

CONTRADICCIONES Y TENDENCIAS EN LA GESTION DE PERSONAS  
La Administración y los paradigmas emergentes  
IX Congreso Internacional de Administración – “Talento, Imaginación y Valores”  
La gestión y las personas en tiempos difíciles  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 9 al 11 de Septiembre de 2009

L.A. Laura Roxana Bello

## **Tabla de contenidos**

**Introducción**

**Contradicciones del Entorno**

**Hacia una nueva gestión**

**El Cambio en el Estilo de Gestión**

**¿Por qué hablar de Paradigmas?**

**La Gestión del Talento**

**Las iniciativas y tendencias**

**Resumen**

## **Introducción**

Durante todo el siglo XX la cultura de las organizaciones de negocios, en particular el Management, estuvo determinada por ciertos paradigmas que definieron el estilo de gestión de recursos humanos, materiales y financieros. No obstante, los ciclos de la economía global, las transformaciones sociales que se producen como consecuencia de éstos, y la revolución tecnológica como factor decisivo de cambio, han convertido los viejos paradigmas en obsoletos, al ser incapaces de adaptarse al nuevo escenario.

Existen contradicciones en el macro y micro entorno de las organizaciones, a causa de las cuales surgen las nuevas tendencias en la teoría Administrativa y en tal sentido, también surgen nuevos paradigmas.

## **Contradicciones del Entorno**

La globalización, la sociedad del conocimiento, la competitividad y la reingeniería son conceptos –entre otros-, que influyen en los actuales modelos de gestión. Estos modelos a su vez conviven con las contradicciones del entorno, y los efectos que producen las mismas deben abordarse desde un nuevo esquema de pensamiento para que los actores (individuos y organizaciones) puedan “fluir” sin sobresaltos por la transición que suponen los cambios.

En el macro entorno conviven principalmente cuestiones socio-económicas, legales, y culturales (1).

Características de las contradicciones socio-económicas:

1. La expansión a nivel global de problemas tales como desigualdades sociales y crisis financieras, genera introspección y exclusión de los otros, la dispersión social y el individualismo;
2. La sorpresa que causan las disrupciones del mercado, son cada vez más frecuentes, aunque estamos mejor preparados y más informados;
3. La doctrina clásica, ha demostrado ineficacia para interpretar y dar respuestas a los nuevos fenómenos económicos, no siendo capaz de poder anticipar las crisis.
4. Ante la commoditización de los mercados y la estandarización de los procesos de producción, las compañías que compiten buscan diferenciarse por su capacidad de innovación.
5. En los países desarrollados aumentan los gastos en formación y en paralelo se incrementa notablemente el analfabetismo y exclusión social;
6. Surge un nuevo sistema de distribución de la riqueza que genera cambios en la distribución del poder. Economía industrial (riqueza de bienes tangibles) vs. economía de **información y conocimiento**.

(1) [http://www.felaban.com/memorias\\_congreso\\_clade2007](http://www.felaban.com/memorias_congreso_clade2007)

En este contexto, las organizaciones también sufren de las contradicciones en su micro entorno, caracterizado por:

1. Mayor lentitud de adaptación a cambios y reacción, cuanto más se aceleran las rupturas y tensiones;
2. Las organizaciones siguen siendo Taylorianas aunque los directivos sean conscientes de la necesidad de acrecentar la flexibilidad y la responsabilidad en un medio de complejo y de incertidumbre;
3. Para la organización las personas se vuelven vitales, en el momento en que estas últimas deciden considerar a la organización como un lugar de paso y transición, y de la cual no hay que ser cautivo.

### **Hacia una nueva gestión**

La crisis sociales y económicas de los últimos tiempos han tenido un impacto interno en las organizaciones, produciendo un quiebre en el contrato interno de expectativas.

Por ello y ante un contexto dramáticamente hostil, las personas se han refugiado en las organizaciones más primarias –religiosas, educativas y principalmente laborales-.

Las organizaciones más afectadas por la coyuntura experimentaron el quiebre de la dimensión de la ética para con sus clientes y empleados.

A partir de esta situación se observan algunas tendencias que orientan los procesos de Gestión de Recursos Humanos:

1. Las personas son consideradas como fuente de oportunidades y no como costo;
2. La administración orientada **con** las personas y no **a** las personas;
3. El rol de Recursos Humanos pasa a ser el de consultoría interna más que el de proveedor de servicios;
4. El foco está en la **innovación y gestión de talento** más que en la eficacia operativa;
5. Normas: de la estandarización de reglas, a Metodologías ágiles (2);
6. La cultura de la empresa se flexibiliza y se orienta al futuro;
7. Los planes de carrera no son decisiones unilaterales de Recursos Humanos, sino que son consensuadas con las personas, permitiéndoles asimismo la autogestión de la misma.

(2) Agile and iterative development - A Managers guide. Craig Larman. Addison Wesley

## **El Cambio en el Estilo de Gestión**

Las transformaciones en las organizaciones suceden cuando un cambio de paradigma, que se da a través del tiempo, genera cambios en los niveles de conciencia de las personas, y éstas a su vez modifican su manera de interpretar y realizar las tareas cotidianas. (Hábitos y prácticas)

Una vez instalados los hábitos, los niveles de conciencia vuelven a decrecer.

*¿Cuál sería el nuevo paradigma a cuyo nacimiento asistimos los actores involucrados?*

Los ciclos económicos, las nuevas formas de hacer negocios y la tecnología, son los factores que impulsan a los individuos hacia una preparación profesional más amplia que la necesaria una década atrás, para subsistir en el mercado laboral. La formación académica si bien es importante, ya no es el factor concluyente de las competencias requeridas para un determinado ámbito de trabajo; las mismas se desarrollan durante un proceso cíclico de prueba y error, que finalmente terminan siendo incorporadas a los procesos mentales individuales y posteriormente se transfieren al equipo de trabajo. Ello conforma el cimiento de un *habitus* de gestión.

El concepto “estilo de gestión” parece *a priori*, de demasiado genérico. ¿Qué se entiende entonces por ello? Podría sintetizarse como el conjunto de capacidades personales y funcionales que permiten a los individuos, llevar adelante sus actividades en el marco de un plan estratégico. Por supuesto, este concepto es extensivo tanto al ámbito privado (empresas), como al ámbito público (estado), y aplicable a todos los sectores productivos (manufactura, servicios, educación, salud, construcción, etc.).

A través de este conjunto de capacidades, los gerentes llevan adelante, planes de acción en lo referente a mejora de procesos, capacitación, incremento de rentabilidad, mejora de habilidades personales /competencias, todos ellos alineados con la estrategia.

Cada plan tiene su propia complejidad dependiendo del ámbito en el cual se desarrolla y del mismo modo ocurre en cuanto al plazo en que se lleva a cabo. Sin embargo, e independientemente de la industria, está implícito que toda gestión buscará sostener e incrementar la rentabilidad o beneficios y auditar regularmente los procesos principales, para ser eficientes y competitivos.

La mejora de habilidades personales resulta una cuestión particularmente compleja. Los individuos cambian de necesidades de desarrollo de nuevas capacidades, con una velocidad mayor que la que el contexto está preparado para responder (es paradójico el hecho de que el contexto exige competencias, pero no propicia el ámbito para adquirirlas). Mientras se está en la búsqueda de “respuestas”, ya cambiaron las “preguntas”.

Esto es así, porque los seres humanos evolucionan en lo personal y profesional. En el ámbito profesional, la forma de acompañar esta transición es a través de herramientas como Coaching y Gestión de Talentos, que actúan como facilitadores del cambio, a través del manejo de aptitudes para mejorar el propio desempeño.

Cabe preguntarse si llevar a cabo un conjunto de buenas prácticas y metodologías en materia de gestión, convergen paulatinamente hacia la formación de un nuevo paradigma o si ocurre exactamente al revés. El planteo resulta interesante, por cuanto ambos puntos de partida –**realidad->paradigma**, **paradigma->realidad**-, propician el análisis acerca de qué situación se da primero, y qué se puede hacer desde la Administración para mejorar los efectos posteriores.

### **¿Por qué hablar de Paradigmas?**

Los paradigmas son modelos de pensamiento, que sirven para orientar actividades y buscar soluciones.

Los mismos son necesarios a fin de definir de qué manera realizar distintos tipos de gestiones; sin embargo pueden arraigarse e impedir descubrir nuevas formas de implementar ideas más innovadoras. Es por ello que los “viejos paradigmas”, actúan como filtros de los nuevos modelos de pensamiento, que resultan imprescindibles para actualizar soluciones de los mismos problemas. En ese sentido se puede inferir que en la medida en que los paradigmas no son cambiados por otros de más utilidad, se generan circuitos viciosos de ideas ineficaces.

Los ámbitos de intercambio profesional como congresos, seminarios y cursos de capacitación son fuentes idóneas para el análisis y la generación de nuevos modelos de pensamiento. Hay que recordar sin embargo que todo cambio produce alta resistencia, y que el hábito, las actitudes “simplistas” y la rutina, impiden a los individuos tener una visión más abarcativa, y en cambio se ve “lo que se quiere”.

Este principio explica que cuando ocurre un cambio en el entorno, resulta mandatorio analizar con una visión crítica los viejos procedimientos, y es necesario pensar una nueva forma de actuar para seguir obteniendo buenos y mejores resultados. La realidad, el “aquí y ahora”, influye en las decisiones que deben tomarse y esa recurrencia indefectiblemente genera el nuevo modelo de pensamiento. Las ideas van evolucionando para adaptarse a las nuevas demandas de manera tal de hacer factible la supervivencia de los individuos y de la sociedad en su conjunto.

Las empresas tienen por delante el desafío de ser lo suficientemente flexibles para responder rápidamente a los cambios inesperados y sin correlación con el pasado.

## La Gestión del Talento

En el pasado existía la creencia de que únicamente la tecnología resolvería los problemas de la organización; sin embargo, esta creencia es una falacia si no se considera el factor humano (una de las claves de éxito de los planes de actualización tecnológica).

La dirección de la empresa debe tener una visión estratégica y flexibilidad adecuadas, para cambiar el rumbo cuando lo considera oportuno y adquirir nuevas capacidades de gestión. Este dinamismo, es una de sus ventajas competitivas como también lo es, la creación de valor a partir de una adecuada gestión del conocimiento que se origina en el capital humano. Y es el conocimiento, el que permite desarrollar el talento.

La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico que tiene por objetivo maximizar la creación de valor, fomentando la sinergia de acciones dirigidas a disponer del nivel de conocimientos y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos.

Es una necesidad que tienen las empresas, y que surge en respuesta a los cambios impuestos por la globalización, y desplaza a la tradicional administración de recursos humanos:

Cuadro 1 – Administración Tradicional vs. Administración orientada a las personas

	Adm. Tradicional	Adm.orientada a las personas
<b>Cultura organizacional</b>	Enfasis en la adaptación al ambiente.	Enfasis en el cambio y en la innovación. Valoración del conocimiento y la creatividad
<b>Proceso de toma de decisiones</b>	Mando y Control “top-down” Integración vertical Jerarquías formales	Empowerment y liderazgo Información compartida Integración virtual
<b>Capital Humano</b>	Las personas son recursos “administrables”	Asociados; capital humano visto como recurso estratégico de una organización que generan conocimiento y transfieren.
<b>Administración de personas</b>	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano

Una Gestión de Talento exitosa en el escenario actual debe fundamentarse en el principio de que **el ser humano, es el elemento estratégico clave y más rentable en la comunidad presente y futura**. Las organizaciones inteligentes no necesitan puestos, sino **talento**. En ese sentido, los programas de capacitación ya no son vistos como un gasto, sino como una importante herramienta que ayudan a descubrir, relevar y aprovechar las habilidades innatas de las personas. Sin embargo, la capacitación formal no es la única forma de lograr ese objetivo.

En los últimos años la Administración ha demostrado cómo la orientación hacia las personas, mejora drásticamente la calidad de vida laboral logrando un rendimiento excepcional. En esa dirección, surgen los conceptos de gestión de redes, acuerdos de rendimiento, gestión en nube, que se describen más adelante.

El cuadro siguiente resume la evolución de las Teorías Administrativas en relación a los modelos organizacionales.

Cuadro 2 – Orientaciones predominantes en las Teorías Administrativas (3)



(2) [http://www.felaban.com/memorias\\_congreso\\_clade2007](http://www.felaban.com/memorias_congreso_clade2007)



Los modelos mencionados han sido la respuesta a los cambios ocurridos durante el último siglo. Del análisis de procesos, el control y el sistema de premios y castigos, a la orientación al cliente, la gestión por objetivos y gestión en redes.

Un modelo exitoso para gestionar el talento debería basarse en:

1. Un Enfoque estratégico, para saber hacia dónde se dirige la organización y qué actividades llevará a cabo en tal sentido;
2. El Compromiso y conocimiento del tema por parte de las personas involucradas;
3. La Flexibilidad de las personas para adaptarse a nuevas formas de trabajo;
4. La existencia de un Gestor del Talento Humano, que domine y estructure el modelo, acorde a las características organizacionales;
5. El enfoque hacia el cliente interno, que permitirá comprender que se persigue la satisfacción de las personas dentro de la organización ;
6. El esfuerzo mancomunado de todas las áreas de la Organización, para demostrar que la implantación del modelo es responsabilidad de la organización como un todo.

Por otra parte, resulta necesario crear propuestas de valor para las personas, que demuestren beneficios inmediatos (“quick wins”), y que superen sus expectativas de desarrollo y gestión de la propia carrera. Es fundamental que el responsable de llevar adelante el nuevo modelo de gestión, se involucre activamente en el mismo y sea capaz de intervenir efectivamente en las relaciones entre personas y entre los distintos grupos de personas.

El impacto de nuevas tecnologías y redes sociales en la gestión de los recursos humanos, la creación de valor de marca para atraer, y potenciar el talento, impone un replanteo de prioridades en la agenda de la gestión del capital humano:

1. Generación y gestión del conocimiento que formará parte del **capital intelectual**.
2. Desarrollo de la capacidad intelectual de cada integrante de la organización.
3. Planificación de **políticas de motivación efectiva**, orientadas al logro de metas profesionales y personales.

### **Las iniciativas y tendencias**

Luego de reconocer la necesidad de un nuevo modelo de gestión y de establecer sus requisitos, surgen paulatinamente las iniciativas que motivan a las personas y favorecen la innovación y flexibilidad.

Una de ellas es la **Gestión de Redes** existente en la organización, que permiten además, compartir conocimiento, vincularse con otras redes propiciando el intercambio intelectual y potenciando el talento periférico a las redes formales.

Comprender e intervenir sobre las relaciones que se pueden generar dentro de una red (ascendentes, laterales, con clientes), allanan el camino hacia un **desempeño superior**.

La generación de redes puede originarse en algunas de las siguientes acciones:

- After Office
- Torneos deportivos y de desafíos intelectuales (por ejemplo a través de planteos de pensamiento lateral)
- Sharing-days
- Programas de formación y Desarrollo

Otra iniciativa, es el **Acuerdo por Rendimiento** el cual representa una versión actualizada de la Gestión por Objetivos y bonus por rendimiento. Como variante de éste, el Acuerdo requiere de los asociados, **la superación de los objetivos** operativos y financieros a través del desarrollo no solo de las funciones de su rol formal en la organización, sino también a través del desarrollo de nuevas competencias, y soluciones creativas para nuevos problemas. Para ello, se requieren personas versátiles, que puedan adaptarse rápidamente a los cambios y que puedan adquirir nuevas capacidades mediante la experiencia. La gente deja de especializarse sólo en tareas concretas, para pasar a desarrollarse completamente en las distintas actividades que hacen a la totalidad de los procesos. La autogestión otorga a las personas, la autonomía necesaria para que cada cual sea el “arquitecto” de su propio desarrollo profesional. Enfrentarse a situaciones críticas o nuevos desafíos, propicia el análisis intelectual que antecede al origen de nuevas ideas respecto de la forma de trabajar, en pos del logro de objetivos.

Este modelo supone entonces, una total flexibilidad y un nuevo enfoque sistémico orientado al resultado y al reconocimiento de las personas.

La **Gestión en Nube** es un nuevo concepto para la gestión empresarial. Similar al concepto de “cloud-computing” (el cual se refiere a la idea de que funciones, aplicaciones, y datos estén alojados en una red –Internet- en vez de estarlo en PCs), la gestión en nube se refiere al conocimiento y talento que es accedido y compartido a través de redes virtuales de profesionales. Las mismas se han convertido en la aplicación central que utilizan las personas para organizarse y comunicarse; muchos profesionales de distintas disciplinas se conectan entre sí, e intercambian conocimientos en los grupos de interés que se crean a tal fin.

Por un lado, esto le permite a las empresas, contar con el aporte de profesionales por un período limitado sin tener que acudir a contratos onerosos de tercerización con consultoras que brindan dichos servicios. Por otra parte, los profesionales se organizan en grupos o “clusters” para poder tener un lugar en el mercado, y suman ventajas a la hora de incorporarse a proyectos y poder intercambiar conocimiento. Se trata de una nueva forma de contar con el talento de diferentes profesionales y directivos dentro de diferentes organizaciones.

Lo que más motiva a las personas en esta forma de organizarse, es estar rodeado de “cabezas pensantes” en un ambiente dinámico y creativo, y que fomenta el intercambio de conocimientos, y por ende el enriquecimiento intelectual.

## **Resumen**

El Talento Humano juega un rol preponderante en el desarrollo de las Organizaciones, ya que es fuente de ventajas competitivas. Para obtener los efectos futuros deseados, es importante Gestionar la Innovación desde el compromiso individual de quien dirige esa gestión, y de todas las personas en todos los niveles de la Organización.

El desafío radica en lograr la sinergia entre todas las actividades y recursos involucrados, y comprender que el objetivo se alcanza a través de innumerables iteraciones con foco en el aprendizaje continuo.

Para enfrentar este desafío es necesario contar con una visión integradora de los directivos y profesionales de las Organizaciones, para lo cual se requiere una mentalidad abierta y capaz de reaccionar rápidamente ante los cambios en las exigencias del entorno.

Como personas involucradas y especialmente como profesionales, tenemos la responsabilidad de revisar periódicamente los modelos vigentes y cuestionar de manera crítica su adaptación a los tiempos que corren, generando también el espacio de reflexión que permitirá construir nuevas propuestas de gestión.