

## **2. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

La historia de la gestión del talento humano es relativamente reciente, a pesar de que la administración de personas tiene sus orígenes en la Revolución Industrial, como a continuación se describe (Chiavenato, 2002):

### **2.1 Relaciones industriales.**

El nacimiento de la Administración de Recursos Humanos (ARH) inició su desarrollo a partir de los problemas que empezaron a presentarse en las organizaciones, debido al crecimiento y complejidad de las tareas organizacionales, las cuales ocasionaban una barrera de comunicación entre organización y empleado.

La ARH nace a principios del siglo XX bajo el nombre de Relaciones Industriales, fungiendo como un intermediario entre organización y empleados para aminorar ó desaparecer el conflicto que se suscitaba entre los objetivos organizacionales e individuales de los empleados. Todo esto se inició exactamente en la era de la industrialización clásica (1900-1950), asociado con el paradigma de producción en línea propuesto por Henry Ford. En esa época, la estructura de las organizaciones era funcional, burocrática, centralizada, piramidal e inflexible y la cultura organizacional se encontraba orientada hacia el pasado, haciendo énfasis en la conservación de tradiciones y/o valores, tornándose un ambiente cada vez más estático, previsible y con pocos cambios. Otra de las concepciones adoptadas

fue que las personas eran consideradas como factores de producción; todo estaba al servicio de la tecnología, el hombre era considerado como un complemento de la máquina.

## **2.2 Administración de personal y motivación**

Después llegó la era de la industrialización neoclásica (1950-1990), en la cual se desplegaron cambios intensos y rápidos en el mundo, volviéndose así menos previsibles. Esto a su vez ayudó a acentuar la competencia entre empresas y la expansión de transacciones comerciales que antes no se presentaban. La estructura de las organizaciones empezó a sufrir cambios debido a que el sistema de estructura funcional se volvió obsoleto, lento e inflexible, así que se optó por establecer nuevos modelos de estructura que ayudaran a innovar y a adaptarse a las nuevas condiciones; es así como surgió la estructura matricial, haciendo énfasis en la departamentalización por productos, servicios ó unidades estratégicas. Obviamente esta estructura no acabó con los vicios de la estructura funcional, pero aportó algunas ventajas que se aprovecharon para dividir las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocio de fácil y ágil administración. En relación con la cultura organizacional desempeñada en este período, también se dieron cambios; empezó a dirigirse y preocuparse más por el presente y no por el pasado. La tecnología experimentó gran desarrollo y fuerza dentro de las organizaciones.

En cuanto al término de Relaciones Industriales, éste dejó de existir radicalmente para convertirse en Administración de Personal; con ello se adquirieron más responsabilidades, ya que además de funcionar como mediadora entre la empresa y empleados, ahora también debía administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y solucionar todos los conflictos que se llegasen a presentar.

### **2.3 Gestión de recursos humanos**

En la década de 1960, la Administración de Personal se tornó cambiante debido a la obsolescencia de la legislación laboral, provocando así el aumento desproporcionado de los desafíos organizacionales. A causa de este problema, la organización empezó a poner más énfasis en las personas considerándolas como un recurso indispensable (ó productivo) para el éxito a nivel organización, ya que ellas eran lo único con lo que contaba la organización para hacerle frente a cualquier desafío que se originara; así es como surgió la Administración de Recursos Humanos (ARH). La ARH aún sufría el vicio de concebir a los empleados como meros recursos productivos, los cuales tenía que administrar y coordinar, planeando y controlando sus actividades a desarrollar de acuerdo con las exigencias de la organización.

### **2.4 Gestión del conocimiento**

Después, al acercarse la llegada del tercer milenio, se entró a la era de la información ó del conocimiento (1990- a la fecha); la principal característica de este tiempo, radica en la cantidad de cambios rápidos, inesperados e imprevisibles que se han suscitado. El avance de la tecnología ha convertido al mundo en una aldea global, es decir, ha traspasado los impedimentos que se tenían en distancia y tiempo, de tal forma que hoy es posible enviar información a otros lugares de una manera sencilla y rápida; esas acciones que provocó la globalización de la economía. Es por eso que las competencias entre organizaciones empezaron a acrecentar su paso y el mercado de capitales emigró hacia nuevos horizontes de inversión. Debido a los cambios mencionados, la estructura matricial ya no pudo mantener la agilidad, movilidad, capacidad de innovación y cambio. Así que la estructura

tuvo que transformarse en una estructura organizacional fluida, flexible y totalmente descentralizada. Las organizaciones del futuro se desempeñarán sin límites de tiempo, espacio ni distancia. Por ejemplo, se prevé la llegada de organizaciones virtuales, que estarán más cerca del cliente y, por lo tanto, otorgarán mejor servicio.

A esa etapa se le ha llamado era del conocimiento, ya que el dinero no se torna como un elemento primordial como lo es el conocimiento y las habilidades intelectuales que las personas poseen, así como la manera de utilizarlo y aplicarlo rentablemente. Esto sucedió debido a que el empleo del sector industrial empezó a migrar hacia el sector servicios; es decir, el trabajo manual fue sustituido por el intelectual, lo cual a su vez, marcó el camino hacia la posindustrialización fundamentada en el conocimiento. Por lo tanto, la ARH adquirió otro enfoque: Administración de personas ó gestión del conocimiento. Las personas pasaron de ser recursos (humanos) organizacionales a seres dotados de habilidades y capacidades intelectuales.

Con la llegada de la globalización de la economía y la marcada competencia a nivel mundial, se ha notado que las empresas más exitosas han adoptado la tendencia de administrar los recursos con su gente, no a administrar a su gente como un recurso, tomando en cuenta que las personas están dotadas de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales y que son los elementos primordiales para llevar a la organización hacia el éxito. Es por eso que se dice que las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, sino que constituyen un factor de competitividad de igual manera que el mercado y la tecnología.

## **2.5 Gestión del talento**

Es así como se inicia la época denominada la Era del Talento, y se enmarca en la Gestión del Talento Humano. Aquí es en donde las empresas inteligentes se dan cuenta de la importancia de atraer y retener capital intelectual que asegure resultados contundentes hacia la organización, y que a su vez cuenten con gran potencial de compromiso hacia la empresa; es decir, gente comprometida que pueda sacar adelante a la organización, pero sobre todo, personas que actúen en el momento preciso, al tiempo que se les brinda un ambiente adecuado para su desarrollo y satisfacción.

Por lo tanto, en la actualidad el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado, sino que ahora es indispensable contar con capacidad de innovación y talento. Desde esta perspectiva se asume el mejoramiento continuo de las organizaciones en el desempeño y efectividad de sus procesos; con esto queda marcada la importancia de la formación de los equipos de trabajo (Chiavenato, 2002).