





Evolución de la gestión de desarrollo humano

No fue sino hasta el siglo XVIII que se instauró en las empresas el término “Departamento de Recursos Humanos”. Con el tiempo este concepto se popularizó y fue tomando más peso, con el fin de optimizar los procesos y entender que en una empresa los empleados constituyen el pilar fundamental en el cual se sostiene. Hoy en día se concibe al talento humano como un concepto global que destaca las virtudes, capacidades y competencias.



👁️ Los Recursos Humanos a través de la historia

La adecuada administración de los empleados en una organización es una práctica que, cada vez más, va ligada a la conservación del esfuerzo, experiencia, salud y conocimiento de sus miembros. Aquí se detalla parte de la historia y evolución de esta corriente.

Aunque en estos días parecería natural, y hasta obvio, hablar de talento humano, en alusión al grupo de personas que colabora o brinda algún tipo de servicio a una organización, la historia de este concepto, que ha evolucionado con el tiempo tanto como la sociedad en sí misma, es bastante compleja.

Todo se remonta a la época de la esclavitud, en la que los seres humanos eran objetivados: concebidos como entes que servían para cumplir propósitos divinos, coloniales o de cualquier índole.

Esta época es considerada como la más primitiva expresión de utilización de las capacidades y voluntades de la gente.

Por aquel entonces, en los imaginarios sociales, los esclavos eran deslegitimados de su calidad de seres humanos (de sujetos racionales) por cuestiones étnicas, religiosas, bélicas o, tal vez, por simple conveniencia.

Lo cierto es que esta ideología, que pasó a ser una institución jurídica e implicó



el dominio de un individuo sobre otro, duró por varios siglos y causó la muerte prematura de millones de personas alrededor de todo el mundo.

Luego llegó el feudalismo, período en el que la frase “vendo hacienda con ganado e indios incluidos” representó crudamente la realidad social de ese entonces y dejó en claro el papel que tenían las personas en las formas de producción vigentes en la época.

Más tarde, el capitalismo, emergido de la Revolución Industrial, se caracterizó por la preponderancia de los recursos materiales (de la maquinaria, el inmobiliario...) respecto al talento humano.

Relaciones industriales

Ya en el siglo XVIII, la sociedad había evolucionado: pasó de primitiva a esclavista, luego se convirtió en feudal y concluyó en capitalista. Pero la objetivación

de la que eran víctimas las personas era prácticamente la misma.

En ese contexto, de una forma torpe e interesada, se comprendió que el talento humano necesitaba de ciertas condiciones para realizar de manera más eficiente su trabajo, entonces se acuñó el término “Relaciones Industriales”, comprendido como el canal entre las necesidades de las empresas y las de las personas que las conformaban.

A partir de este nexo se crearon muchos de los cambios que en la actualidad son reconocidos como normales. Es decir las relaciones industriales representaron la preocupación de la empresa por los que en épocas anteriores eran concebidos como simples peones.

Entonces, vio la luz lo que se conoció como Departamento de Personal, que era la unidad empresarial que se encargaba

del pago de salarios y la recolección de información de los colaboradores: hojas de vida, certificaciones y, básicamente, la trayectoria empresarial de las personas. El término típico, designado para referirse a los colaboradores internos de la empresa, era empleados.

Más tarde se utilizó el concepto de recurso, con la intención de que se valorara a los ‘empleados’ de una empresa como un algo único, que merecía ser tratado como tal.

En aquel momento y con esto en claro, se instauró en las organizaciones el Departamento de Recursos Humanos y el clásico paradigma que sentenciaba: “ninguna persona es indispensable para una empresa”, pues, la palabra recurso hace alusión a algo que puede ser renovado, a algo que se agota y que es susceptible a ser sustituido, como el caso de la energía a vapor que fue suplantada

De una forma interesada, se comprendió que el talento humano necesitaba de condiciones para realizar de eficientemente su trabajo, entonces se acuñó el término “Relaciones Industriales”

— da por la energía eléctrica.

— A pesar del tiempo, la evolución de modelo empresarial y los esfuerzos de los pensadores de la Comunicación Organizacional, el viejo Departamento de Recursos Humanos —o la costumbre de llamar de esa manera a la unidad que se encarga de mediatizar las relaciones entre la empresa y las personas subsiste hasta hoy.

Sin embargo, con el afán de hacer más eficientes los procesos, más adelante, se popularizó el concepto de capital humano, con la intención de que este término denote la inversión de las personas en las empresas. Pero esta significación se prestó para malas interpretaciones, debido a que la mala utilización del capital hace que sea susceptible a agotarse. Además de que este elemento es transferible y negociable, por lo que no tardó en recibir la misma crítica que sus predecesores: pensar al ser humano como objeto.

En la actualidad el pensamiento ha evolucionado increíblemente y, por ende, también las empresas. Hoy en día se concibe al talento humano como un concepto que destaca las virtudes, capacidades y competencias de las personas que colaboran con las empresas.

Ya no se escucha tampoco —por lo menos en las personas que lideran estas unidades— la frase “vamos a invertir en capital humano” sino la expresión “vamos a desarrollar talento o competencias humanas”; ya que a lo largo de estos



años por fin se entendió que si las personas se superan, las empresas seguirán el mismo camino, pues al fin y al cabo son precisamente los seres humanos, quienes conforman las corporaciones.

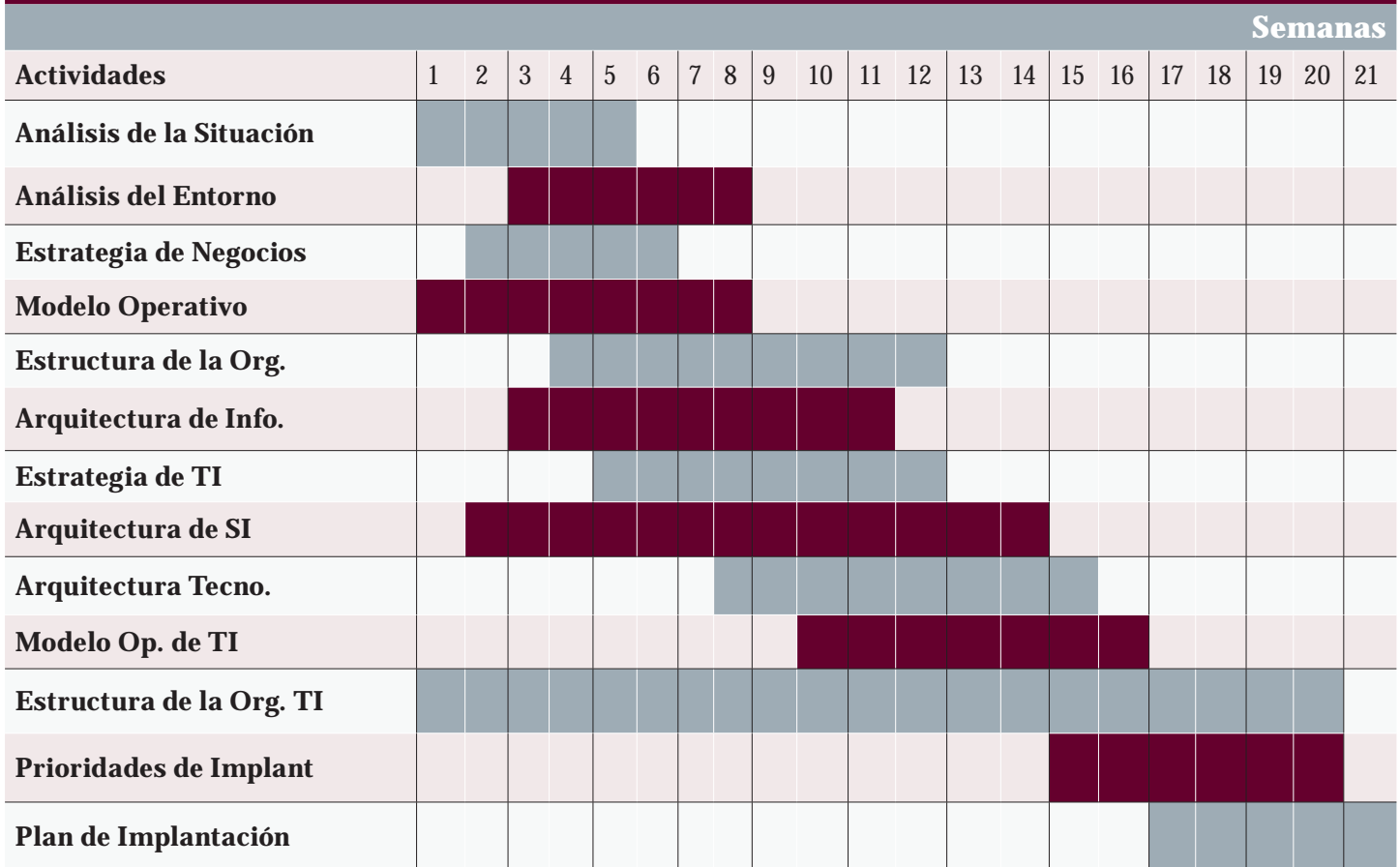
Nombres que marcaron la historia

Robert Owen

Fue uno de los precursores de la teoría científica de administración. Estuvo al mando de varias fábricas de hilados en New Lanark, Escocia, a principios del

siglo XIX. Las condiciones de trabajo y de vida eran deficientes: hombres, mujeres y niños de entre cinco o seis años trabajaban hasta 14 horas diarias, seis días a la semana; los salarios eran bajos y su ambiente laboral se desarrollaba bajo extremas condiciones de hacinamiento y pobreza. Owen desempeñó el rol fundamental de una especie de “Reformador” y construyó viviendas, redujo la jornada laboral a 10 horas y media y se negó a contratar niños menores de 10 años. Empezó a fomentar el orgullo y promovía la competencia.

Tabla de Gantt



Fuente: Internet. Este es un ejemplo de la Tabla de Gantt que se usa hasta la actualidad

Charles Babbage

Matemático inglés, aplicó principios científicos a los procesos de trabajo para incrementar la productividad y disminuir costos. Fue uno de los primeros en promover la división del trabajo.

Frederick W. Taylor

Basó su teoría en el análisis de tiempos y movimientos en la línea de ensamble. Dividió cada tarea en sus componentes y diseñó los mejores métodos para llevarlos a cabo. Aumentó el pago de acuerdo a la productividad. Disminuyó la jornada laboral a ocho horas y media e introdujo periodos de descanso. En sus obras: “*Shop Management*” y “*The Principles of Scientific Management*” describió su filosofía:

- El desarrollo de una verdadera

ciencia de la administración, de modo que, por ejemplo, pudiera determinarse el método óptimo para ejecutar cada tarea.

- La selección científica de los trabajadores.
- La educación y desarrollo científico del trabajador.
- Cooperación íntima y amistosa entre todos los trabajadores y empleadores.

Henry Gantt

Ingeniero civil que colaboró con Taylor. Al separarse reconsideró el sistema de incentivos Tayloriano. El sistema de tarifas diferenciadas no era motivación importante y estableció bonos para los trabajadores que terminaban su trabajo de un día y bonos para su supervisor. Fue el creador de la Gráfica de Gantt,

también conocida como Cronograma de Actividades o Calendarización. Se trata de un gráfico de barras, donde la longitud de cada barra representa la duración en días, semanas, meses o años de una actividad. Este gráfico es útil porque señala la frecuencia en que debe ejecutarse cierto número de actividades en base a la duración de cada una de las mismas.

Los esposos Gilbreth

Escribieron la “psicología de la Administración” y analizaron la fatiga, el movimiento y el bienestar del personal. Su principal preocupación en aquella época fue la de contribuir y ayudar, de manera efectiva, a los trabajadores a alcanzar su pleno potencial como seres humanos. Crearon el plan de tres posiciones para la promoción del personal.

Si las personas se superan, las empresas seguirán el mismo camino, pues al fin y al cabo son precisamente los seres humanos, quienes hacen las corporaciones

Henry Fayol

Su máxima fue: "con los pronósticos científicos y los métodos administrativos adecuados, eran inevitables los resultados satisfactorios". Mientras el interés de Taylor estaba en las funciones organizacionales, el de Fayol consistía en la Organización Total. Lo enseñó en las universidades.

Max Weber

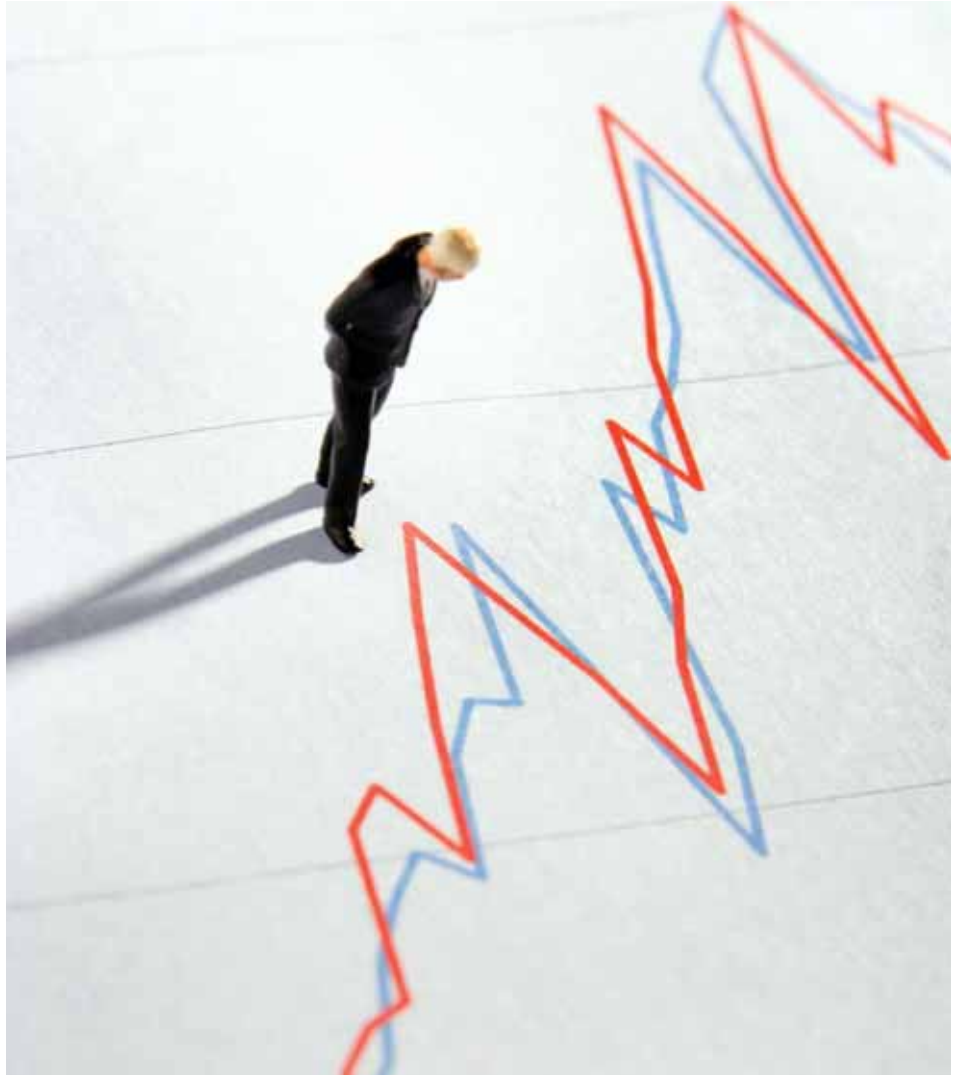
Creó la administración burocrática, jerarquía estrictamente definida, gobernada por normas claras y precisas, y lineamientos de autoridad. La evaluación de desempeño debería hacerse en su totalidad en base al mérito.

Mary Parker Follet

Autor de la Teoría de Transición y mantenía que "nadie puede llegar a ser una persona integral si no pertenece a un grupo". Promovió el autocontrol del grupo y apoyó la teoría de Taylor en cuanto a los intereses comunes entre trabajadores y directivos en la organización. Creó el modelo holístico de control: autocontrol, control de poder compartido, y control del grupo.

Chester Barnard

Formuló las teorías de la vida organizacional, según la cual, la gente se asocia en organizaciones formales con el propósito de conseguir cosas que no podría lograr si trabajara en forma aislada, pero satisfaciendo en la organización además sus necesidades individuales



Elton Mayo

Creador de la escuela de la ciencia del comportamiento, dirigió los experimentos de Hawthorne de la Western Electric, Chicago. Midieron el nivel de iluminación en el lugar del trabajo y la productividad de los empleados. Para él, los incentivos financieros no eran la causa de mejora de la productividad, sino el ambiente agradable, el buen trato y sentirse parte importante de la organización.

Dessler

Por primera vez empieza a dar especial importancia al análisis de puestos de trabajo como el "procedimiento para determinar las obligaciones y habilida-

des requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo".

Carrel, Elbert y Hatfield

Estos dos investigadores señalaron la importancia de diseñar un puesto de trabajo. "Es proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para el puesto".



Argyris, Maslow y McGregor

Estudiosos de la conducta, sostuvieron que el concepto de “Hombre que se Realiza” en el cual explica de manera más exacta la motivación del hombre. Desarrollaron técnicas matemáticas para modelar, analizar, y solucionar problemas de administración. Utiliza las calculadoras, computadoras y grupo de expertos para el manejo de problemas.

Tom Burns y Stalker

“El principio de la sabiduría en la administración consiste en advertir que no existe un sistema óptimo de administración. Va más allá de la contingencia.”

Tom Peters y Waterman

Publicaron su estudio sobre 43 compañías norteamericanas excelentemente

administradas, las cuales tuvieron rentabilidad constante durante 20 años, respondieron con éxito a las necesidades de los clientes, promovieron un ambiente de trabajo gratificante y pleno de desafíos para sus empleados y cumplieron con sus obligaciones sociales y ambientales. En su obra “La búsqueda de la Excelencia” descubren al hombre como ente sensitivo, intuitivo y creativo, en vez del hombre racional o el hombre motivado por el temor.

Peter Drucker y Ouchi

Consideran que el renovado énfasis en las relaciones humanas es un avance importante en el pensamiento administrativo. La toma de decisiones debe convertirse en una actividad participativa y la responsabilidad debe ser considerada

como una función colectiva.

Datos importantes a través del tiempo

- **1550–1566(ac):** Egipto establece un régimen de servicio civil antes de nuestra era.
- **462- 430(ac):** Grecia establece una compensación de ciertos servidores en busca de la estabilidad y continuidad de servicios estatales.
- **202–219(dc):** China trabaja en el perfeccionamiento de exámenes para la selección de funcionarios capaces.
- **1910–1915:** En Norteamérica se constituye el primer departamento de personal en su concepción moderna.
- **1913:** Hugo Monsterberg describe técnicas para seleccionar personal.



👁️ ¿Cómo desarrollar el talento humano?

Concebir y entender este concepto dentro de la organización es de suma importancia, ya que contribuye a potenciar las capacidades y fortalezas de los colaboradores internos. Esta es una clave fundamental para llegar al éxito empresarial.

El talento humano constituye “el único valor seguro por el que puede apostar la empresa. Gerenciar el activo humano es incorporar a la gestión, los valores que la sociedad democrática reconoce en la persona”, enuncia Jesús García, en su libro *La comunicación interna*. Con este precepto como filosofía empresarial, lo que queda es entender que la gestión del talento humano deberá aten-

nerse a los principios establecidos por las ciencias humanas de comportamiento.

Es decir, gestionar el talento humano significa también buscar el bienestar de los colaboradores en todos sus niveles, los mismos que son descritos por el psicólogo Abraham Maslow en su emblemática pirámide que se expone en la página 19. En la base de la pirámide se ubican ne-

cesidades fisiológicas de las personas, las mismas que deben ser satisfechas -o por lo menos no ser interrumpidas, dependiendo del caso-, por las empresas.

Entre las necesidades fisiológicas que ubicó Maslow se encuentran alimentación, descanso, sexo, entre otras. El siguiente peldaño está representado por la seguridad que debe sentir el talento humano.



Cronología



Década de los 50

En esta época surge en el mercado la carrera de relaciones industriales.



Década de los 60

Aparecen los métodos jurídicos para la defensa del individuo como empleado.



Década de los 70

Por primera vez se usa el término administración de los Recursos Humanos.

De su comprensión y cumplimiento depende una parte importante del crecimiento personal, profesional y, por añadidura, contribuirá al desarrollo de la empresa. Entre estas necesidades se encuentran diversos tipos de seguridad: física, de empleo, de recursos, familiar, etc.

Luego, en el punto intermedio de la figura están localizadas las necesidades de afiliación, entendidas como la búsqueda de amistad, afecto, intimidad, amor..., mediante las cuales las personas se sienten aceptadas socialmente y brindan un mejor desempeño en todas sus actividades.

El cuarto escalón de Maslow pertenece a las necesidades de Reconocimiento, en las que están inmersas cuestiones como confianza, respeto y éxito. Estos atributos generan en gran medida la satisfacción personal y profesional.

Finalmente, en la punta más alta de la pirámide se sitúan las necesidades que reflejan la Auto-realización. Entre estas están la moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios y demás. De acuerdo a este psicólogo estadounidense, uno de los máximos exponentes de la corriente humanista en esta disciplina, los escalones de su pirámide no pueden ser saltados ni superados en desorden, pues el cumplimiento del uno conduce al otro. Y la satisfacción de los requerimientos estructurales del ser humano contribuyen a la salud mental de todos los seres humanos.

Pirámide de Maslow



Fuente: Internet



Década de los 80

La Administración de Recursos Humanos llega a su punto máximo de madurez.



Década de los 90

En este tiempo mejoró el poder adquisitivo y se impulsó el comercio.



A partir del año 2000

La tendencia es impulsar el desarrollo de las competencias de los empleados.