



Recepción: 01 / 03 / 2018

Aceptación: 22 / 05 / 2018

Publicación: 05 / 06 / 2018



Ciencias económicas y empresariales

Artículo de Investigación

La gestión humana desde la perspectiva del enfoque sistémico

Human management from the perspective of the systemic approach

A gestão humana desde a perspectiva do enfoque sistémico

Enma M. Torres-Espin ^I

emtorres1@espe.edu.ec

Dustin D. Sarabia-Porras ^{II}

ddsarabia@espe.edu.ec

Yadira V. Kure-Mejia ^{III}

yvkure@espe.edu.ec

Correspondencia: emtorres1@espe.edu.ec

^I Ingeniera Comercial, ESPE, Latacunga, Ecuador.

^{II} Ingeniero en Finanzas, Docente de la ESPE, Latacunga, Ecuador.

^{III} Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, ESPE, Latacunga, Ecuador.

dentro das organizações, assim como a produtividade e a competitividade no caso das empresas privadas. Por que razón, este estudio se faz como o propósito de um programa de formação e capacitação em gestão humana e um enfoque sistémico, a partir das indagações realizadas em uma organização pública e uma organização privada. A metodologia utilizada é a cualitativa e descriptiva, aplicando a observação participativa e as perspectivas em profundidade. Como resultado, encontrar numerosas debilidades na instituição pública no marco do enfoque sistémico da gestão humana e privada do programa propriamente dito, para sua aplicação tanto no setor privado como no público.

Palavras chave: Gestión humana; recursos humanos; enfoque sistémico; formação; capacitação.

Introducción

Siempre que se habla de mejorar los procesos al interior de una organización, se habla de las personas que la componen y cómo planificar mejor el trabajo que se realiza. Para aplicar estas mejoras, muchas veces no se hace una revisión acerca de cuál es el enfoque bajo el cual la organización está diseñada, con el cual funciona, ni mucho menos cuál es el que se desea imprimir para que el funcionamiento sea óptimo, de acuerdo a los fines de la organización.

Muchas apuestas teóricas en el campo de la administración, se enfocan en ofrecer “soluciones” a las diversas debilidades que suelen presentarse en una organización o empresa, y para ello se hace uso de herramientas que han aportado las más diversas perspectivas teóricas en materia de administración. En la actualidad, asumida como ha sido la complejidad como parte constitutiva de la vida misma y, por ende, de sus diversos entramados, se abre paso a nuevas tenencias teóricas que puedan también ofrecer aportes empíricos para las realidades dentro de las organizaciones.

Uno de los aportes contemporáneos que más se ha venido aplicando para comprender y mejorar dinámicas sociales y humanas, es el enfoque sistémico, el cual es un complejo entramado de nociones y categorías que se desprenden de la evolución que han tenido algunas teorías y sus aplicaciones en planos humanos concretos. Desde la teoría de los sistemas de Bertalanffy (1976), hasta los más recientes planteamientos en materia de terapia familiar, la idea de un todo interconectado ha venido influyendo en las más diversas ramas del saber.

Desde este mencionado autor, la Teoría General de Sistemas plantea que, dado un determinado objetivo, encontrar caminos o medios para alcanzarlo requiere que el especialista en sistemas (o el equipo de especialistas) considere soluciones posibles y elija las que prometen optimización, con máxima eficiencia y mínimo costo en una red de interacciones tremendamente compleja. (Bertalanffy, 1976).

En tal sentido, este autor propone una ciencia general de la “totalidad”, aplicable a cualquier tipo de sistema en los más diversos campos, que requiere la integración de diversas ciencias o disciplinas y que apunta a una integración del conocimiento y no a fragmentar ni compartimentar el saber científico ni general. Vale decir que “desde esta perspectiva sistémica analizamos los subsistemas integrantes del diseño considerando todos los aspectos atribuibles a éste y formulando una propuesta de análisis que consideramos más adecuada para el modelado conceptual” (Briede, 2010).

Aplicado al entorno organizacional, el enfoque sistémico ha generado valiosos aportes que tributan el desenvolvimiento en dicho entorno, al clima organizacional, al rendimiento de la organización o empresa, a su productividad, entre otros aspectos importantes. Desde este enfoque, la empresa se ve como un sistema, y en tanto tal, consta de varios subsistemas interrelacionados que deben operar coordinadamente para que la organización alcance sus objetivos, los cuales se abordan de modo global e integrado, y no desde la parcela que implica cada instancia dentro de la estructura.

En este orden de ideas, conviene recordar las palabras de Ackoff y Gharajedaghi, citados por (Nieto, 2013), cuando afirman que un sistema es como el conjunto de dos o más elementos que satisfacen las siguientes condiciones:

- El comportamiento de cada elemento tiene efecto en el comportamiento del todo.
- El comportamiento de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes.
- De cualquier manera que se formen subgrupos de los elementos, cada uno tiene un efecto sobre el comportamiento del todo y ninguno tiene efecto independiente sobre él.

Bajo este enfoque, tal como puede observarse, el pensamiento se organiza de una determinada manera, dirigido a la totalidad del sistema que se estudia, y no sólo a una de sus partes como elemento separado del todo, esto supone algunos procesos lógicos a la hora de realizar un

abordaje. En este orden de ideas, Nieto (OB. Cit), sugiere unos pasos del proceso de pensamiento bajo el enfoque sistémico; a saber: 1) “Identificar un sistema del cual el objeto por explicar es una parte; 2) Explicar el comportamiento o propiedades del sistema; y 3) Explicar el comportamiento o las propiedades del objeto en términos de su función o papel dentro del sistema.

El ordenamiento en estos tres pasos, implica un modo de operacionalizar los procesos de indagación y ordenamiento de la información, cuando se realiza una investigación en el ámbito organizacional bajo este enfoque particular. Ahora bien, para determinar si una organización contempla el enfoque sistémico, existen unas características que derivan del pensamiento de Grarajedaghi (1985,1986) y de Ackoff (1981, 1994), y que son presentadas por (Nieto, 2013). Se sistematizan en la tabla siguiente para su cómoda visualización:

Tabla 1. Características de una organización con enfoque sistémico

Característica	Descripción
Son organizaciones democráticas	Capacidad de los miembros para tomar decisiones y actuar en consecuencia. El individuo puede ser influenciado por personas que tienen autoridad sobre él, pero éste siempre decidirá actuar de acuerdo con sus criterios.
Ostentan una economía interna de mercado	En cada parte de la organización las áreas pueden comprar o vender su producción a cualquier cliente o proveedor y se regirán por criterios de calidad, precio y valor agregado.
Poseen una estructura organizacional multidimensional	Las organizaciones deben estructurarse por la función que desempeñan (unidades cuyas salidas son de consumo interno), sus productos y servicios (usualmente los consumen los clientes externos a la organización) y sus usuarios (clientes que compran sus portafolios de productos y servicios).
Utilizan un proceso de planeación interactiva	Significa que el proceso de planeación debe incluir, además de lo que se espera, los medios, el suministro de los recursos, la especificación de los pasos y el diseño del sistema de monitoreo y control tanto de la implementación como de los efectos del plan.
Mantienen sistemas de apoyo de las decisiones	Significa implementar un sistema de retroalimentación que permita el registro de las expectativas generadas alrededor de cada decisión importante, los supuestos de información que lo sustentan y el proceso mediante el cual se llega a la decisión.

Fuente: Nieto (2013)

Estas características pueden constituirse en aspectos generales a valorar en toda organización para determinar si posee un enfoque sistémico en su estructuración y funcionamiento, y fue utilizado en esta investigación para realizar dicha indagación en una empresa privada y en una institución pública, para con ello valorar ambas organizaciones a fin de determinar si poseían las características de un enfoque sistémico, especialmente en los aspectos de la gestión humana. A este respecto vale señalar, que los dominios de esta gestión “en un principio se limitaron a aspectos tradicionales de la administración de personal como la selección, la formación, la remuneración, la evaluación y el despido, trascendieron a prácticas más integrales, como la participación, el trabajo en equipo, la motivación, la comunicación, la formación de directivos, entre otras” (Calderón, Álvarez, & Naranjo, 2006).

Estos mismos autores, señalan que en la gestión humana intervienen varios factores: características socio-político-económicas del momento histórico, concepción dominante sobre el ser humano, formas de organización del trabajo, concepción del trabajo, relaciones laborales, mercado laboral y teorías de la gestión dominantes (Calderón, Álvarez, & Naranjo, 2006). Al contemplarse todos estos factores, las nuevas tendencias en este ramo apuntan a comprender la gestión humana como un área que ya no es meramente administrativa o de procedimientos internos, sino que debe ser un área que genere influencia en toda la organización, al contribuir con la eficiencia, con los procesos de comunicación, la formación del personal, y buscar la manera de aportar soluciones integrales a los problemas a través de la intervención de las personas.

En este estudio en particular, se complementan la gestión humana y el enfoque sistémico, como una postura desde la cual, la gestión humana se concibe como uno de los subsistemas constitutivos de la organización, el cual se encuentra necesariamente inter-relacionado con los demás, llámense finanzas, producción y mercadeo (para algunos teóricos), o técnico, estructural, psicosocial y de objetivos y valores (para otros). (Cabuya, 1999)

Desde este punto de vista, la unión de estos enfoques y/o áreas, procura generar modos de articular lo administrativo y lo humano, con una mirada más holística de los procesos que se dan dentro de las organizaciones en tanto espacios que se construyen gracias a la intervención de las personas que le dan vida. Por ende, lo que se busca es ayudar a los seres humanos con las crisis

de crecimiento evolutivo y dar herramientas para poder crear un puente entre las emociones y el pensamiento, generando un estado de conciencia de los individuos más global e integrador, para poder hacer frente a la creciente complejidad y la rapidez de los cambios de la empresa (Blanes, Gisbert, & Díaz, 2014).

Así pues, el propósito fue diseñar un programa de captación y capacitación en gestión humana bajo el enfoque sistémico a partir de las indagaciones realizadas en una organización pública y una organización privada.

Metodología

La investigación reflejada en este artículo, partió de una indagación cualitativa y descriptiva, a partir de lo expuesto por (Rodríguez, Gil, & García, 1996) cuando señalan que este tipo de investigación “estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tiene para las personas implicadas” (p.32). Se llevó en tal sentido, un estudio de campo en las organizaciones seleccionadas, mediante la aplicación de la observación participante, entendida como aquella “investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes (...) y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo” (Taylor & Bogdan, 1987).

Adicionalmente, se utilizó la entrevista en profundidad para recoger información en ambas organizaciones, a partir de los aspectos derivados de las indagaciones teóricas preliminares, para determinar las características de la gestión humana. Y, vale señalar que, por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras (Taylor & Bogdan, 1987).

Resultados

A partir de la tendencia denominada Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, se diseñó un programa de formación y capacitación, dirigido a la gestión humana bajo un enfoque sistémico, con el cual se buscó la optimización de los procesos dentro las organizaciones a partir de los aportes del enfoque y bajo la premisa de la gestión humana como eje del funcionamiento. Cabe

destacar que la tendencia asumida, aborda “características más relacionadas con aspectos estratégicos y de impacto de la gestión humana sobre la organización”. (Calderón, Álvarez, & Naranjo, 2006)

Como resultado de las indagaciones realizadas, se logró determinar que varios de los aspectos derivados de la teoría sobre gestión humana y enfoque sistémico, se encontraban presentes en la empresa privada estudiada, pero no se encontraba tal mayoría en la institución pública. Las diferencias mayormente apuntan hacia:

1.- En la empresa privada se daba más énfasis al sentido de pertenencia del personal, utilizando diversas estrategias que le hacen sentir parte importante del todo global que es la empresa y de los resultados que se buscan. Por su parte, en la institución pública prácticamente el personal no muestra dicho sentido de pertenencia y, por ende, hay escasa identificación con los propósitos de la institución y con el resto de los compañeros.

2.- La planificación en la empresa privada es muchísimo más rigurosa, integral, interactiva y estratégica que en el caso público. Esto ofrece mayor claridad en cuando a los objetivos, responsabilidades, actividades y tareas, identificación de fallas, dinámicas de monitoreo y control, aplicación de medidas correctivas, entre otras; todas las cuales ofrecen una debilidad significativa en el caso de la institución pública.

3.- Tomando en consideración que la empresa privada tiene como objetivo fundamental el aumento de su productividad y sus ganancias, así como su lugar ante la competencia, suele implementarse una economía interna de mercado, ofreciendo a diversas áreas la libertad de realizar negociaciones particulares siempre y cuando éstas generen beneficio global a la empresa. En el caso de la empresa o institución pública, dicha libertad no existe, y las decisiones tienden a estar centralizadas y burocratizadas.

4.- En ambos casos se observa poca libertad para tomar ciertas decisiones. La presión ejercida sobre los decisores es por parte de las autoridades, de su entorno homólogo, del mercado o de los usuarios según sea el caso, generando innumerables elementos que ofrecen poco margen para que el gerente medio tome cierto tipo de decisiones.

5.- En ambos casos se observa una estructura organizativa multifuncional, aunque los criterios de organización son diferentes por el tipo de actividad que se realiza, ya que una está dirigida a consumidores y otra a usuarios de un servicio.

6.- La empresa privada tiende a contar con sistema de apoyo de las decisiones, en la medida en que cada decisión puede incidir en la productividad y en los niveles de ganancia, se generan mecanismos para retroalimentar las decisiones, así como proporcionar toda la información que se requiera para decidir y ejecutar. Sin embargo, en el caso público se aprecia menor seguimiento a este proceso, dejando al decisor sólo en la responsabilidad.

Por otro lado, el programa aquí propuesto, se fundamentó en el modelo presentado por (Perea, 2006), dividido en varias fases o etapas, haciendo especial énfasis en el proceso de “potenciación”, el cual “se orienta a descubrir, estimular y poner en práctica las cualidades y potencialidades del personal que tiene la responsabilidad de conducir grupos humanos debidamente organizados (supervisores, jefes, gerentes, ejecutivos, directivos)” (Perea, 2006).

Con este precepto, se planteó un programa que consideraba el protocolo diseñado por (Blanes, Gisbert, & Díaz, 2014), orientado hacia la identificación de las necesidades básicas de todas las personas que componen la organización, bien sea de modo general, o por unidades organizativas. Este protocolo se basa en los siguientes elementos:

Tabla 2. Protocolo de necesidades

Necesidades	Descripción
Reconocimiento	Todo miembro de la empresa debe ser reconocido
Competencia e idoneidad	Vamos a proceder a hacer sentir a todos los miembros competentes en su trabajo y valorar lo que hacen, desde el limpiador, hasta el gerente
Sentido y significado	Se apoyan y se respetan todas las necesidades de todos los miembros de la empresa
Lealtad	Necesitamos ser leales a los compañeros y los valores, a la cultura de la organización
Vehicular los valores y la educación emocional	Educar con mirada Sistémica, para la mediación y la resolución de conflictos

Fuente: (Blanes, Gisbert, & Díaz, 2014)

Estos protocolos dan lugar a unos criterios que se deben cumplir por parte de todos los implicados, y su cumplimiento es de carácter obligatorio si se quiere tener éxito.

Tabla 3. Criterios optimistas de obligado cumplimiento

Nº	Criterio
1	Darse cuenta de que tener CONFLICTOS no es tener PROBLEMAS
2	Aprender a OBSERVAR, a conocer los significados y los sentidos de las vidas de cada uno de los miembros de la empresa
3	Ajustar el ENFOQUE DE LA MIRADA , (descubrir que detrás de cada persona con la que tienes un problema, no es el problema sino las dificultades que tiene esa persona).
4	Suprimir la DISTANCIA , construir la proximidad
5	Construir ESPACIOS de influencia emocional.
6	CAPACITAR a los trabajadores a GESTIONAR RIESGOS
7	Dotar de RESPONSABILIDAD a todos los miembros de la organización

Fuente: (Blanes, Gisbert, & Díaz, 2014)

Ambos insumos (protocolos y criterios), se implementan y se complementan con un permanente feed back, el cual se constituye en un elemento fundamental ya que en torno a él se articula la ejecución de cualquier plan y/o estrategia de gestión, y su eficacia radica en el cumplimiento de las siguientes condiciones:

Tabla 4. Condiciones para aplicación del Feed Back

Nº	Condición	Descripción
1	Solicitado	Es mucho más útil si la persona interesada ha formulado al observador la pregunta
2	Aplicable	Debe dirigirse a comportamientos que puedan ser modificados porque tendemos a corregir el fallo o desviación
3	Descriptivo o neutro	Carente de valoraciones subjetivas realizadas por las partes
4	Oportuno	Saber cuándo se debe ofrecer es igual de importante que saber cómo hacerlo, pero se debe recalcar si se debe ofrecer en privado o en grupo
5	Directo	Debe ofrecerse personal y directamente, sobre todo cuando es de reprobación o desagrado
6	Específico	Ya que cuando el mensaje es difuso puede acarrear un resultado negativo
7	Comprobado	Una forma de hacerlo consiste en pedir a la persona que escucha que repita con nuestras palabras lo que hemos comunicado
8	Objetivo	Debe reunir las siguientes características, focalización, claridad y utilización de ejemplos. Evitar los rodeos y las evasivas

Fuente: (Blanes, Gisbert, & Díaz, 2014)

Finalmente, estas condiciones deberán combinarse con un conjunto de habilidades que se deben fomentar en cada organización, y que, estos mismos autores de referencia, agrupan en los siguientes bloques:

Tabla 5. Habilidades

N°	Habilidad	Descripción
1	Tomar conciencia de uno mismo	Capacidad de reconocer un sentimiento en el momento en el que sale
2	Autorregulación	Cuando tomamos conciencia de nuestras emociones, debemos aprender a regularlas y no suprimirlas, sino equilibrarlas. La capacidad de tranquilizarse uno mismo es una habilidad de vida fundamental
3	La motivación	Depende de lo optimista que sea la persona y es imprescindible para conseguir metas importantes, debemos relacionarla con la capacidad de aplazar la gratificación y la capacidad de resistencia a la frustración
4	La empatía	Depende de la experimentación del estado emocional de otra persona. Tiene dos componentes el afectivo y el cognitivo

Fuente: (Blanes, Gisbert, & Díaz, 2014)

Todos estos elementos formaron parte de un programa de formación y capacitación propuesto con el fin de optimizar el desempeño de las organizaciones, basado en la gestión humana con enfoque sistémico.

Conclusiones

Una vez realizada la indagación en las organizaciones seleccionadas, se puede concluir que existen mayores debilidades en las organizaciones públicas desde el punto de vista del enfoque sistémico aplicado a la gestión humana. Las debilidades giran fundamentalmente en torno a los procesos de toma de decisiones, acompañamiento y retroalimentación, así como en los aspectos propios de las interrelaciones humanas.

Al promover el diseño de un programa de formación y capacitación en gestión humana bajo el enfoque sistémico, se promueve una mirada más holística cuyos beneficios recaerán sobre los trabajadores de modo particular, y sobre las organizaciones de modo general.

Es de hacer notar, que la mayor cantidad de debilidades están vinculadas a los procesos de dirección y gestión, razón por la cual se hace especial énfasis en estos roles en el programa diseñado.

Recomendaciones

Aplicar el enfoque sistémico a la gestión humana dentro de las organizaciones, ofrece grandes ventajas que mejorarán los resultados dentro y fuera de ellas. Pero para que esto sea posible, es preciso mejorar la convivencia, esto es, mejorar la manera de relacionarnos con nosotros mismos y con otras personas dentro y fuera del entorno laboral, ya que toda unidad organizativa requiere de la participación de seres humanos capacitados y que sepan relacionarse.

Por otro lado, se recomienda la aplicación de este tipo de formaciones y capacitaciones en las empresas o instituciones públicas, ya que suelen ser éstas las que muestran mayor cantidad de debilidades, las cuales se expresan en un servicio deficiente o en una productividad baja, según sea el caso.

Referencias bibliográficas

Bertalanffy, L. (1976). Teoría general de los sistemas: Fundamento, desarrollo, aplicaciones. (G. Braziller, Trad.) México: Fondo de Cultura Económica.

Blanes, C., Gisbert, V., & Díaz, P. (agosto-noviembre de 2014). Enfoque sistémico en la gestión de los recursos humanos de las organizaciones. 3C Empresa (Edición 19), 3(3), 131-146.

Briede, J. (diciembre de 2010). La metodología sistémica y el rol de las representaciones en el diseño conceptual de productos industriales. (U. M. Beltrán, Ed.) Umbral Científico (17), 73-82.

Cabuya, L. (julio-diciembre de 1999). La gestión humana: Algunos elementos para su análisis. INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales (14), 137-151.

Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (julio-diciembre de 2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos Administrativos, 19(32), 225-254.

Nieto, C. (enero-junio de 2013). Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana. (U. EAN, Ed.) Revista Escuela de Administración de Negocios (74), 120-136.

Perea, J. (2006). Gestión de recursos humanos: Enfoque sistémico en una perspectiva global. Revista IIPSI, 9(1), 109-122.

Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Málaga: Ediciones Aljibe.

Taylor, J., & Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. (J. Piatigorsky, Trad.) Barcelona: Paidós Ibérica, S.A.