

# Lo humano en la Teoría de las Organizaciones

Díaz García, Solange<sup>1</sup>

Recibido: 02/10/2012  
Revisado: 12/10/2012  
Aceptado: 22/11/2012

## Resumen >>

El presente artículo estima realizar una reflexión acerca de los elementos que caracterizan al ser humano en la Teoría de las Organizaciones. Se contrasta la percepción que se tiene del ser humano en la actualidad como elemento sustantivo en el desarrollo de las mismas, haciendo especial referencia a la gestión pública. Se analiza su papel en la gerencia moderna sumida en cambios inminentes que nacen de la incertidumbre y que las convierten en estructuras complejas. El diseño es un análisis documental apoyado en la experiencia crítica de la autora, en función de describir lo humano dentro de las nuevas organizaciones y cómo, en época de cambios, el reconocimiento de este recurso ha humanizado las empresas.

**Palabras Claves:** humano, organización, teoría de la organización.

## Abstract >>

### THE HUMAN IN THE THEORY OF ORGANIZATIONS

*This paper estimates make a reflection about the elements that characterize the human in the Theory of Organizations, is contrasted the perception that currently has the human as an essential element in their development, with particular reference to management public and how it is seen in modern management that are steeped in impending changes arising from the uncertainty and convert them into complex structures. Design is a documentary analysis on the critical experience of the author that allows human described within the new organizations and how this recognition has humanized the companies in a time of change.*

**Keywords:** Human, Organization, Organization Theory

1 Doctorante en Gerencia Avanzada (U.F.T) en proceso de elaboración de Tesis Doctoral; Especialista en Administración de Recursos Humanos (U.C.V); Especialista en Derecho Mercantil (U.L.A); Especialista en Propiedad Intelectual y Derecho de Autor (U.L.A); Abogada (U.L.A). Email: solangedg17@hotmail.com

## 1. Introducción

Así como ha evolucionado la sociedad, las organizaciones también se han transformado y desde las condiciones laborales más inhumanas, se ha progresado hasta lograr formas más aceptables de trabajo, que buscan equilibrar la calidad de vida con la tan deseada productividad. Al respecto, se han generado nuevos enfoques o visiones entre los que destaca el pensamiento humanista, que precisamente en su denominación tiene como centro de interés al ser humano.

Al revisar la evolución de las formas organizacionales desde el surgimiento de la revolución industrial hasta nuestros días, se puede observar un creciente interés en la búsqueda del equilibrio humanismo-productividad. No obstante, parece que siempre acaba por inclinarse la balanza del lado de la productividad, con la tan “evidente” razón de que si no fuese así, quizás las organizaciones tanto públicas como privadas no habrían sobrevivido hasta ahora. No obstante, no se justifica el creciente olvido de la razón humana como factor fundamental del desarrollo organizacional. Sobre la base de estos planteamientos, cabe preguntarse ¿deberían ser más humanas las organizaciones?

En atención a estos planteamientos, el presente artículo tiene como propósito realizar una reflexión acerca de los elementos que caracterizan al ser humano en la Teoría de la Organizaciones. Bajo un análisis crítico documental y sobre la base de la experiencia de la autora, se hace una reflexión sobre las características que identifican al ser humano en las nuevas organizaciones y cómo los elementos que lo distinguen, han determinado la transformación de las mismas.

## 2. Teoría humanista

Los principios del humanismo basados en el respeto por la dignidad humana y el reconocimiento de la libertad, la autonomía de las personas, su potencial y la responsabilidad en la construcción social

de lo humano, se comenzó a vislumbrar en las teorías organizacionales de McGregor en 1960, con la publicación del libro titulado “El lado humano de la empresa”.

Este autor, se basó en la Teoría de Maslow para proponer una nueva forma de mirar al ser humano en el contexto del trabajo industrial. Modificó el concepto Taylorista del hombre en la organización y se presentó un nuevo paradigma que hace énfasis en el potencial humano, destacando el desarrollo humano como finalidad primordial para elevar el papel de las personas en la sociedad industrial.

Lo expuesto fue retomado por Warren (1996), quien resume esta propuesta en cinco proposiciones:

1. Participación activa de todas las personas involucradas.  
Preocupación trascendental por la dignidad, el valor y desarrollo del individuo.
2. Concepto de influencia basado no en la coerción, ni en las soluciones de compromiso, ni en la evasión o la evitación, sino en la apertura, en la confrontación y en el proceso de ventilar las diferencias.
3. La creencia de que el desarrollo humano es autogenerado y avanza en un ambiente de confianza, retroalimentación y relaciones humanas auténticas.
4. El ser humano es responsable de su propio crecimiento.
5. Al aproximarse al fenómeno organizacional desde la psicología social, la dialéctica entre el conocimiento local y global ofrece nuevos aspectos basados en el hecho de que toda organización está constituida por las personas. Desde esta perspectiva, una organización se interpreta como un sistema de comportamientos y sentidos compartidos e interdependientes, tanto en su acción como en su significado, constituido por subsistemas de pautas, roles, estatus, objetivos y conciencia de pertenencia. Es así que los aspectos señalados establecen que toda organización implica una actividad interpersonal, en permanente interrelación y significación intersubjetiva,

entendida como la reciprocidad en el reconocimiento de la realidad social organizacional.

La escuela humanista desarrollada hacia fines de los años veinte y principios de los treinta del siglo pasado, se considera como la respuesta al descuido de la teoría clásica respecto al factor humano en las organizaciones. En esta, se parte de una visión más completa de la naturaleza humana y su impacto en el desempeño y logros de la empresa. Esta teoría enfatiza que para realizar un análisis eficiente de las organizaciones, no sólo se debe centrar aisladamente en el aspecto interno o externo. Se trata de analizar a la organización en su conjunto como un sistema compuesto de partes en perpetua interacción con el todo; si una de las partes es afectada, aquello se reflejará en el todo y viceversa.

Además, por la condición humana, los factores psico-sociales que enfatiza la teoría humanista son prioritarios en el análisis organizacional, pues es imprescindible comprender la importancia de los miembros que conforman la organización, para el éxito de la misma. Así, la filosofía institucional que dinamiza la cultura y las comunicaciones organizacionales, está influida por la motivación, trabajo en equipo, tipo de liderazgo, estilo administrativo, identidad, compromiso, cohesión, participación, satisfacción con el trabajo, conflictos, entre otros. De acuerdo al desenvolvimiento de todos estos aspectos en una organización, dependerá la construcción consistente de su cultura organizacional.

En este sentido, el desarrollo de la teoría humanista presentada por Rogers (1987), señala entre otros aspectos, los siguientes:

- Todo individuo vive en un mundo de experiencias continuamente cambiante, en el cual él es el centro. El individuo percibe sus experiencias como una realidad y reacciona a sus percepciones. Su experiencia es su realidad y por tanto, no existe otra persona con más conciencia de su propia realidad que él mismo (porque nadie más que él, conoce mejor su marco interno de referencia).

- El individuo posee inclinación natural por actualizar y desarrollar su proceso motivacional, es decir, actualizar sus capacidades de modo que le sirvan para mantenerse y expandirse. Según este postulado, Rogers acepta una única fuente de motivación en la conducta humana: la necesidad innata de autoactualización.

De esta manera, se entiende la existencia de algunas convicciones básicas, tal como la subjetividad del individuo en cuanto a que vive en su mundo específico y propio. Ese mundo privado es el que interesa, ya que es el que orienta su comportamiento, es decir, influye en su diario accionar reportándose como un elemento determinante en toda organización, respondiendo a realidades del entorno.

En este orden de ideas, tal como señala Márquez (2009), las realidades sociales son sistemas que cambian constantemente entre el caos y la estabilización. Sin embargo, es necesario indicar que más que un sistema, la sociedad es una red humana que interactúa sistemáticamente, pero más allá de esto, conserva también el individualismo psíquico, las convenciones privadas del hombre consigo mismo y el comportamiento sistémico, es decir, es un metasistema biológico, psíquico, social espiritual de consideración supralógico.

El análisis anterior permite revelar que las nuevas realidades sociales tienen como actor principal al hombre y la gerencia se está viendo afectada por este cambio. Tal como lo indica Márquez (2009), este cambio se manifiesta en una nueva exigencia sistemática: multidimensional, interparadigmática y neoparadigmática.

### **3. Lo humano en las organizaciones del siglo XXI**

Luego de revisar a nivel general los principios que rigen lo humano en las organizaciones, se debe indicar que durante la mayor parte del siglo pasado se gestionaba lo humano en un entorno más o menos estable, o al menos, no estaba sujeto a cambios tan acelerados como los visto hoy en día.

Las estructuras organizacionales existentes del siglo XX, respondían a la demanda del entorno, se enfocaban en la producción y no en el cliente y no existía preocupación por las necesidades del consumidor. Otro aspecto a considerar, es la situación de los trabajadores, pues estos gozaban de mediana estabilidad laboral y podían hacer su planificación de vida en virtud del nivel de ascenso previsto dentro de la organización, el cual podía trascender de los puestos más bajos hacia los de mayor jerarquía, llegando hasta su posible jubilación.

En este sentido, es conveniente preguntarse ¿qué pasa en las organizaciones actuales? Para responder esta interrogante debe señalarse que las organizaciones en la actualidad han cambiado sus políticas de mercado debido a que los “clientes” tienen conciencia de los bienes y servicios que pueden disfrutar. Gracias a la globalización, compara y busca el producto de mejor calidad y a menor precio que le permita satisfacer sus necesidades. También los trabajadores tienen acceso a mayores y diversas ofertas de trabajo debido a la diversidad de estructuras organizativas que han emergido, por ejemplo, las organizaciones virtuales.

Por años se ha dicho que “el cliente tiene la razón”, sin embargo, se debe ir más allá y analizar el entorno en que se desarrolla el encuentro con el cliente. Por ejemplo, es posible que el cliente se relacione directamente con los gerentes, pero al menos en una oportunidad puede tener contacto directo con alguno de los empleados, bien sea un vigilante o la recepcionista de la empresa y la respuesta de estos empleados puede determinar el éxito de la relación con este cliente. En este sentido, los trabajadores son un pilar fundamental en el éxito de la organización y se han convertido en socios de la dirección de la misma. Su rol en la organización les permite participar en la formulación de estrategias, respondiendo de esta manera a nuevos esquemas organizacionales que se basan en derechos de asociación en un marco de condiciones para la integración, fundamentado en una justicia social.

En este orden de ideas, se debe señalar que actualmente los gerentes deben responder, no sólo a nuevas necesidades sino también

a nuevas preguntas que nacen de la incertidumbre y de las estructuras complejas en que se han convertido las organizaciones. Tanto es así, que muchas empresas han desaparecido por no adaptarse a los cambios que han emergido.

Una de las interrogantes a las que deben responder los gerentes es si ¿se encuentra amenazado el factor humano en las organizaciones actuales? Al respecto se debe indicar que la mentalidad del empleado moderno ha cambiado, y tal como señala Betancourt (2010), las características de lo que los psicólogos sociales llamaban “el contrato psicológico” entre la empresa y el empleado, se han alterado.

Como se ha señalado, el empleado del siglo pasado buscaba la estabilidad a cambio de su lealtad a la empresa. Ahora, las nuevas generaciones han crecido viendo a sus padres perder sus puestos de trabajo y comprenden que el valor del “empleado” no sólo reside en la empresa, sino en el mercado laboral. Esto significa que la persona no sólo debe prepararse para desarrollar una carrera dentro de una organización, sino también para ser un elemento valioso en el mercado y poder aspirar a entrar en el mismo como empresario.

Las organizaciones se han vuelto tan complejas que es imposible que puedan dar respuesta a sus necesidades de manera inmediata. Pensar en las necesidades futuras de la empresa en ambientes de alta incertidumbre con cambios cada vez acelerados, hace una tarea extremadamente complicada establecer estrategias que permitan garantizar el desarrollo óptimo de sus potencialidades y su posicionamiento en el mercado de manera inmediata.

Actualmente, la responsabilidad del gerente se extiende a invertir en el factor humano de su organización y no limitarlo, brindando la oportunidad de que participe en las políticas de la empresa. Como expresa Etkin (2009), esta participación puede hacerla mediante la llamada gestión del conocimiento, que tiene como propósito mantener el capital intelectual y convertir el conocimiento en valor agregado. Ahora bien ¿qué elementos convergen en ese capital intelectual? En este caso, se resaltan las vivencias, experiencias, información y conocimiento que posee el trabajador y que puede generar plus-

valía. Se trata, como acertadamente lo indica Stewart, citado por Betancourt (2010) de una “fuerza cerebral colectiva”. Para ser más claros, son recursos que posee la organización que se contraponen a los activos físicos, financieros y de infraestructura y que determinan en gran medida el clima organizacional.

Las nuevas estructuras que han emergido sobre la base de la incertidumbre, consideran al trabajador como un cliente ya que si estos están insatisfechos redundará en clientes descontentos. Esta lógica está íntimamente relacionada con la satisfacción de sus necesidades, ante lo cual es pertinente preguntarse ¿cuáles son las necesidades de los trabajadores del siglo XXI? También debería reflexionarse si el modelo de Maslow de hace cincuenta años, estaría vigente a la hora de abordar las necesidades de los empleados del siglo XXI. Es probable que sean las mismas necesidades expuestas por este autor, pero las expectativas para satisfacerlas han cambiado completamente.

En este sentido, Betancout (2010), agrupa estas necesidades en tres tipos:

2. Necesidades básicas de subsistencia y protección del trabajador y su familia.
2. Necesidades de permanencia, reconocimiento y ambiente de trabajo adecuado.
3. Necesidades de estatus, poder y autonomía.

Como se puede observar, estas necesidades no sólo se centran en lo económico, sino que cubren aspectos intrínsecos del sujeto que resultan difíciles de medir y están ligados a lo que se denomina “motivación”. En este orden de ideas, se intenta dar respuesta a la interrogante ¿por qué trabajan las personas? Obviamente, lo que para algunas personas es importante puede tener poco sentido para otras, sin embargo, el nuevo gerente debe tener la sensibilidad suficiente para reconocer las necesidades de sus empleados y así diseñar estrategias para propiciar su satisfacción. Al mismo tiempo, debe apuntar al logro de los objetivos de las empresa para lo cual no existe una sólo técnica que funcione para todos y menos en las organiza-



ciones complejas. No obstante, cuando se combinan estos elementos con el trabajo en equipo, se hacen posibles.

Las organizaciones involucran diferentes motivaciones individuales de sus trabajadores, ante lo cual resulta un reto sobreponer a la organización a esta realidad y plantear un sistema de motivaciones que permitan al trabajador sentirse identificado con la empresa al mismo que contribuya a generar mayores beneficios. El mayor reto es lograr motivar a todos los empleados de la organización permanentemente.

#### **4. El factor humano en la transformación de la gestión pública**

Luego de analizar a lo humano en las organizaciones del siglo XXI, resulta oportuno contextualizar su papel dentro de la gestión pública. Las transformaciones sociopolíticas exigen un nuevo conocimiento gerencial para el éxito de una gobernabilidad que se debería concretar a través de una alianza estratégica entre los trabajadores y el Estado. Con la integración de esta alianza, tal como lo señala Kliksberg (2002), las instituciones y sus directivos deben enfrentar la desviación producida por una estandarización de los procesos, estructuras y recursos gerenciales basada en la racionalidad instrumental y en la búsqueda desmedida del lucro personal de los directivos (generalmente asociada a la subcultura de la corrupción).

De acuerdo al planteamiento de Kliksberg, para que se produzca el cambio profundo de tal racionalidad, se deben realizar transformaciones de la gestión pública, lo cual requiere nuevos conocimientos técnicos, económicos, políticos y éticos. En este sentido, la idea de constituir una nueva gerencia podría ser decisiva para el estudio de la transición del poder y los cambios paradigmáticos de la dirección.

Por consiguiente, se requiere hacer énfasis en la humanización del trabajo con relaciones de integración de los actores en el proceso. Tal integración debe considerar la eficiencia y sus limitaciones, es decir, la optimización del tiempo y volumen de la producción.

De tal manera, el horizonte de la gestión pública se proyecta hacia la sustitución del carácter alienante del instrumentalismo gerencial, el cual se limita a la separación del trabajo manual y el trabajo intelectual. Por esta razón, la nueva perspectiva contempla entre sus objetivos estratégicos:

- Mejorar la calidad de los resultados de la gestión pública.
- Incorporar el uso de tecnologías de vanguardia que optimizarían los procesos.
- Preparar y formar a los ciudadanos para el desarrollo local y endógeno.
- Acelerar la creación de nuevas situaciones de justicia y solidaridad en circunstancias siempre complejas de la globalización.
- De allí deriva la importancia de plantear un pensamiento global que permita incorporar la especificidad de lo local en función del ejercicio de la gestión pública. En este contexto, autores clásicos como Varsavsky (1975) indican que debe contener los siguientes elementos:
  - Desempeño creativo y eficiente para mejorar la relación de la gerencia con el entorno.
  - Formación y reconversión profesional permanente.
  - Convivencia comunitaria a través de un nuevo lenguaje para el diálogo y la reflexión, en el cual impere la argumentación en función del colectivo (negociación, consenso e integración).
  - Comunicación racional y espiritual que articule la práctica y la teoría y permita trascender de la palabra a la acción.
  - Inteligencia artificial para integrar al hombre con la técnica en función de la calidad de vida.

Todas estas demandas delinean la gerencia pública actual como un campo de alta especificidad técnica. Se trata de gerenciar organizaciones públicas que tienen que forjar un "Estado inteligente" al mismo tiempo que hacen frente a la complejidad y a la incertidumbre. En esencia, se trata de mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos pero centrando su interés en procurar el desarrollo humano sobre el económico.

En el ámbito de la administración pública, la misma agrupa en cualquier Estado un enorme volumen de organizaciones que gestionan servicios, definen políticas y responden a las órdenes de instancias superiores. Asimismo, son instituciones con aciertos, expectativas, problemas y dilemas de carácter organizativo. Por su naturaleza, son entes muy especiales y exigen un tratamiento específico y diferente a las empresas privadas.

Según lo refiere Mejía (2003), las organizaciones públicas al igual que las privadas se diseñan para explotar las ventajas de la división del trabajo y la especialización de sus empleados. Sin embargo, son diferentes pues la obtención de ganancias normalmente no es uno de sus objetivos, ni tampoco es su principal criterio de evaluación de desempeño. Su objetivo es la administración adecuada de los recursos públicos, con el fin de solucionar problemas de la sociedad.

Como se puede apreciar, el funcionamiento de toda organización pública es muy complejo, en virtud de lo cual se debe coordinar y controlar las acciones de cientos y hasta miles de individuos para que produzcan resultados que satisfagan la necesidad de la población con calidad, eficiencia y transparencia.

En este sentido, producto de la globalización y el cambio de la sociedad y su demanda de mayor transparencia y cumplimiento por parte del Estado, se ha generado en estas dos últimas décadas, cantidad importante de herramientas e instrumentos administrativos para su aplicación en el sector público (Mejía, 2003). Estos instrumentos están orientados hacia la eficiencia, eficacia y oportunidad de las acciones gubernamentales con respecto a las funciones públicas, lo que sustituye, en gran medida, el uso de la discrecionalidad, percepción subjetiva y la interpretación unipersonal de las reglas de operación, propiciando mayor claridad y transparencia organizativa.

No obstante a esta tendencia, afirma dicho autor, la operación organizacional frecuentemente enfrenta obstáculos que inhiben e impiden la plena consecución de las metas y objetivos trazados. Entre otros motivadores está la deficiente interpretación, operación

y aplicabilidad del recurso humano que interviene en los procesos. En tal sentido, la nueva gerencia pública postula al factor humano como parte esencial en los procesos organizativos y se reconoce como fundamental el disponer de los mejores hombres y mujeres para el éxito de los gobiernos.

## 5. A manera de cierre

Ante los complejos cambios, retos y desafíos que enfrentan las organizaciones del siglo XXI, es necesaria una gestión humana que le permita definir su permanencia a lo largo del tiempo. No es fácil romper las viejas concepciones empresariales que veían a la organización como un ente sin sentimientos preocupado únicamente por la productividad, sin tomar en cuenta al elemento más valioso de la organización: el factor humano. Este último se ha convertido en un elemento primordial para la subsistencia de las empresas.

En este proceso de transformación, el hombre es el motor del cambio, dado que son las personas las responsables de los avances, logros y errores de la organización. Esta convicción conduce hacia una realidad que demanda de forma acelerada cambios en los estilos de dirección, pues se está en presencia de trabajadores y clientes con necesidades que requieren ser cubiertas de distintas maneras a las planteadas hasta ahora.

Ahora bien, aunque no puede negarse que existe reconocimiento del ser humano en muchas organizaciones, también es cierto que otras han desaparecido por no despertar ante esta nueva realidad. La gestión pública avanza hacia ese nuevo esquema gerencial ajustando sus políticas en cuanto a la gestión humana. En este contexto, es importante el papel que juega en el surgimiento de nuevas leyes que definen su accionar en este sentido.

## 6. Bibliografía

- Betancourt, E. (2010). *La planificación estratégica del capital humano en el siglo XXI*. Caracas: Ediciones FACES.
- Kliksberg, B. (2002). *Una nueva gerencia pública para la modernización del Estado y afrontar los desafíos de la integración*. Disponible: <http://www.cefir.org.uy/docs/dto1/11kliksb.htm>.
- Etkin, J. (2009). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Márquez, J. (2009). *La nueva gerencia y las transformaciones sociales. Una nueva visión de las relaciones hombre-empresa*. Barquisimeto: Editorial Horizonte C.A.
- McGregor, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill.
- Mejía, J. (2003). *La importancia del recurso humano en la implementación de políticas públicas*. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Panamá 28-3, octubre 2003.
- Rogers (1987). *El proceso de convertirse en persona: mi técnica terapéutica*. Barcelona-España: Ediciones Paidós Ibérica.
- Varsavsky, O. (1975) *Ciencia, política y cientificismo*. Buenos Aires, Centro Editor de América.
- Warren, G. (1996). Bernnis en el prólogo de McGregor Douglas. *En: El lado humano de las organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill.