unidos y en menor medida de España, México y Brasil). Se entiende por completos aquellos textos que abordan un gran número de procesos de recursos humanos. En el caso de autores colombianos, existen muchos libros en el área de recursos humanos, pero fundamentalmente especializados, es decir, que se concentran en desarrollar uno o dos procesos. En consecuencia, para el estudio se tomó como referencia aquellos libros denominados completos.

De otro lado, son notables los trabajos de Calderón, Saldaña, Méndez, Jaramillo, Zapata, y otros académicos focalizados en el estudio del ser humano en la empresa. En particular, cabe resaltar los trabajos de Calderón *et al.* (2007), *La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación*, y de Jaramillo (2005), *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme*, donde diagnostica los procesos de recursos humanos en las Mipyme y sostiene que "el tamaño y la condición financiera de las empresas son aspectos importantes, que pueden incidir en la presencia o ausencia de las áreas de recursos humanos dentro de su estructura; las empresas que por lo general no sobrepasan los 50 empleados, no poseen dicha área, y las funciones derivadas de la gestión de las personas es asumida por los dueños, gerentes u otro tipo de cargos de la empresa" (Jaramillo, 2005, p. 132).

Así entonces, es de esperar que el responsable del área funcional de personal gestione y ponga en marcha esos procesos que constituyen los diferentes subsistemas de recursos humanos. Si en verdad las empresas se preocupan por su talento humano, es responsabilidad del jefe del área desarrollar a cabalidad cada uno de los procesos que hacen parte de la gestión de recursos humanos, porque cada subsistema tiene un foco específico y juntos contribuyen con una buena gestión, entendida como el mejoramiento del desempeño de los trabajadores. Además, y de acuerdo con Etzioni, "atribuir demasiada importancia a algunos indicadores del éxito de la organización y no bastante a otros, puede llevar a una distorsión considerable de sus

finés y minar la misma efectividad y eficiencia a que aspira la empresa" (1997, p. 17).

Se espera también que dicha labor se haga de forma equilibrada, porque es tan importante que la organización se provea de los mejores empleados, como que compense y retribuya la labor de sus trabajadores. De otro lado, si la organización está, como dice estar, pensando en su gente (por considerarla el "activo más importante") no puede descuidar ni el subsistema de desarrollo ni el de acompañamiento. En el primer caso, no potenciará la labor de los trabajadores y, en el segundo, no tomará las medidas correctivas en el momento que se requieran. Adicionalmente, se hace énfasis en que "el eje central que integra los procesos, las estrategias y los resultados es la persona; esta debe ser considerada primero como ser humano y después como integrante de la organización en donde puede llegar a ser fuente de ventaja competitiva sostenida" (Calderón, 2004, p. 174).

### **Sucinta mirada a la persona en la organización: la gestión humana**

La dirección de las personas en la organización parece requerir algo más que un conjunto de herramientas. "Pese a que desde el tiempo del enfoque taylorista algunos autores alertaban la necesidad de desvirtuar la concepción de máquina en el obrero y exhortaban un acuerdo laboral más amable, aun en nuestros días subsisten prácticas que tienden a desnaturalizar y hasta cosificar al empleado" (Marín, 2006, p. 154). Por consiguiente, los autores de este documento consideran que el estudio del factor humano en la empresa no puede quedarse únicamente en los procesos.

Cualquier administrador o profesional que tenga personas y equipos de trabajo bajo su responsabilidad debe comprender, así sea en un nivel mínimo, algunos aspectos de la condición humana en el trabajo. Un ejemplo de ello se plasma en la siguiente situación. Cuando un gerente de producción encuentra un conflicto interno en su área (organizacional o interpersonal), no tiene mucho sentido que él "corra" inmediatamente donde el jefe de personal para que se lo resuelva. Como gerente de producción es responsable de su área y debe afrontar la situación. Por esta razón, el estudio del factor humano va más allá de los subsistemas abordados anteriormente. Se requiere considerar lo que aquí se ha denominado la "gestión humana".

El ser humano es un enigma extraordinario, fuera y dentro de la organización, pero las ciencias humanas han ido colonizando este enigma y lo han descifrado hasta donde ha sido posible (Cruz, 2003). Por tanto, el segundo foco tomado en este trabajo y llamado *gestión humana* hace referencia



a asumir al trabajador como una persona y a advertir que este es un ser complejo y que para comprender (al menos un poco) y para intervenir (como desean los gestores) algunas dinámicas sociales en el trabajo, se requiere acudir a las ciencias sociales y humanas.

Los temas de gestión humana asociados a las dinámicas sociales en el trabajo (y que le competen a la dirección) son<sup>3</sup>: el funcionalismo en la administración; factores asociados a la noción de persona (comportamiento individual: percepción, actitudes y valores); desarrollo afectivo del individuo y personalidad; diferentes teorías de la motivación; categorías de análisis a nivel grupal (el diálogo y la socialización, la dirección y los estilos de liderazgo, conflicto y negociación, clima organizacional); la organización (cultura organizacional, cambio y desarrollo organizacional); y nuevas perspectivas (gestión del conocimiento, gestión por competencias, inteligencia emocional).

Evidentemente, para abordar el estudio de la persona en la organización, es preciso tomar algunos aportes de la psicología, el psicoanálisis, la lingüística, la sociología y la antropología. A partir del estudio de la identidad de las personas, la afectividad, la socialización (entre otros aspectos inherentes a la condición humana), se puede comprender que el empleado es un ser humano complejo, con múltiples motivaciones y expectativas. Que el trabajador sigue siendo persona dentro y fuera de la organización. Un ser social, cargado de humanidad, que requiere el reconocimiento como ser humano por parte de compañeros y jefes.

Por tanto, y para un posterior análisis, a continuación se presentan tres aspectos fundamentales (mas no los únicos) en el estudio del ser humano y que debieran ser acogidos por la noción de *gestión humana*. Es necesario precisar que cuando se abordaron las empresas no se pretendía abarcar todos los temas descritos arriba, lo cual puede ser objeto de futuras investigaciones. Tres aspectos fueron centro de observación en las organizaciones estudiadas: la identidad, la afectividad y la socialización.

La necesidad del otro se puede observar desde que empezamos a insertarnos en el mundo. Desde la unión de dos células que forman un nuevo ser, este necesita del vientre, la vida y la alimentación de la madre. Al nacer, la persona enfrenta un nuevo mundo totalmente distinto, que empieza a conocer. Pero este conocimiento es progresivo, dado que el desarrollo neurobiológico y el desarrollo de la inteligencia están relacionados con el ambiente en el cual se nace.

En las primeras etapas de la vida, el lazo entre el sujeto y los otros seres humanos es un paso vital para la identidad de la persona. El permanente progreso físico está interconectado con el ascenso intelectual y social del individuo, pues el desarrollo es el resultado de interacciones complejas entre muchos factores. Por consiguiente, Piaget "subraya el hecho de que el desarrollo intelectual procede de un juego mutuo entre los factores internos y externos" (Ginsburg y Opper, 1967, p. 67). En otras palabras, es una combinación de lo que se hereda y de lo que se recibe del ambiente en el cual se forma la persona. La primera forma de inteligencia es la manipulación de los objetos, que comprende la interacción, la acción y la relación entre sujeto y objeto. En consecuencia, necesitamos del medio para conocer y para que el sujeto se constituya como tal<sup>4</sup>. ¿Y cómo se construye un sujeto? Mediante un proceso paulatino en el que se observan reacciones automáticas universales como la sonrisa.

En un principio, el lactante no se diferencia a sí mismo de su ambiente. Luego tendrá afectos de desagrado y de placer necesarios para el desarrollo normal de la percepción, del pensamiento, de la acción, pues ambos afectos "colaboran en la formación del psiquismo" (Spitz, 1980, p. 46). Con el crecimiento, la afectividad se va ampliando con la multiplicación de las relaciones sociales, ya que el aspecto social se mira desde lo afectivo y desde lo cognoscitivo. Para Piaget, "la explicación del desarrollo debe tener en cuenta esas dos dimensiones, una ontogenética y la otra social" (Piaget e Inhelder, 1969, p. 155).

Paralelo a estos progresos, se presenta el desarrollo afectivo. Hasta cierto momento, la posición teórica dominante argumentaba que los problemas funcionales y psíquicos tenían origen fisiológico, orgánico, pero Freud introduce la noción de que los problemas psíquicos tienen origen en funciones psíquicas, en conflictos intrapsíquicos y en ciertas vivencias del pasado que traen sus propias consecuencias. "Existen procesos o representaciones anímicas de gran energía que, sin llegar a ser conscientes, pueden provocar en la vida anímica las más diversas consecuencias, algunas de las cuales llegan a hacerse conscientes como nuevas representaciones" (Freud, 1981, p. 2702).

Sobre los aspectos afectivos, el aporte de Melanie Klein consiste en analizar qué pasó atrás, en la niñez, y descubrir, recurriendo al lenguaje y a la proyección con juguetes, que hay sujetos que sufren psíquicamente. Así mismo, Winnicott

<sup>3</sup> Por *dirección* se hace referencia a los sujetos, es decir, a los dirigentes. Por *gestión humana*, a los temas que deben ser del conocimiento del dirigente.

<sup>4</sup> Para Abbagnano, el término *sujeto* ha tenido dos significados: 1) aquello de lo que se habla, a lo que se atribuye cualidades o a lo que tales cualidades son inherentes; 2) el yo, el espíritu o la conciencia como principio determinante del mundo del conocimiento o de la acción (Abbagnano, 1963).

afirma que la conquista consiste en alcanzar la seguridad ontológica, la cual otorga a cada persona la posibilidad de afrontar su mundo. En consecuencia, la persona necesita a los otros para llegar a su seguridad ontológica; por ende, el hecho de no ser reconocido por el *otro* nos anula como personas. Y tal reconocimiento se logra a través del diálogo.

El individuo es una persona totalmente desarrollada si existen condiciones ambientales favorables, es decir, del medio en el cual se crece. Winnicott (1967) afirma que "el desarrollo es producto de la herencia de un proceso de maduración" sumado a las experiencias. Es una interdependencia, pues la sociedad interviene permanentemente en el desarrollo de la psique. ¿Y cómo lo sabemos? Comprendiendo el papel fundamental que tiene un agrupamiento social sobre toda persona.

Toda sociedad produce bienes materiales, instituciones sociales, instituciones políticas, apoyadas en un sistema de representaciones que la antropología estudia en cada grupo humano. Las sociedades tradicionales tienen en común el grupo y la familia extendida. En ellas no hay individuo. Este es parte de la conquista de la sociedad occidental y se configura con una combinación de lo genético, lo social (su propio mundo) y lo cultural. Es una complementariedad entre psiquismo individual y estructura social que da cuenta de la reciprocidad entre distintas dimensiones<sup>5</sup>. Lo que las personas hacen, forma parte de un sistema social, está integrado a él, y de esta forma cada persona influye en su medio y a su vez es influida por este<sup>6</sup>. Esta relación entre la persona y la sociedad no es estática, es dinámica.

Del proceso social y de la relación dialéctica entre el medio y los seres humanos se desprenden las demás relaciones. La relación del hombre con su entorno se da porque el hombre es miembro de un grupo, hace parte de ese entorno, y por tanto, la conciencia no está aislada de la realidad social, hace parte de ella. En el proceso de socialización, desempeña un papel fundamental el diálogo y los intercambios verbales, a través de los cuales cada persona puede actualizar su propia identidad (Dufour, 1995). En la

organización, el empleado también puede tener la oportunidad de participar en procesos de socialización, los cuales intervienen en la configuración de dinámicas sociales, tales como conflictos, clima laboral, cultura organizacional, liderazgo, etc. De ahí la importancia de considerar el diálogo y el reconocimiento de los empleados como iguales. Después de presentar muy sucintamente los anteriores aspectos inherentes a la condición humana, se revisará la metodología utilizada en el estudio.

## Metodología

Como se precisó anteriormente, el propósito del artículo es presentar una doble mirada crítica al "manejo" del talento humano y al valor que las organizaciones les dan a sus colaboradores. Para ello, el estudio fue llevado a cabo durante 2009 en algunas organizaciones bogotanas. De acuerdo con Ander-Egg (1994), si el método es el camino general del conocimiento, las técnicas son los procedimientos de actuación concretos que se deben seguir para recorrer las diferentes fases del proceso. De aquí que los objetivos, las preguntas y la particularidad del objeto de estudio son fundamentales en la escogencia de las técnicas de recolección y registro de la información.

En el trabajo de campo se utilizaron fundamentalmente dos instrumentos de recolección de información: encuestas y entrevistas. Este trabajo se organizó de la siguiente manera: en primer lugar, un grupo de estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia realizó un acercamiento con el sector industrial para solicitar a las empresas la posibilidad realizar el estudio en ellas. Dado que parte del interés de la investigación era dar una mirada al área funcional de recursos humanos, nos apoyamos en las conclusiones de Jaramillo donde sostiene que "sólo las empresas medianas, donde el número de empleados supera los cincuenta, registran personas encargadas de gestionar el talento humano" (Jaramillo, 2005, p. 132). Una vez las empresas aceptaron, los estudiantes las abordaron para aplicar el primer instrumento de recolección de datos<sup>7</sup>. Este instrumento fue una encuesta con preguntas abiertas en su mayoría.

En esta primera fase, la revisión de la literatura se empleó para formular preguntas que permitieran indagar por los procesos que conforman cada uno de los subsistemas de recursos humanos. Dichas preguntas se concentraron en requisitos para el desempeño de cargos y procesos; fuentes de reclutamiento; lugar donde se toman las decisiones de

<sup>5</sup> La cultura es un conjunto de sistemas simbólicos donde están imbricadas la religión, el lenguaje, las normas, la ciencia y las relaciones económicas y, por consiguiente, Lévi-Strauss considera que todo fenómeno psicológico es un fenómeno sociológico (1971, p. 24).

<sup>6</sup> Para Abbagnano (1963), se pueden distinguir tres fases del concepto persona: 1) tarea y relación-sustancia, 2) autorrealización (relación consigo mismo) y 3) heterorrelación (relación con el mundo). Según esta última fase, la persona está constituida por relaciones en las que el hombre entra con la naturaleza y con los demás hombres para satisfacer sus necesidades. La doctrina kantiana caracterizó el concepto de persona en términos de heterorrealización, o sea, en relación con los demás.

<sup>7</sup> Dichas compañías fueron elegidas por su disposición para participar en el estudio. Aunque hay allí organizaciones de distintos sectores industriales, predominan alimentos y servicios.

selección y los criterios para ello; compensación adicional al salario y beneficios sociales; espacios de participación, comunicación y bienestar; condiciones físicas, ambientales y de seguridad; formación y capacitación para el trabajo; evaluación de desempeño; existencia de almacenamiento de información en el área. Inicialmente, fueron 39 las organizaciones que aceptaron participar y que contaban con, al menos, una persona responsable del área de personal.

Ahora bien, de las 39 organizaciones fueron descartadas ocho, porque en estas la dirección comisionó a un empleado para que respondiera la encuesta y, a criterio del investigador, dichos empleados no contaban con toda la información sobre los procesos de recursos humanos.

Para profundizar en el propósito del trabajo, se vio la necesidad de acompañar las encuestas con entrevistas semi-estructuradas, puesto que la entrevista es una técnica eficaz para obtener datos relevantes y significativos desde el punto de vista de las ciencias sociales, para averiguar hechos, fenómenos o situaciones sociales (Ander-Egg, 1994). Es necesario resaltar que, como ya se anotó antes, cuando se abordaron las empresas no se pretendía abarcar todos los temas de estudio mencionados en la categoría gestión humana, lo cual podrá hacerse en futuras investigaciones.

El objetivo de esta segunda etapa fue pensar en la humanización de la empresa, más allá de si esta ofrece o no condiciones dignas para trabajar; es decir, si la empresa permite el reconocimiento del empleado como un ser humano íntegro, si se generan o no espacios para la socialización, la interacción y la consecuente actualización de la identidad de cada sujeto. También se indagó de qué forma se dan los intercambios verbales en la empresa y el trato de los dirigentes hacia los subordinados. Así que se aplicaron las entrevistas a empleados de las 31 empresas restantes. Para ello se informó a la empresa y se entrevistó a aquellos empleados que así lo decidieron voluntariamente. Sin embargo, se buscó que existieran participantes de diferentes áreas funcionales y que contaran con información

importante para el estudio. En total fueron entrevistados 23 empleados. A continuación se presentan los principales resultados para cada una de las categorías: gestión de recursos humanos y gestión humana.

## Resultados y discusión

En este apartado se presentan, en dos secciones, los hallazgos más significativos del estudio. La primera sección plantea tres temas que fueron recurrentes en las respuestas de los jefes de personal a las encuestas aplicadas. Esos temas son: 1) el desconocimiento de algunos procesos, 2) el desequilibrio entre estos y 3) la focalización en el tema de incentivos (para movilizar la conducta). La segunda sección presenta los dos temas que emergieron de forma más clara como resultado del análisis a las entrevistas efectuadas a los empleados. Esos temas son: 1) la socialización en la empresa y el papel que desempeña el lenguaje en esta y en la actualización de la identidad de cada persona, y 2) el trato de los dirigentes a sus empleados y el hecho de que los primeros ven a los segundos como un instrumento más de la gestión.

### De la importancia de mantener un equilibrio entre los subsistemas y procesos de la gestión de recursos humanos

Algunos jefes de recursos humanos creen ciegamente que un mayor rendimiento está ligado a una mayor satisfacción; o que motivar a los empleados supone actuar sobre los orígenes de la satisfacción según lo planteado por Herzberg; o que para motivar a los empleados, el diseño de los cargos y puestos de trabajo es lo fundamental. Ello puede ser una consecuencia de que la literatura sobre administración de personal que más ha calado en los contextos organizacionales y académicos apunta a ver la administración de personal como la aplicación de unas herramientas. Así, se pueden evidenciar en la siguiente tabla elementos que son tomados de algunos autores para instrumentalizar las

**TABLA 1. Antecedentes de los sistemas de alto compromiso.**

Autor	Obra	Aportes para la rentabilidad
Elton Mayo	<i>The Human Problems of an Industrial Civilization</i> , 1930	Las organizaciones son sistemas sociales complejos Un mayor rendimiento está ligado a una mayor satisfacción, la cual a su vez está ligada a factores no económicos, como el sentido de pertenencia y la participación en la toma de decisiones.
D. McGregor	<i>The Human Side of Enterprise</i> , 1960	El objetivo de la dirección es hacer que los empleados, buscando sus propios objetivos, persigan los de la organización.
Herzberg	<i>The Motivation to Work</i> , 1960	Motivar a los empleados supone actuar sobre fuentes de satisfacción como reconocimiento y logro.
Hackman y Oldham	<i>Work Redesign</i> , 1980	Para motivar a los empleados, los puestos se deben expandir en dimensiones como variedad, identidad, valor, autonomía y retroalimentación.

Fuente: tomado y adaptado de Bonache y Cabrera (2002).

técnicas administrativas relacionadas con la gestión de los *recursos humanos* en la organización.

Dado que no es interés de este documento presentar detalladamente los resultados que se obtuvieron en cada proceso de recursos humanos, a continuación se harán solamente tres anotaciones<sup>8</sup> acerca de: el desconocimiento de algunos procesos, el desequilibrio entre estos y la focalización en el tema de incentivos. Estos tres temas no solo aparecieron con recurrencia, sino que permiten caracterizar la mirada actual de algunos dirigentes sobre la administración de personal.

En primer lugar aparece el desconocimiento del proceso, probablemente porque no todos los profesionales responsables del área tienen formación especializada en recursos humanos. Con desconocimiento del proceso se hace referencia, más exactamente, al conjunto de procesos. Es decir, existe una carencia de una visión global sobre todas las áreas donde se puede gestionar o administrar el factor humano en la empresa. A algunos psicólogos les falta la formación gerencial y concentran sus actividades en el subsistema de admisión. Se ocupan fundamentalmente de realizar análisis de puestos, reclutamiento y selección de personas, pero no logran articular sus actividades con la estrategia empresarial y no tienen la fundamentación para realizar auditorías de recursos humanos y análisis salariales. Algunos administradores desconocen la esencia de la utilización de la técnica (como en los casos de las entrevistas y los test de personalidad). Estos realizan sus actividades centrados en los salarios, el control y la evaluación del desempeño. Y otros profesionales desconocen elementos del derecho laboral importantes para evitar incurrir en medidas que vayan en contra de la ley. En suma, no es común encontrar un jefe de área que tenga un conocimiento amplio y completo de la gestión de recursos humanos. Eso solo se observó en aquellos jefes que contaban con una especialización en el tema, que por cierto son una minoría.

En segundo lugar, el desequilibrio. Lo más contundente y remarcable en la investigación es el hecho de que los responsables del área vinculen su función con el proceso *nómina*. Es decir, creen que la empresa los tiene en ese cargo para que efectúen de buena forma (conforme ordena la ley) el proceso de remuneración de los trabajadores. Fue bastante reiterativo que los jefes de personal mostraran que en su imaginario sobre lo *que es y debe ser* su función en la empresa está la responsabilidad de llenar los forma-

tos mensuales para el pago de los salarios de los trabajadores y los formularios para los pagos de las prestaciones sociales (eso sí, las que manda la ley: salud, pensiones y riesgos). Esto muestra un desequilibrio en la perspectiva que tiene la alta dirección sobre la administración del factor humano en la empresa, porque se está privilegiando un solo proceso y los demás no son desarrollados. Es un desequilibrio en el sentido de que se observa que la gestión de recursos humanos (en la mente y en la práctica) está asociada con uno o dos procesos exclusivamente.

En tercer lugar, la creencia de que todo se resuelve con un instrumento, con incentivos o con la sujeción a la ley. Ni siquiera se piensa en una articulación de los procesos con la perspectiva de largo plazo de la organización. Son muy pocas las organizaciones que evidenciaron dicha articulación (seis de 31). Como consecuencia, algunos jefes creen que su función es estar diseñando nuevas y sutiles formas de hacer que los trabajadores produzcan más. De acuerdo con Bendix (1966), al comienzo de la década de 1920, el conductismo planteó que si se provee a los empleados de los medios necesarios para que las circunstancias puedan seguir la orden, la compañía obtendrá mayor provecho. Tal formulación era adecuada para la dirección del trabajo, porque sugería que el comportamiento del obrero podía controlarse cambiando los estímulos ambientales a los cuales respondía. Y esto precisamente se pudo observar en las organizaciones contemporáneas estudiadas. Al parecer, existe una fuerte obsesión por parte de los jefes de personal (y posiblemente derivada de las instrucciones que estos reciben de sus jefes) a buscar desesperadamente "nuevas" y sutiles formas de lograr que los trabajadores produzcan cada vez más en el mismo tiempo (o la misma cantidad en menos tiempo). Es una verdadera obsesión rentabilista que ha derivado, para el caso colombiano, en una alteración de las formas de contratación. Todo con la intención de maximizar las horas-hombre. Pero dicho tema de la legislación laboral referida a la contratación no es objeto de este documento. Solamente se presenta sucintamente el efecto de aplicar algunas *máximas* de recursos humanos, como se verá a continuación.

En el texto *Dirección estratégica de personas*, Bonache y Cabrera proponen un modelo para aplicar prácticas de recursos humanos de acuerdo con el valor y la escasez del capital humano. La contratación, una de estas prácticas<sup>9</sup>, plantea que "los trabajadores con un tipo de capital que ni es escaso ni valioso poseen unas habilidades que pueden contratarse fácilmente en el mercado" (Bonache y Cabrera, 2002, p. 55). ¿Cómo? ¿Capital que ni es escaso ni valioso?

<sup>8</sup> Las herramientas y el estado de cada proceso han sido sobre-diagnosticados por autores como Calderón *et al.* (2007), Saldarriaga (2008) y otros. Solo se busca caracterizar la primera categoría de estudio en términos globales.

<sup>9</sup> Otras prácticas sugeridas por estos autores son desarrollo interno, adquisición y alianza.



Y más adelante agregan que a los empleados contratados "se les establece unas expectativas de rendimiento explícitas (qué trabajo han de realizar, qué resultados tienen que conseguir, cuáles son los términos del contrato), y no se espera de ellos una involucración que vaya más allá de la realización de su tarea" (Bonache y Cabrera, 2002, p. 55). Con esto, se desconoce una vez más que la mirada de los trabajadores es diferente a la de la dirección, como lo manifiesta Antonio (un empleado de una organización productiva en Bogotá) cuando, al referirse a su trabajo, manifiesta: "Esto es un arte". Con aquellas políticas y prácticas se limita la tarea de los empleados y se les impide que se involucren con otras labores, lo que podría contribuir a afectar el clima laboral y a alienar aún más el trabajo.

Como se puede observar, la misma gestión de recursos humanos está descuidando aspectos importantes para la administración de personal. No desde el punto de vista teórico, porque en la literatura revisada se notó que esta es completa en el hecho de comprender la totalidad de los temas abordados en la primera sección de este artículo. Es en la práctica donde se observan falencias tales como la no articulación de los procesos con la estrategia organizacional. Y los está descuidando porque en lugar de apropiarse de perspectivas modernas como las competencias (para procesos de selección, evaluación y demás) o tener una visión amplia de los subsistemas y sus procesos, la gestión de recursos humanos se ha concentrado, en varias organizaciones, en desarrollar el proceso de efectuar la nómina, poniendo allí su mayor esfuerzo.

### Más allá de las técnicas y de los procesos

Dentro de la organización, el empleado está permanentemente en intercambio y relación con compañeros, colaboradores y dirigentes, en una interrelación a través del diálogo y el lenguaje. Aunque las otras especies puedan comunicarse, ninguna tiene acceso al lenguaje (Benvéniste, 1999). Esta es una especificidad del hombre, y a través de la palabra el ser humano se hace persona, se constituye como *yo*. Pero este *yo* proviene de la reciprocidad con el otro. Existimos, en el sentido de que somos *alguien*, gracias a los *otros*. Recuérdese que incluso desde antes del nacimiento todo ser necesita de otros seres humanos. En este apartado, entonces, se presentan los dos temas que emergieron de forma más recurrente como resultado del análisis de las entrevistas efectuadas a los empleados de las organizaciones estudiadas. Esos temas son: 1) la socialización en la empresa y el papel que el lenguaje desempeña en esta y en la actualización de la identidad de cada persona, y 2) el trato de los dirigentes a sus empleados y el hecho de

que los primeros ven a los segundos como un instrumento más de la gestión.

La función biológica más característica del hombre es el lenguaje, que posibilita el diálogo y permite múltiples interacciones entre los seres humanos, y entre estos con su medio. Es una combinación de realidad exterior y realidad interior, pues los empleados no están desligados ni de sus compañeros ni de las cosas. Hay lazos invisibles y dialécticos en cada grupo humano y en la organización. Por tanto, la dirección de personas puede considerar esta característica propia de la persona, de su especificidad, al momento de actuar.

Cada trabajador es auténtico en lo que habla, se hace entender cuando toma la palabra, cuando se construye un diálogo entre dos mundos distintos, y esa dialéctica da a cada persona un sitio en el universo, un sitio entre los demás, gracias a que en cada agrupamiento social se comparten reglas y convenciones comunes para sus miembros. No obstante, la aparente obsesión de los postulados de la administración tradicional por la gestión del tiempo, por ser breves y considerar como un dogma la racionalidad económica, puede callar, silenciar a la persona, e impedirle encontrarse consigo en el otro, impedirle *ser*. Prohibir hablar (así sea de forma sutil) es una manera de violentar. A partir de las entrevistas con los empleados, se puede deducir que muchos jefes (no solo los de recursos humanos) impiden que los empleados dialoguen, y para ello dictaminan reglamentos que se deben aplicar aun en los momentos que los trabajadores tienen entre turnos para descansar o alimentarse; por ejemplo, decretar horarios de descansos no simultáneos para evitar que los trabajadores hablen incluso en esos momentos. Cuando se coarta la posibilidad de hablar o de participar, las personas se comunican por gestos o por otros medios porque el habla es un aspecto fundamental en el ser humano.

Para Anzola, la dirección "se puede entender como la capacidad de guiar a los trabajadores para alcanzar los objetivos de la empresa, al mismo tiempo que se establecen relaciones duraderas entre los empleados y las empresas" (Anzola, 2004, p. 131). Sin embargo, tal capacidad de guiar ha sido aplicada desde la escisión fundamental según la cual en la organización unos piensan y otros ejecutan.

Desde las primeras décadas del siglo XX, la gestión tayloriana del trabajo, preocupada por el problema de la haraganería y de las caídas de ritmo, se dedicó a transformar al obrero en un autómatas sin pensamiento, ejecutante estricto de tareas fragmentarias preparadas por las oficinas de métodos (...) no hay más principio organizador que el cronómetro, la obediencia ciega, el salario basado en el trabajo a destajo (Lipovetsky, 2002, p. 173).

Por consiguiente, la dirección de las organizaciones requiere considerar la escucha y la expresión entre sus prioridades, ya que estas son altamente apreciadas por los empleados, como lo manifiesta Esmeralda cuando menciona: "Es bueno y necesario compartir con mis compañeros de trabajo"<sup>10</sup>. Ahora bien, en el contexto organizacional, los trabajadores tienen propósitos e intereses comunes o incluso afinidades en los modos de pensar y trabajar, lo cual los lleva a agruparse y a afianzar vínculos entre ellos, que impactan dinámicas grupales tales como clima laboral, cooperación, conflictos, cultura organizacional, trabajo en equipo. ¿Y por qué se genera esta comunión de intereses y afectos? Posiblemente porque, producto de la interacción y la cohesión social, se manifiesta una cierta identificación, la cual contribuye a propiciar la simpatía entre las personas.

Para Freud, la identificación es conocida como la manifestación más temprana de un enlace afectivo hacia otro, y puede surgir siempre que el sujeto descubre en sí un rasgo común con otra persona (Freud, 1981, p. 2587). Dicha identificación lleva en muchos casos a la realización de actividades comunes en pro de un beneficio compartido, sin que cada uno pierda su propia identidad. Por tanto, mientras se establezca un límite a la interacción entre los trabajadores y a los intercambios verbales entre ellos, no solo se afecta la socialización sino la posibilidad de generar espacios de intercambio de ideas, aspectos útiles para la creatividad y la solución de problemas. Este límite puede darse como consecuencia del desconocimiento que tienen los directivos de lo que constituye un ser humano.

Los jefes buscan que los empleados hagan suyos los objetivos organizacionales, quizás sin el mayor reparo o posibilidad de crítica, y en este cometido de los directivos se pueden ver afectadas las interacciones y los vínculos entre los trabajadores, elementos que, igualmente, contribuyen a alcanzar las metas de productividad de las compañías. A continuación se presenta el segundo tema recurrente en las entrevistas efectuadas a los empleados: el trato de los directivos a sus empleados caracterizado por el hecho de que los primeros ven a los segundos como un recurso más de la gestión.

El trabajo, como acto íntimamente humano, debe servir al hombre para realizarse. El trabajo y la organización, junto con todas sus representaciones sociales<sup>11</sup>, contribuyen a la realización del *ser*, porque en la organización y mediante el

contacto con el otro, cada persona actualiza la identidad que ha ganado en sus primeros años de vida, actualiza su propia identidad. Pero para lograr esa identidad cada persona debe ser reconocida por el otro. Para ser reconocido por los otros, es preciso considerar al otro como igual. A un igual se le demuestra; a un inferior se le impone. En consecuencia, para contribuir con la realización del *ser*, la dirección de las organizaciones ha de reconocer, como iguales, a las personas a su cargo, más que considerarlas como la vía hacia el aumento de la productividad.

Reducir costos, acrecentar las ganancias y aumentar la productividad parecen ser las principales pretensiones de la gestión occidental actualmente, a través del estudio de modelos que evitan el contacto directo con la realidad y de la optimización en el uso de los recursos. Los recursos "son los activos vinculados a la empresa, tanto tangibles como intangibles, que contribuyen a la producción de bienes y servicios" (Bonache y Cabrera, 2002, p. 13). Infortunadamente, algunos directivos siguen concibiendo a los empleados como recursos que contribuyen con la rentabilidad. Lo que se requiere, por el contrario, es tener contacto con las personas, aprender a interpretar y dar sentido profundo a los trabajadores y al hecho de que cada trabajador es un ser humano integral. La dirección de personas en la empresa necesita reconocer que las personas miembros de una organización son más que costos u objetos de manipulación. Las percepciones, los deseos y las actitudes de los integrantes de la empresa son distintas y participan en la generación de comportamientos favorables o desfavorables para los objetivos organizacionales.

Desde la concepción de las personas como recursos solo importa lo que ellas puedan producir y rentar para la organización, ya que la idea de *recurso* hace alusión a los medios necesarios para que las empresas logren los tradicionales objetivos de rentabilidad. Precisamente tal interés particular puede apreciarse en la siguiente cita extraída de un texto de recursos humanos: "Entre el conjunto de recursos de una empresa tendríamos los *recursos físicos*, como las plantas, los equipos o los recursos financieros, los *recursos organizativos*, como la estructura organizativa, o los sistemas de planificación, control, coordinación; y los *recursos humanos*, entendiendo por tales los conocimientos, experiencia, habilidades y compromiso de los empleados" (Bonache y Cabrera, 2002, p. 13).

Sin embargo, para comprender la vida en la organización, especialmente la dimensión humana en la empresa, es preciso tener una visión holística de manera que se incluyan las personas, su pasado, su mundo y sus experiencias, pero no como una mezcla de todo sino con una mirada interdisciplinaria. La dirección de las organizaciones necesita mirar

<sup>10</sup> Testimonio verbal de una empleada de una organización productiva de Bogotá. El nombre ha sido cambiado.

<sup>11</sup> Para Chanlat (1995), una empresa está compuesta por verdaderas tribus con lenguas, costumbres y mentalidades propias.

a las personas como *pares*, y no ponerlas por debajo de las cosas, o los costos, puesto que "si la lógica que guía el funcionamiento de la empresa es económica y racional, la lógica de los miembros de la empresa pertenece a la afectividad y los sentimientos" (Aktouf, 2001, p. 249).

El afán por la productividad podría alienar el trabajo y rebajar a la persona hasta el nivel de cosificarla y convertirla en un elemento que solo sirve para la rentabilidad, no de la empresa, entendida como el conjunto de trabajadores, sino de los accionistas. Tal interés por el rendimiento se expresa abiertamente en algunos textos sobre dirección de recursos humanos que dicen darle la importancia que se merece a las personas y rezan: "Si las personas son, como vemos, un activo tan importante para la empresa, ¿cómo debemos estructurar su gestión para sacarle el máximo rendimiento? O dicho de otra manera, ¿cuáles han de ser los cometidos a los que se dediquen las personas responsables de la gestión de RRHH?" (Bonache y Cabrera, 2002, p. 20).

Para la dirección de personas es imperiosa la complementariedad de disciplinas, la comprensión del todo sin perder la importancia del detalle, y no el simple conocimiento instrumental. Como manifiesta Chanlat, es necesario "volver a posiciones más matizadas y más respetuosas de la vida del ser humano" (1995, p. 35), pues la objetividad y la racionalidad económica, que imponen una sola realidad (la exterior y la de los objetos materiales), pueden llevar a convertir a las organizaciones en un lugar en el cual no se puede hablar porque se puede perder el empleo. La dirección de personas no puede quedarse en las necesidades de los empleados y accionistas solamente; es preciso comprender los deseos y la realidad interior de cada persona, de cada colectivo. Se requiere ir más allá del interés basado en que las personas rindan en beneficio de la organización. Cuando se desconocen los elementos íntimamente humanos de los empleados, se cae en la prescripción administrativa, la cual no siempre tiene el efecto esperado.

En la práctica administrativa dichas prescripciones se traducen ora en decretos gerenciales que inútilmente pretenden dictaminar cambios en el comportamiento colectivo, (...) en su sistema de creencias y escalas axiológicas, ora en complicadas e ineficaces campañas de comunicación y propaganda que aspiran a que dichos cambios se materialicen, ora en rituales de real eficacia mediante el recurso a los símbolos, juramentos y prácticas hoy reconocidas como de "control mental" (López, 2004, p. 19).

La dirección de personas (o mejor dicho, el acto de dirigir) necesita retomar algunos elementos de la gestión humana: aspectos tales como comportamiento individual, percepción, actitudes, valores, personalidad, teorías de la motivación,

el diálogo y la socialización, los estilos de liderazgo, conflicto y negociación, clima y cultura organizacional, cambio y desarrollo organizacional, gestión del conocimiento. Así entonces, la dirección de personas necesita una mirada interdisciplinaria donde se consideren algunos aportes de la psicología, el psicoanálisis, la sociología, la lingüística y la antropología. Se requiere que, a partir del estudio del ser humano y su especificidad, el dirigente considere, en su accionar, la complejidad propia de aquel.

## Conclusiones

La dirección de personas, tanto en la literatura administrativa como en la práctica, se ha encerrado en maximizar las técnicas utilizadas para realizar los procedimientos de reclutamiento, los instrumentos de selección, los procesos de formación, capacitación, evaluación, retribución y remuneración, los programas de incentivos, la organización del trabajo y el establecimiento de perfiles, así como el diseño de puestos de trabajo y su correspondiente táctica de formalización, por mencionar algunas técnicas administrativas referidas a la gestión de recursos humanos y a la organización de las empresas. Basta preguntar a algunos *profesionales* encargados del área de gestión humana en una organización sobre sus funciones desempeñadas, para encontrar evidencia empírica de tal encierro.

Tales técnicas parecen olvidar que los miembros de una organización siguen siendo seres humanos, seres en sociedad, y que cuando un ser humano viene al mundo llega con una impronta dada por su capacidad de acceder al lenguaje, pero necesita de los otros para ser persona. Se desconoce que este ser está inscrito, a través de su nombre y la cultura, en un mundo particular, en un linaje, en una simbología. Una organización como colectivo humano debe preocuparse no solo por moldear a los trabajadores con los programas de formación y capacitación, sino por el trabajo, como acto humano que es, pues de lo contrario se corre el riesgo de que los empleados pierdan el amor hacia él. La dirección de personas requiere la interdisciplinariedad para hacer confluir varios puntos de vista sobre un mismo asunto: los actos de trabajo. Porque aisladamente es más difícil ver la totalidad. Solo se ve un aspecto del problema y, lamentablemente, en el mundo de los negocios se cree que dirigir está al alcance de todos y que basta usar métodos y técnicas para hacerlo.

Puede decirse, con Dufour, que la empresa (y algunos dirigentes) han sido los artesanos de sus propias dificultades por su tendencia a la eficacia, y si además, se limita la dialéctica dentro de las organizaciones, estas podrían ser un gran No a la persona, porque algunos directivos olvidan, o probablemente desconocen, que sin el medio, sin los otros,

la persona-trabajador no puede constituir y actualizar su yo (Dufour, 1995, p. 51). Para encontrar su identidad, para lograr su unicidad, cada persona necesita a los otros. Solos es imposible *ser*. Solos ni siquiera aprenderíamos a hablar.

Así mismo, y ya que se ha dicho que el individuo necesita de los otros para ser persona, la organización puede considerarse como un espacio donde el empleado puede afianzar su unicidad, encontrar sentido a su vida y realizarse como persona, pues las personas pasan la mayor parte del tiempo en las organizaciones en relación con los otros. La organización es un lugar dentro de la sociedad para encontrarse a través de los *otros*, y por tanto, la dirección de personas requiere, como diría Cruz Kronfly, dar un trato un poco *menos inhumano* a los trabajadores y mejorar el ambiente laboral, ya que con la racionalidad económica vigente, la persona podría ser relegada, en el mejor de los casos, a un segundo plano. "El subordinado, de quien todos en la organización moderna predicán que es un ser humano como cualquiera otro, resulta sin embargo negado en la realidad efectiva, recortado y tratado como 'otro' diferente, de modo que su condición de humanidad termina de hecho severamente afectada y recortada" (Cruz, 2003, p. 27).

Es preciso, entonces, reconocer al otro, penetrar en la especificidad de cada ser humano y no reducir la dirección a modelos o técnicas. Necesitamos dar a la persona la importancia que se merece y no cosificarla. La dirección de personas necesita ir más allá de la técnica y de su interés instrumental para propiciar la dialéctica, humanizar la administración y favorecer la realización de la persona y su unicidad, respetando la perspectiva ontogenética de todo ser humano, porque, como dice Jacques Parizeau, "cualquier cosa que hagamos, estamos siempre terriblemente juntos".

Finalmente, se dirá que la matriz conceptual dominante del modelo gerencial vigente desde finales del siglo XIX ha pretendido ocultar las connaturales relaciones de poder y obediencia en la dinámica organizacional. El recurso a la polisemia, las metáforas, el control mental y el acceso a una colectividad con visos sectarios mediante la degradación de la individualidad, son una gran tentación para quienes, liberados de su conciencia moral, solo ven al hombre como recurso (López, 2004).

Para lograr los objetivos organizacionales y comprender a su vez la dimensión humana en la empresa, la dirección necesita una mirada interdisciplinaria. Se requiere ir más allá del interés en maximizar las técnicas utilizadas para la administración de personal y no olvidar que los trabajadores siguen siendo seres sociales, aun después de su ingreso en la organización.

## Agradecimientos

El autor expresa su agradecimiento a los estudiantes de Administración de Personal I (2009) que participaron en la recolección de la información.

## Referencias bibliográficas

- Abbagnano, N. (1963). *Diccionario de filosofía*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Aktouf, O. (2001). *La administración. Entre la tradición y la renovación*. Cali: Universidad del Valle.
- Ander-Egg, E. (1994). *Técnicas de investigación social*. México: El Ate-neo.
- Anzola, S. (2004). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw-Hill.
- Bendix, R. (1966). *Trabajo y autoridad en la industria. Las ideologías de la dirección en el curso de la industrialización*. Buenos Aires: Eudeba.
- Benvéniste, E. (1999). *Comunicación animal y lenguaje humano. Problemas de Lingüística General*. México: Siglo XXI editores.
- Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thompson Learning.
- Bonache, J. y Cabrera, A. (2002). *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall.
- Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento y Gestión*, 16, 158-176.
- Calderón, G. et al. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios gerenciales*, 39.
- Chanlat, A. (1995). El Occidente enfermo de sus dirigentes. *Cuadernos de Administración*, 20, 25-40. Cali: Univalle.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano. Nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8ª. ed.). México: McGraw- Hill.
- Collins, D. (2000). *Management fads and buzzwords. Critical practical perspectives*. New York: Routledge.
- Cruz, F. (2003). *El lado inhumano de las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle.
- Dufour, M. (1995). Síntesis. *Cuadernos de Administración*, 20. Cali: Univalle.
- Etzioni, A. (1997). *Organizaciones modernas*. México: Limusa.
- French, W. (1995). *Administración de personal: desarrollo de recursos humanos*. México: Limusa.
- Freud, S. (1981). *Obras completas*, Vol. 3. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Ginsburg, H. y Opper, S. (1967). *Piaget y la teoría del desarrollo intelectual*. Madrid: Prentice Hall.
- Jaramillo, O. L. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión*, 18, 103-137.
- Levi-Strauss, C. (1971). *Antropología estructural. Mito, sociedad, humanidades*. México: Siglo XXI Editores.
- Lipovetsky, G. (2002). *El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*. Barcelona: Anagrama.
- López, F. (2004). Dobles sentidos y connotaciones en el discurso administrativo. *Administer*, 5, 11-21. Universidad EAFIT.

- Marín, D. A. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 135-156.
- Montoya, J. N. (2002). *Administración de personal y recursos humanos*. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.
- Muñoz, R. (2002). Paradigmas organizacionales y gestión humana; por una nueva ética de la relación laboral. *Revista Universidad EAFIT*, Medellín.
- Piaget, J. e Inhelder, B. (1969). *Psicología del niño*. Madrid: Ediciones Morata.
- Saldarriaga, J. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137-159.
- Spitz, R. (1980). *El primer año de la vida del niño*. Madrid: Aguilar.
- Urdaneta, O. (2005). *Psicología organizacional*. Bogotá: 3R editores
- Werther, W. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Winnicott, D. W. (1967). *La familia y el desarrollo del individuo*. Buenos Aires: Ediciones Hormé.

