

Scientific  
Journal of  
**Applied  
Social and  
Clinical  
Science**

## **LA ADMINISTRACIÓN Y EL SURGIMIENTO DE LA GESTIÓN DE PERSONAS**

---

### ***Adelcio Machado dos Santos***

Doctorado en Ingeniería y Gestión del Conocimiento (UFSC). Posdoctorado en Gestión del Conocimiento (UFSC). Docente, investigadora y asesora de los Programas de Postgrado en Desarrollo y Sociedad y en Educación “Stricto Sensu” de la Uniarp Florianópolis (SC) Brasil

### ***Suzana Alves de Morais Franco***

Abogada. Licenciada en Derecho por: Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp). Especialista en Derecho Comercial. Estudiante de Maestría en el Programa de Posgrado en Desarrollo y Sociedad “Stricto Sensu” (Uniarp)  
Caçador (SC) Brasil

All content in this magazine is licensed under a Creative Commons Attribution License. Attribution-Non-Commercial-Non-Derivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).



**Resumen:** La evolución de la ciencia de la gestión permitió el surgimiento de un enfoque dirigido a los recursos humanos en la organización, ya que, inicialmente, la gestión se preocupó poco por las necesidades manifestadas por las personas. Tal característica se puede observar a través de la descripción histórica de la evolución de la administración. En este sentido, Gil (1994) sostiene que el surgimiento de la denominada Administración de Recursos Humanos se deriva del crecimiento de las organizaciones y del aumento de la complejidad de las tareas de dirección de personal, y su desarrollo está directamente relacionado con la historia del desarrollo de la Teoría General de la Administración (TGA).

**Palabras clave:** Administración. Gestión de personas. Evolución.

## INTRODUCCIÓN

Las raíces de la epistemología administrativa se remontan a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, como influencia directa de la Revolución Industrial que mecanizó la industria y pasó a implementar el acero, la electricidad y el petróleo. A esta primera etapa de la Teoría General de la Administración se le denomina era clásica, habiéndose iniciado con el estudio sistemático de la Administración en las organizaciones, extendiéndose hasta alrededor de la década de 1950 (MUNIZ; FARIA, 2001). Los exponentes de esa época, en cuanto a TGA, están representados por las siguientes escuelas: Administración Científica, Teoría Clásica, Teoría de la Burocracia y Teoría de las Relaciones Humanas.

La Gestión Científica fue desarrollada por Taylor (1856-1915) y se basó en la racionalización del trabajo, especialmente en la simplificación de los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, con

el objetivo de reducir el tiempo consumido. Esta teoría promovió una verdadera revolución en la mente de empleados y empleadores, quienes debían dejar de lado la lucha por compartir el producto del trabajo a favor de coordinar esfuerzos para aumentar esa ganancia. Este movimiento se extendió ampliamente, convirtiéndose en una de las principales bases de la organización industrial en las primeras décadas del siglo XX. (GIL, 1994)

## LA EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN: DE LA ERA CLÁSICA A LA ERA DE LA INFORMACIÓN

Mientras Taylor defendía la Gestión Científica en Estados Unidos, la Teoría Clásica surge en Francia en 1916, caracterizada por un énfasis en la estructura, en la búsqueda de la eficiencia en las empresas, dice Faria (2002). Según Fayol, las funciones universales de la administración son: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Por lo tanto, la organización necesita ser tratada como un todo, es decir, globalmente.

El modelo burocrático de administración surge en la década de 1940, ya que los modelos clásicos presentaban fallas en cuanto a la gestión de personas. Esta teoría se basa en la investigación realizada por el sociólogo Max Weber (1864-1920). La burocracia debe entenderse aquí como una forma de organización basada en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los fines de la organización, con el objetivo de obtener la máxima eficiencia y previsibilidad del sistema (UHLMANN, 1997).

De la constatación de que era urgente considerar la relevancia de los factores psíquicos y sociales en la productividad, surgió la Teoría de las Relaciones Humanas. Las bases de este movimiento estuvieron dadas por los estudios desarrollados por Elton Mayo (1890-1949). Para Gil (1994),

a través de estudios experimentales, este psicólogo identificó la influencia de factores psicológicos y sociales en el producto final del trabajo. En consecuencia, se comenzaron a valorar las relaciones humanas en el trabajo, considerándose también en la Administración de Personal temas como la comunicación, la motivación, el liderazgo y los tipos de supervisión.

La Teoría de las Relaciones Humanas surgió como resultado de estudios y experiencias realizadas en la fábrica de equipos telefónicos ubicada en Hawthorne, Estados Unidos. Los académicos que se destacaron en esta escuela fueron Elton Mayo, Kurt Lewin y Chester Barnard. Según Ribeiro (2003), la Teoría de las Relaciones Humanas surgió de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización en el trabajo mediante la aplicación de métodos excesivamente rigurosos, basados en estudios científicos precisos a los que se sometía a los trabajadores, imposibilitando dar su contribución.

Según Muñoz y Faria (2001), una de las características relevantes de toda escuela perteneciente a la época clásica se refiere al modelo organizativo entendido como un sistema formal de estructura lineal de niveles de autoridad, división del trabajo en unidades departamentales y con un sistema de Comunicación vertical simple. Además, las relaciones dentro de la organización fueron concebidas de forma mecanicista, con centralización de la autoridad con fines de control y dependencia de las normas para imponer la uniformidad.

A nivel organizacional predominó una cultura dirigida hacia el pasado y hacia la conservación de las tradiciones y valores en el tiempo. Los individuos eran considerados simples recursos de producción, junto con otros recursos organizativos, como máquinas, equipos y capital, dentro de la concepción de

los tres factores tradicionales de producción, a saber: naturaleza, capital y trabajo.

En la época clásica la gestión de personas se denominaba “Relaciones Laborales”. El movimiento de relaciones laborales se caracterizó por el surgimiento de los sindicatos de trabajadores, determinando cambios significativos en la gestión del personal de las empresas, cuyas actividades se restringían a rutinas personales guiadas por el enfoque legal y disciplinario (GIL, 1994).

Al respecto, Morales (2002) comenta que fue a principios del siglo XX que tuvo su surgimiento el Departamento de Recursos Humanos, como sector definido de la ciencia gerencial, con una rápida evolución en la década del 20. El fortalecimiento del oficio movimiento sindical, que surgió como una defensa frente a las negativas situaciones económicas y sociales provocadas por la Revolución Industrial, favoreciendo en gran medida la institucionalización de los sectores de personal en las organizaciones, generando una atención específica al tratamiento del factor humano en el trabajo.

También en ese período hubo escasez de mano de obra, producto de la Primera Guerra Mundial, factor que contribuyó al reforzamiento de la necesidad de los sectores de Recursos Humanos. En el planteamiento de Morales (2002), esta primera configuración de la Administración de Recursos Humanos se caracteriza de la siguiente manera:

Es fácil deducir que las actividades iniciales en este nuevo organismo estuvieron encaminadas a un régimen de previsión social paternalista, en un intento de evitar la hostilidad gremial, siendo este el período inicial de la Administración de Recursos Humanos, en cuanto al control de personal, administración de salarios, contratación e inicio de actividades sistemáticas de formación del personal.

La transición a la era industrial neoclásica, un período en el que los cambios dentro de las

organizaciones se volvieron más rápidos, más intensos y menos predecibles, estuvo marcada por el desarrollo de las siguientes escuelas de pensamiento: Teoría Estructural, Teoría Neoclásica, Teoría del Comportamiento, Teoría de Sistemas y Teoría de Contingencia. Esta era se extendió desde 1950 hasta 1990, a partir de la Segunda Guerra Mundial.

Durante las cuatro décadas que abarca la era neoclásica, las organizaciones comenzaron a enfrentar un mundo empresarial cada vez menos predecible, donde se impusieron nuevos paradigmas: estandarización, especialización, sincronización, concentración, maximización y centralización. El mercado local se expandió al mercado global, potenciando la competitividad entre las empresas (MUNIZ; FARIA, 2001).

La primera teoría que surgió en medio de este contexto de transformaciones fue la Teoría Estructuralista, a fines de la década del 50. En la concepción de esta teoría, la organización es una unidad compleja, con muchos grupos sociales compartiendo unos objetivos. Así, la organización se concibe como un todo, dotado de elementos, de interrelaciones. Los estructuralistas llaman la atención sobre el efecto sobre la estructura de un gran número de interacciones; para ellos, al examinar los elementos organizativos, se debe prestar atención primordial a las relaciones que, tomadas en conjunto o en parte, forman lo que se denomina la estructura de la organización (MEIRELES; PAIXÃO, 2003).

La Teoría Neoclásica también se destacó durante la década de 1950, y consistió en la reformulación de la Teoría Clásica. En la comprensión de los teóricos que construyeron este enfoque, la posición clásica, de hecho, nunca había sido realmente abandonada, pero necesitaba ser actualizada y ampliada, para satisfacer las necesidades del nuevo orden económico y el tamaño de las organizaciones, sin, sin embargo,

descuidando los nuevos conocimientos, aunque surjan de corrientes opuestas. Según Uhlmann (1997), se puso énfasis en la práctica administrativa, entendiendo la Administración como orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común.

A partir de la crítica de la Teoría Burocrática, la Teoría Clásica y la aceptación, con reservas, de la Teoría de las Relaciones Humanas, se elabora la Teoría del Comportamiento. Pedroso (2004) afirma que la Teoría del Comportamiento, fundada en la concepción conductista, considera al individuo como un decisor y lo visualiza como un Hombre Administrativo: al actuar dentro de una racionalidad, limitada por la escasez de información, debe buscar soluciones satisfactorias y no genial. Uno de los teóricos que se destaca en este período es McGregor, debido a la formulación de dos conjuntos de supuestos sobre la naturaleza humana, a saber: la Teoría X (presenta una visión esencialmente negativa de las personas) y la Teoría Y (resalta una visión positiva de las personas).

El enfoque de sistemas, o Teoría de Sistemas, fue ideado por Ludwig Von Bertalanffy. Esta teoría ve a la organización como un conjunto de unidades internas y externas, integradas en un todo funcionalmente indivisible. Por lo tanto, en este enfoque, la organización es vista como un sistema de entrada-salida abierto y dinámico.

Según Meireles y Paixão (2003, p. 163):

El concepto sistémico de la organización se centra en tomar las decisiones necesarias para lograr los objetivos de manera efectiva. Para ello, debe planificarse para facilitar la toma de decisiones. Como las decisiones dependen de la información y estas de las comunicaciones, se concluye que la organización se construye a partir del análisis de las necesidades de información y redes de comunicación.

Lo que caracteriza a la Gestión de Recursos Humanos, según Gil (1994), es la adopción de un enfoque sistémico. Sin embargo, esto no significa que las organizaciones, al mantener un departamento llamado recursos humanos, desarrollen realmente la gestión sistémica de su personal. Según este autor, esta denominación suele atribuirse sólo para dar un aire moderno a las empresas, quedando prácticamente restringidas las actividades del personal a las rutinas laborales y disciplinarias.

Cuando la organización implementa el enfoque sistémico en la gestión de sus recursos humanos, comienza a presentar ciertas características, tales como: interdependencia de las partes, énfasis en el proceso, probabilismo, multidisciplinariedad, concepción multicausal, carácter descriptivo, carácter multimotivacional, participación, apertura y énfasis en los artículos (GIL, 1994).

Siguiendo esta línea de razonamiento que ve a la organización como un sistema abierto que es influenciado por el ambiente externo, surge la Teoría de la Contingencia, que resulta de los estudios de Joan Woodward. Según este autor, no existe una única forma correcta de configurar la estructura organizativa. Por el contrario, existen diversas alternativas de estructuración organizacional que se adaptan mejor o peor a cada organización, dependiendo de las peculiaridades de cada caso. Uno de los aspectos más importantes de esta teoría es que las condiciones ambientales son las responsables de provocar transformaciones dentro de las organizaciones y que no se puede lograr un alto nivel de sofisticación organizacional aplicando un solo modelo (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Así, la Teoría de la Contingencia está directamente ligada al enfoque sistémico, que traduce la organización como un sistema abierto influenciado por fuerzas internas

y externas. A su vez, según Lacombe y Heilborn (2003), la Teoría de la Contingencia sostiene que el mejor estilo de dirección y las mejores decisiones dependen, en cada caso, de distintos factores: el entorno en el que se encuentra la empresa, su gente y la situación específica.

Lo que se puede inferir de las escuelas de la era industrial neoclásica es que la organización dejó de centrarse en el conservadurismo para dar paso a la innovación y obtener niveles seguros de competitividad. Desde principios de la década del 60 se inicia la Administración de Recursos Humanos, y esta expresión pasó a sustituir a la utilizada hasta entonces en el contexto de las organizaciones, a saber: Relaciones Industriales (GIL, 1994).

A través del nuevo enfoque, las personas pasaron a ser vistas como recursos vivos y no como factores de producción psicológicamente disociados de todo el proceso. En este sentido, según Gil (1994, p. 15), “el surgimiento de la Dirección de Recursos Humanos se debe a la introducción de conceptos provenientes de la Teoría General de Sistemas a la gestión de personas”.

Según Gil (1994), actualmente, la mayoría de las grandes y medianas empresas brasileñas cuentan con un departamento de recursos humanos, pero la adopción de esa designación parece estar más ligada al interés por presentar una característica de modernidad.

En reemplazo de la era industrial neoclásica, a principios de los años 90, aparece la era de la información. Con esta era, la sociedad tiende a convertirse en una sola conciencia. La computadora anuncia de antemano una situación de entendimiento y unidad, universal a través de la tecnología. Según Wiener (año apud KUMAR, 1997), la información representa un requisito para la supervivencia en el medio social. Es a través de ella que se establece el intercambio entre el hombre y el medio en el que se inserta.

La tecnología ha experimentado un intenso desarrollo e influye profundamente en la rutina de las organizaciones y de las personas que participan en ella. Kumar (1997) señala que la influencia del conocimiento y las tecnologías de la información en el mercado laboral se debe principalmente al aumento del contenido de conocimiento del trabajo existente, en el sentido de que la nueva tecnología agrega más de lo que resta a la calificación de los trabajadores, así como la creación y expansión de nuevos tipos de trabajo en el sector del conocimiento, de modo que los trabajadores de la información sean predominantes en la economía.

En este contexto, los cambios en el mundo de los negocios se han vuelto rápidos, imprevistos e inesperados. Drucker (2001a) es uno de los teóricos de la era de la información que analiza la transformación global dentro de las organizaciones. Para el autor, estos cambios extienden sus consecuencias en los entornos sociales y económicos y también en las estrategias, estructura y gestión de las empresas.

La estructura organizacional matricial se ha vuelto insuficiente para brindar a las organizaciones la agilidad, movilidad, innovación y cambio necesarios para soportar las nuevas amenazas y oportunidades dentro de un entorno de cambios intensos. Frente a esto, los procesos organizacionales adquirieron mayor importancia en comparación con los órganos que forman la empresa. Los puestos y funciones comenzaron a redefinirse constantemente debido a los cambios en el entorno y la tecnología. Además, los productos y servicios comenzaron a ajustarse permanentemente a las demandas y necesidades de los clientes.

Para Bell (apud KUMAR, 1997), el conocimiento y la información se están convirtiendo en los recursos estratégicos y los agentes transformadores de la sociedad

postindustrial, del mismo modo que la combinación de energías, recursos y tecnología mecánica fueron los instrumentos transformadores de la sociedad industrial.

Aún respecto a la importancia del conocimiento, Kumar (1997, p. 22) agrega:

La combinación de satélites, televisión, teléfono, cable de fibra óptica y microcomputadoras ha unido al mundo en un sistema unificado de conocimiento. Terminó con la inexactitud de la información. Ahora, por primera vez, somos una economía verdaderamente global, porque por primera vez, tenemos información compartida instantáneamente en todo el planeta.

En cuanto a la valorización del conocimiento y la exactitud de la información, Drucker (2001b) afirma que la globalización ha transformado profundamente a las organizaciones, permitiéndoles, en general, tener acceso a las innovaciones tecnológicas. De esta forma, las empresas en general tienen un acceso más fácil a las nuevas tecnologías y el diferencial competitivo pasa a ser el conocimiento. Pasamos entonces a la era del conocimiento, donde los cambios son transformaciones cada vez más rápidas e inconstantes, exigiendo cada vez más preparación por parte del trabajador.

La competitividad exige una rápida toma de decisiones, lo que acaba haciendo del recurso humano un factor diferenciador de competencia y éxito en el mercado, ya sea en forma de capital intelectual, tecnología, prestación de servicios o cualquier otra forma de diferenciación que, en esencia, tiene su origen y fundamento en las personas.

Drucker (2001b) argumenta que toda institución debe estar organizada de tal manera que aumente el talento y las capacidades dentro de la organización, anime a los hombres a tomar la iniciativa, déles la oportunidad de demostrar lo que son capaces de hacer y brinde una perspectiva de crecimiento.

Según Lacombe y Heilborn (2003), algunos enfoques contemporáneos se centran en aspectos de la gestión como la reingeniería, la regestión, la calidad total, la evaluación comparativa, la empresa virtual, la subcontratación, la reducción de la burocracia, el teletrabajo, la gestión del conocimiento, las organizaciones que aprenden y las influencias de la globalización. y el medio ambiente El énfasis de estos enfoques está en la flexibilidad que debe tener la organización para responder con agilidad y rapidez a los cambios del entorno. Por lo tanto, tales enfoques surgieron ante las nuevas demandas del mercado.

En cuanto al enfoque que defiende el aprendizaje en las organizaciones, es claro que lo que distingue a una organización de una turba es la forma en que concibe los procedimientos para tomar decisiones en nombre de la comunidad, delega en los individuos la autoridad para actuar en nombre de la colectividad y establece límites entre la colectividad y el resto del mundo (MEIRELES; PAIXÃO, 2003).

Una organización, en la práctica, aprende cuando los propios empleados absorben lecciones de esa experiencia, cuando los nuevos conocimientos se incorporan a normas, estrategias e hipótesis de trabajo para perdurar. Además, el aprendizaje también ocurre cuando se cuestionan las reglas, lo que muchas veces implica conflicto, ya sea entre requisitos establecidos o entre diferentes gerentes y departamentos, y puede resultar en cambios significativos en la imagen que las personas tienen del negocio (MEIRELES; PAIXÃO, 2003).

A partir de la era de la información, las personas, junto con sus conocimientos y habilidades, pasaron a ser vistas como la base principal de la nueva organización. Así, la antigua Administración de Recursos Humanos dio paso a un nuevo enfoque: la Gestión de Personas. En consecuencia, las

personas dejaron de ser simples recursos organizacionales y fueron enfocadas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc.

En cuanto al surgimiento de la Dirección de Personas, Gil (2001) añade que, junto con los nuevos conceptos sobre el papel de los individuos en las organizaciones, determinaron, especialmente a partir de la década de 1990, profundos cuestionamientos sobre la forma en que se había desarrollado la Dirección de Recursos Humanos en compañías. Entre las diversas críticas, una de ellas se refirió a la terminología utilizada para designarlo.

Las personas, desde el momento en que son tratadas como recursos, necesitan ser gestionadas, con el fin de obtener de ellas los máximos ingresos posibles. En consecuencia, tienden a ser considerados parte del patrimonio de la organización y, como tales, deben llegar a ser reconocidos como socios de la organización, dotados de una serie de características que pueden ser utilizadas a favor del logro de los objetivos organizacionales e individuales.

El enfoque dado a la dirección de personas a las tres épocas se puede resumir de la siguiente manera, en forma de enseñanza de Gil (1994):

- a) industrialización clásica: las personas como factores de producción inertes y estáticos sujetos a estrictas normas y reglamentos a controlar;
- b) industrialización neoclásica: las personas como recursos organizacionales que necesitan ser administrados;
- c) era de la información: las personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades y que deben ser impulsados.

Según Dutra (2002), el proceso evolutivo para llegar a la Dirección de Personas es leído

de manera diferente por diferentes autores. Algunos buscan clasificar las distintas etapas de este proceso evolutivo en función de las funciones que desempeña en la organización la dirección de personas.

En el enfoque funcionalista, se pueden identificar tres fases, sostiene Dutra (2002, p. 30):

a) operativa: hasta los años 60. En esta etapa, la gestión de personas se ocupaba básicamente de la operacionalización de la contratación, formación, remuneración, información, etc.;

b) gerencial: desde los años 60 hasta principios de los 80, cuando la gestión de personas pasó a interferir en los diferentes procesos de la organización, siendo solicitada como socia en los procesos de desarrollo organizacional;

c) estratégica: a partir de la década de 1980, cuando la dirección de personas comienza a asumir un papel estratégico en la interiorización de nuevos conceptos de pensamiento sobre las personas en la creación de valor para las organizaciones.

## CONSIDERACIONES FINALES

Así, se pueden notar cambios en el abordaje de los recursos humanos desde la aparición de la Teoría General de la Administración, así como las teorías han evolucionado, también ha cambiado la visión que la organización tiene de sus colaboradores, ahora revestida de enorme valor.

## REFERENCIAS

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001a.

\_\_\_\_\_. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa. São Paulo: Nobel, 2001b.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processo, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FARIA, José Carlos. **Administração**: teorias e aplicações. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

KUMAR, Krishan. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna**: novas teorias sobre o mundo contemporâneo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MEIRELES, Manuel; PAIXÃO, Marisa Regina. **Teorias da administração**: clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

MORALES, Mércia. **Princípios da administração de recursos humanos**: aplicados em cursos técnicos e de qualificação profissional. São Paulo: Texto Novo, 2002.

MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira. FARIA, Hermínio Augusto. **Teoria geral da administração**: noções básicas. 4. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

PEDROSO, Ediberto Tadeu. **Administração e os novos paradigmas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia empresarial**: atuação do pedagogo na empresa. Rio de Janeiro: Wak, 2003.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

UHLMANN, Gunter Wilhelm. **Administração**: das teorias administrativas à administração aplicada e contemporânea