



Colección Académica de
Ciencias Sociales



MODELO DE GESTIÓN, LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CAPITAL HUMANO

Resumen:

El presente artículo de investigación, comprende una revisión teórica de la gestión humana con el fin de esclarecer la relación que han tenido las personas, la cultura y el modelo de gestión en las empresas, a partir de este reconocimiento, se analiza cómo interviene el significado que tienen las personas para la organización. De ahí parten una serie de características relevantes sobre el vínculo que establecen, lo cual implica reconocer la influencia de las acciones administrativas en los procesos de desarrollo humano que permiten el crecimiento individual, al mismo tiempo que se gesta el de la compañía.

Palabras Clave:

Gestión Humana, Modelo de Gestión Organizacional, Cultura Organizacional, Desarrollo Humano en La Organización, Talento y Capital Humano.

Abstract:

This research article, includes a theoretical review of the human resources management in order to clarify the relationship that the people had, like the culture and the management model in the companies, from this recognition, is analyzed how involved the meaning that people have for the organization. From there is created a series of relevant characteristics of the link that they establish, which involves recognizing the influence of administrative actions in the processes of human development allowing individual growth, at the same time that the company grows.

Key Words:

Human Resource Management, Organizational Management Model, Organizational Culture, Human Development in The Organization, Talent and Human Capital.

Introducción

La presente investigación, explora la relación existente entre el modelo de gestión, la cultura organizacional y las personas dentro de una organización. Esto con la intención de aportar al conocimiento de la gestión humana, partiendo de la importancia de conocer el modelo de gestión que tiene la organización en su cotidianidad; considerando la relación entre la gestión organizacional, la cultura y el impacto que se desarrolla en las personas que dedican sus habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y comportamientos a la compañía en la que trabajan, la cual a su vez le retribuye a nivel individual, grupal familiar y social, para logra determinar la influencia que ejercen entre sí.

En este aspecto, la forma desarrollada por el modelo de gestión, la relación entre capital humano y su cultura, establecen las maneras y procedimientos encargados de llevar a cabo una influencia, en mayor o menor medida, impactando en el desarrollo de las capacidades del individuo, para la satisfacción de necesidades, contribuyendo así al logro de objetivos institucionales.

Diana Marcela Jaramillo

Psicóloga, Universidad del Valle;
Especialización en Gerencia del Talento Humano; Universidad Pontificia Bolivariana; Sede Palmira; Colombia.
Correo electronico:
dianamarcelajaramillobrand@yahoo.com

Yovany Ospina Nieto

Magister en Educación y Desarrollo Humano; Grupo de investigación en Pedagogía y Desarrollo Humano; Coordinación de Investigación; Universidad Pontificia Bolivariana; Sede Palmira; Colombia. Correo electronico:
yovany.ospina@upb.edu.co



Colección Académica de
Ciencias Sociales



Es preciso señalar que en la administración de las organizaciones se encuentran los modelos de gestión, los cuales se centran en las prácticas productivas y de mejoramiento de su capital humano, con el fin de ser competitivos en el mercado laboral, este es el principal objetivo de toda empresa: el mejoramiento de sus procesos, productos y servicios, para lograr resultados en términos de eficiencia y eficacia institucional.

Se puede encontrar, que aunque los esquemas administrativos de las empresas sean similares, el modelo de gestión organizacional es diferente en cada entidad. Éste se construye de acuerdo a su naturaleza, cultura y razón de ser, además, la incidencia que cada compañía tiene sobre los sujetos, genera que éstos interpreten, se desempeñen y asuman roles de acuerdo a la realidad institucional. El modelo de gestión organizacional interviene en el desarrollo, modificación, fortalecimiento y consolidación de una cultura organizacional, donde las personas que laboran se relacionan e interactúan en los diferentes entornos (social, económico, cultural, político) de la empresa, ejecutando actividades propias por las que fueron contratados, asumiendo comportamientos, actitudes y creencias en la formalización de prácticas características de la institución.

En este sentido, es importante indagar de qué manera el modelo de gestión organizacional, la cultura y el papel que cumple el individuo dentro de la organización, se relacionan, actúan entre sí, se influyen y transforman o no, las prácticas que orientan el logro de objetivos institucionales. Visualizando qué acciones o procesos internos de la

organización, al interactuar en la dinámica cotidiana de los individuos que la conforman, permiten a las personas alcanzar la inclusión total en la organización, de tal forma que sus objetivos individuales armonicen con los organizacionales, generando una sinergia con acciones cotidianas que favorezcan no solo el cumplimiento de obligaciones adquiridas a nivel contractual, sino que se llega a alcanzar una satisfacción personal de manera integral.

La Identificación de la relación existente entre el modelo de gestión, la cultura organizacional y las personas dentro de la organización

El objeto de esta investigación es plantear una discusión sobre el modelo de gestión que una organización establece, con el fin de analizar los elementos de la cultura corporativa y el capital humano que se encuentran implícitos y en constante relación con las prácticas organizacionales. Esto permite llevar a un conocimiento de las organizaciones y todo aquello relacionado con los procesos necesarios para alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia; por último, se abordarán las acciones administrativas que las personas realizan, su dinámica e interacción, unidas para incrementar valor a la compañía y competitividad en el mercado.

En primera instancia, este análisis parte de una mirada retrospectiva de lo que ha sido la gestión humana, considerando que la influencia de los abordajes y realidades de cada época, han marcado la trayectoria de la forma de percibir al trabajador, y de la misma forma orientar sus



Colección Académica de
Ciencias Sociales



acciones frente a la dinámica organizacional, lo cual permite una coherencia entre la razón de ser de la institución y los elementos que delimitan el real ser de ésta. Todo esto se encuentra implícito en el comportamiento de las personas que inciden en la construcción social de una cultura, la cual los identifica en la manera de hacer las cosas.

A partir de este reconocimiento, es importante mirar dónde comienza la necesidad de administrar personal y cómo este aspecto ha ido cambiando y evolucionando, considerando aquellos acontecimientos de la época a nivel social, político, económico y cultural a los cuales se han tenido que enfrentar las personas y las empresas, determinando así, la manera en que se concibe el trabajo y al trabajador, marcando un giro y la apertura a nuevas formas de abordaje, realizado por los teóricos desde cada periodo histórico a lo que hoy en día se denomina gestión humana.

Desde esta perspectiva, Calderón, Álvarez y Naranjo (2006) en su investigación sobre el tema, hacen referencia a la gestión humana en las organizaciones como un fenómeno complejo, esto implica tener en cuenta la transición de una función administrativa a una función estratégica, donde el conocimiento de los retos y tendencias son de vital importancia. De igual manera, plantean que la concepción de hombre y trabajo, juega un papel significativo en las teorías aplicadas y en el mercado laboral, como regulador de normas sobre las necesidades de contratación y asignación de salarios, esto incide también en la forma en que se desarrollan las relaciones laborales y la organización del mismo.

En este sentido, la importancia de las

investigaciones en el área de gestión humana se evidencia, por ejemplo, cuando las organizaciones empiezan a detectar que la productividad de las personas se ve afectada por las características comportamentales en el entorno laboral, asumiendo una responsabilidad en la administración de personal. Al respecto, (Calderón H, G., y Et al. 2006, p. 228), comentan que: "las primeras prácticas de gestión humana que surgen al finalizar el siglo XIX en el medio industrial estadounidense están orientadas a mejorar las condiciones mentales y morales de la fuerza de trabajo."

Esta influencia del entorno norteamericano, es una de las características por las cuales comienza a evidenciarse una visión y un pensamiento estructurado de lo que implica el desarrollo social, político y económico de una región, como factor principal para la generación de capital, poder y liderazgo frente a otras potencias mundiales.

Por otra parte, se identifica la evolución de la gestión humana de acuerdo al periodo 1870 al 1900:

Este periodo está signado por los efectos de la revolución industrial y el afianzamiento del liberalismo económico en el mundo...el trabajo era considerado el verdadero generador de valor...Se consideraba trabajo productivo básicamente el trabajo industrial. De esta manera, la ganancia capitalista se asociaba con trabajo no pagado, lo cual generaba un dilema moral. (Calderón H, G., y Et al. 2006, p. 232).

Teniendo en cuenta las características de este momento sociocultural, comienza a vislumbrarse



Colección Académica de
Ciencias Sociales



una serie de mecanismos para solucionar problemas relacionados con el comportamiento de los trabajadores. Frente a estos nuevos retos, las organizaciones realizan la dirección de sus recursos humanos teniendo en cuenta las características que subyacen del modelo de gestión instaurado en su dinámica, no obstante, se requiere que de manera sistemática y paulatinamente, el capital humano sea desarrollado con el fin de agregar valor a la organización y los procesos que surgen en ésta, lo cual sería posible abordando la complejidad cultural que se evidencia a nivel institucional.

En este aspecto, la necesidad de la gestión humana cumple los siguientes principios:

"Se presenta un desarrollo incipiente del concepto gestión con la denominada administración sistémica (Barley y Kunda, 1995), cuyos principios podrían resumirse en: la pertinencia de solucionar los problemas mediante la cooperación y no el conflicto, la motivación tanto de trabajadores como empresarios (las utilidades), la necesidad de intervenir en las condiciones de los trabajadores y no en las condiciones del trabajo, y la responsabilidad desde el punto de vista de la gestión humana, como ya se dijo, que se centra en el bienestar individual y colectivo del empleado."(Calderón H, G., y Et al. 2006, p. 232-233).

Dado el interés de los empresarios, los procesos de gestión de personas, no podrían ser otros que los de asumir responsabilidades sobre las actuaciones de los individuos, de esta forma se controlan las condiciones con las que cuenta el trabajador dentro

de la organización. Sin embargo, las empresas están orientadas a generar capital y de acuerdo a los patrones socioculturales de la época, se empiezan a vislumbrar nuevas formas de administrar y desarrollar riqueza, solucionando los problemas de los trabajadores, sin dejar que se impidan los objetivos de producción. Por lo anterior, se establece que los modelos de gestión humana comienzan con los intereses de un grupo, "el capitalista", quienes son el ejemplo para los que incursionan en la industria, lo que indica que se repliquen los conceptos y prácticas que permiten incrementar la economía y progresar en la estandarización de actividades productivas.

Durante el siguiente periodo, comprendido entre los años 1901 a 1930, encontramos que:

"se caracteriza por el acentuado conflicto obrero patronal, el impacto de la revolución bolchevique, las condiciones generadas por la primera guerra mundial y la crisis de 1929, que desembocó en el derrumbe de la economía mundial, asociado todo ello con el nuevo modelo de acumulación de capital que se fortalece en este periodo.

La economía neoclásica desarrolla un nuevo concepto del trabajo, como una mercancía, cuya cantidad es asignada por el mercado y su precio corresponde al salario; de manera que el precio de la mercancía es un producto marginal del trabajador." (Calderón H, G., y Et al. 2006, p. 233).

Esta crisis y las nuevas demandas de los trabajadores, propician la aparición de los aportes de Taylor, quien contribuye a la gestión sobre administración científica, como solución a la



Colección Académica de
Ciencias Sociales



eficiencia de las personas, remediando las diferencias entre las clases obrero – patronales, impulsando de esta forma el interés de administrar el personal.

Continuando el recorrido, la etapa comprendida entre los años 1931 – 1960, enfrenta cambios notables, como la participación de mecanismos de regulación del mercado, asumidos por el estado, además: “simultáneamente desde el punto de vista social se reconoce la existencia del conflicto de clase, que contradice la posición Taylorista de coincidencia de intereses entre trabajador-patrono.” (Calderón H, G., y Et al. 2006, p. 234). En dicha época, se promueven las relaciones entre los trabajadores, empresarios y gobierno, lo que reacomoda el concepto de hombre y los nuevos aportes teóricos de las ciencias sociales (sociología y psicología) que contribuyen al conocimiento del ser humano en la organización, considerando la experiencia de Ford en cuanto a la línea de montaje, centrada más en la supervisión del proceso y no en el trabajador. De donde se infiere que la gestión humana comienza a reorientarse, no solo en la capacidad de administrar personal, sino que se involucra en las necesidades del trabajador y su satisfacción a fin de alcanzar la productividad en el taller.

Seguidamente, asumir los cambios efectuados a partir de los esfuerzos por gestionar a las personas, tiene un nuevo reto, el desarrollo tecnológico, la información y la comunicación que predomina en el mercado mundial entre los años 1961-1990. El avance de la industria y el crecimiento del capital financiero de las empresas,

implica un considerable reto que inicia con el concepto de globalización. Las teorías administrativas comprendieron el impacto de este concepto y su estrecha relación con la estrategia: “...el boom Japonés lleva a revisar la gerencia que desde ahora se había desarrollado desde la perspectiva racionalista estadounidense (escuela neoclásica de la administración), especialmente con los aportes de la escuela contingencial, el enfoque de la teoría de sistemas aplicado a las organizaciones, los aportes de la teoría de administración por objetivos y los desarrollos de la teoría de la estrategia.” (Calderón H, G., y Et al. 2006, p. 235).

Muchos efectos surgen a raíz de estos desarrollos y desafíos de la gestión humana en las organizaciones, lo que genera un gran impacto en la perspectiva que consistía en trascender hacia la gestión cultural y el logro de objetivos que hacen a una empresa competitiva. Con los cambios ya sobrevenidos en el periodo anterior, eran de esperarse las nuevas y reiterativas adaptaciones para el sector capitalista y la fuerza económica. Sobre las condiciones sociolaborales que predomina desde el año 1991 en adelante, se menciona:

“El modelo neoliberal de organización del trabajo, se caracteriza por actuar en red, de manera que no se necesita una confluencia espacial, por especialización de productos diferenciados, por cooperación impuesta por el mercado, por plurifuncionalidad en cada unidad productiva y especialmente, por formas inestables de empleo (Urrea, 2003), es decir, después de cerca de cien años se rompe uno de los fundamentos del



Colección Académica de
Ciencias Sociales



contrato psicológico de la empresa capitalista: la lealtad frente a la estabilidad.” (Calderón H, G., y Et al. 2006, p. 236).

En esta etapa se puede observar la fuerza de los cambios sociales y culturales, que impactan en el desarrollo de la gestión de personas, haciendo necesario adaptarse y estar en línea con los nuevos conceptos que establecen el funcionamiento del mercado laboral y los fundamentos del contrato psicológico para los años venideros. Aún hoy en día, se ven impactando la relación de estabilidad, como característica del empleo, diferente de la concepción de nuevas formas de trabajo para permanecer en el entorno laboral. De igual manera, el modelo neoliberal mencionado anteriormente, proporciona un nuevo ajuste a la gestión humana, que implica pasar de la actividad operativa, de administrar recursos humanos, a llegar a cumplir un papel estratégico en la organización, el cual ha mostrado que tiene un enfoque capaz de responder a las exigencias del entorno y a su vez tiene previsto el logro de metas, orientado a potencializar a las personas en el desarrollo de capacidades y preocupándose por adquirir, del mercado laboral, el capital humano con las competencias requeridas.

Es en este sentido, que se resalta la mirada evolutiva de la gestión humana; sin este desarrollo no sería oportuno señalar la influencia socio-cultural en los modelos de gestión instaurados y asumidos por las personas que llevan a cabo los procesos administrativos y productivos, generados del complejo entramado de comportamientos; los cuales a su vez conforman, por medio de la

socialización, un sistema de relaciones que caracterizan a una organización, debido al interés, cada vez más creciente sobre el desarrollo y la gestión del capital humano, no siendo otro aspecto para llegar a ésta, la cultura organizacional que rodea todo cuanto se necesita para enfrentar los cambios y lograr una ventaja competitiva.

La cultura organizacional ha sido definida en muchos términos, sin embargo se tendrán en cuenta algunas características relevantes de los autores que han aportado su conocimiento, lo que permite tener una visión sobre la influencia del modelo de gestión y su interrelación con el capital humano, esto requiere visualizar los procesos que la componen y a su vez identificar la labor del ser humano en la creación, participación, transmisión y evolución de la misma.

Desde este punto de vista, Galindo Calvo (2002), realiza un recorrido sobre el término cultura, reconociendo su complejidad y contexto, se destacan las investigaciones y el enfoque teórico que favorece al entendimiento de este fenómeno en las organizaciones. Además, atribuye la influencia de la empresa japonesa al estudio de la cultura organizacional:

“De esta manera, se han relacionado determinadas pautas de comportamiento y éxito económico con diferencias culturales, no solo entre empresas japonesas y no japonesas, sino entre organizaciones de semejante entorno cultural. Por estas razones, a raíz del fenómeno japonés, los teóricos de la organización han tenido muy en cuenta la relación existente entre cultura y dirección. Se puede decir que la constatación de



Colección Académica de
Ciencias Sociales



ésta realidad la encontramos cuando la producción japonesa, durante los años setenta, encabezó los mercados internacionales, consiguiendo así una gran reputación, calidad, fiabilidad, valor, servicio, etc., que dio lugar a un gran imperio industrial debido en gran parte a la cultura y al estilo de vida del país (Morgan, 1990). En otras palabras, el éxito japonés no se debe a sus prácticas de gestión sino a su constante habilidad por mantener una cultura cohesiva y muy vigorosa en todo el país (Deal y Kennedy, 1985).” (Galindo C., 2002, p. 97).

Lo señalado anteriormente implica tomar en consideración varios conceptos, como son:

- La dirección de personas se encuentra enmarcada en las constantes prácticas culturales. Por lo tanto...
- El estilo de gestión debe propender a mantener una cultura fuerte y...
- La influencia de la cultura de una región influye en el éxito de las empresas.

En este sentido, las prácticas de gestión y dirección de personas se deben mirar a la luz de las realidades del entorno social en las que se encuentran inmersos, tanto individuos como organizaciones; de igual forma, se establece un punto de partida que permita desarrollar habilidades para permanecer en una cultura fuerte internamente, sumado a la necesidad de impulsar el avance de una región con el fin de establecer una interconexión exitosa para la sociedad y las empresas.

Por otra parte, entender la cultura reviste muchas

connotaciones y significados, inicialmente provenientes de la antropología y la sociología, pero se hace necesario comprender algunas nociones que son aplicables a las organizaciones:

“El termino cultura está ligado indisociablemente al de proceso de socialización. Es una característica básica de la sociedad y se encuentra determinada por el comportamiento aprendido y puesto en práctica por los miembros de un grupo, organización, comunidad o región.

Como podemos apreciar, la cultura aparece definida como un conjunto de valores y formas de vida materiales y espirituales propias de un grupo. Supone un sistema compartido de respuestas y valores asimilados como consecuencia de un diseño social del comportamiento humano.” (Galindo C., 2002, p. 97-98).

Los elementos planteados anteriormente, conllevan a revisar cómo, a través de los procesos de socialización en las organizaciones, se genera la cultura, y cómo la manifestación de los comportamientos aprendidos consolida la práctica de la misma. Hasta aquí, se puede visualizar la cultura, no solo como lo que es (un sistema que permanece y se instaura en un entorno social), sino cómo se genera (expresión de un grupo a través de sus comportamientos). Es decir, se pueden abordar las acciones de un grupo traducido en comportamientos individuales y compartidos que son aceptados, lo cual indica la existencia de una creación social. Pudiéndose apreciar que toda cultura tiene unas características comunes que la conforman:



Colección Académica de
Ciencias Sociales



"1) lo cultural es social y por tanto compartido, no es un factor individual. 2) lo cultural se transmite y por tanto pervive en el tiempo. 3) lo cultural es producto del aprendizaje, no es innato, se recibe por interacción dando lugar a procesos de socialización. 4) Lo cultural adopta forma de sistema conformado por variadas maneras de vivir, sentir y pensar y 5) lo cultural es dinámico y cambiante, se encuentra en un proceso de constante metamorfosis." (Galindo C., 2002, p. 98).

Estas características implican reconocer al menos dos elementos de la Cultura: Primero: es un proceso social, no se puede desligar a los individuos en interacción de la misma. Segundo: es debido al proceso de socialización que se generan aprendizajes, y sin éstos no se conformarían los sistemas de significados, adquiridos por medio del sentir, pensar y actuar, que entran a jugar un papel importante en su construcción, transmisión y transformación.

Galindo C. (2002), perfecciona el diálogo de definición de lo cultural planteando que: una cultura consiste en los modos socialmente adquiridos de pensar, sentir y actuar de los miembros de una sociedad o agrupación concreta y que se mantiene mediante el proceso de endoculturación en particular y de socialización en general. La endoculturación es una experiencia de aprendizaje parcialmente consciente y parcialmente inconsciente a través de la cual la "la generación de más edad" invita, induce y obliga a la generación más joven a adoptar los modos de pensar y comportarse tradicionales (Harris, 1990).

(p. 99).

Esta reflexión del concepto de cultura, señala dos escenarios:

- La línea invisible entre la conciencia e inconciencia de las experiencias individuales y grupales de las personas, las cuales son adquiridas y reflejadas socialmente.
- Para que haya transmisión de cultura, tiene que darse una experiencia de aprendizaje, la cual está dada por el proceso de socialización el cual es de carácter dinámico, flexible y cambiante.

Estos escenarios reconocen que el ser humano es artífice y partícipe de la cultura, su naturaleza se caracteriza por la capacidad de pensamiento y de comunicación dado por la necesidad de relacionarse con otros. Tomando esto en consideración, Crozatti (1998) concuerda con varios aspectos señalados como lo son: el hombre es un ser social, y por lo tanto, responde a la necesidad de socialización, las personas desarrollan reglas que influyen en sus acciones y caracterizan la cultura en la que se encuentran inmersas. Esto conlleva a mirarla como consecuencia del comportamiento humano. Para ello, permite la comprensión del concepto usar las perspectivas antropológicas, sociológicas y psicoantropológicas:

"Se puede concluir que desde el punto de vista antropológico, la cultura es un conjunto de símbolos (artefactos, el lenguaje, la estructura familiar, etc.) compartidos por los miembros de un grupo de personas"... "para la sociología la cultura representa un conjunto de significados aprendidos de los descubrimientos y relaciones personales



Colección Académica de
Ciencias Sociales



vivenciados en un grupo de personas que permiten la construcción de la identidad individual y en el grupo"... "la psicoantropología identifica como el individuo ve la cultura y la historia de vida en relación con otros individuos... El conocimiento impartido por las personas que representan su autoridad, como los padres, los abuelos, los tíos, los jefes y otros superiores son primero absorbidos como reglas indiscutibles, en virtud de los términos expresos de la supervivencia en el grupo." (Crozatti, 1998, p. 6-7).

El énfasis puesto en estas visiones sobre el concepto de cultura, comprende una relación interdisciplinaria que manifiesta la complejidad y las interrelaciones existentes en la creación, formación, transmisión y evolución de este sistema. De igual forma, representa el cómo los individuos construyen símbolos que son compartidos, se apropian de sus significados y por último se identifican e interiorizan la cultura por medio del proceso de socialización.

Al acercarse más específicamente a la definición de la cultura organizacional se lee:
"El concepto más práctico de la cultura de la organización, según el testimonio de Deal y Kennedy (1983, p. 501), es el siguiente: "Es la forma en que hacemos las cosas aquí". Esta definición algo utilitario y expresado simplemente, la cultura organizacional. Determina una forma práctica de entender la cultura de la observación de cómo se hacen las cosas." (Crozatti, 1998, p. 7).

Esta definición, en su aspecto práctico, permite observar tácitamente la cultura, sin embargo, es

importante señalar lo que se encuentra implícito, es decir, la cimentación de los elementos que la componen, porque a partir de ellos se logra evidenciar la manifestación social de este sistema institucionalizado.

De forma complementaria, Galindo (2002), plantea la existencia de diferentes fases para la construcción de la cultura en la organización:
"En primer lugar aparece la invención cultural a través de las acciones vitales de los miembros de la organización, a la que sigue la comunicación y transmisión del "paquete cultural original" hasta convertirse en modos normalizados e institucionalizados de "hacer las cosas" y que son transmitidos a los nuevos miembros mediante el proceso de socialización. En tercer lugar se forman las subculturas que personalizan la realidad organizacional, se legitima el sistema cultural, y por último se produce la reificación del sistema cultural inventado y legitimado." (p. 100).

La comprensión de este fenómeno implica que se reconozca a la organización como un ente generador de cultura, donde los comportamientos de sus miembros permiten una institucionalización del cómo se hacen las cosas y se vuelven consecuentes en sus modos de actuar, pensar y sentir; de forma tal que siendo legitimado, su proceso de transmisión es un hecho.

Calderón, Álvarez y Naranjo (2006), mencionan la teoría institucional, la cual ratifica lo señalado anteriormente con relación a la cultura organizacional:
"...Una de las preguntas centrales que alguna



Colección Académica de
Ciencias Sociales



corriente de la teoría institucional ha querido responder es la naturaleza y origen del orden social. Concluye que es un producto humano en curso que resulta de cómo los individuos toman e interpretan la acción y de cómo comparten con otros sus interpretaciones. De esta manera, el institucionalismo podría definirse como un proceso social mediante el cual los individuos reconocen una definición compartida de la realidad social y aceptan que las cosas se hacen así "porque esa es la manera de hacerlas" (Scott, 1987)." (p. 229).

Cuando se habla de cultura, la institucionalización es un término que caracteriza a una organización, lo cual implica tener en cuenta una identidad, que es evidente para los miembros que la conforman, en este sentido se involucra a los fundadores y demás miembros de la empresa como facilitadores de dicho proceso:

"...cuando una organización se institucionaliza, en cierto modo, adquiere una existencia propia al margen de sus fundadores y miembros que la conforman. Adquiere cierta inmortalidad, ya que cuando una organización asume una permanencia institucionalizada, los modos de pensar y hacer las cosas se vuelven evidentes para sus miembros y por tanto actúan en consecuencia." (Galindo, 2002, p. 100).

Los diferentes aportes en relación con el avance conceptual desarrollado hasta ahora, determinan el medio para el logro de objetivos organizacionales, puesto que son variables tenidas en cuenta para consolidar las prácticas de gestión que intervienen en las personas. La cultura organizacional, se evidencia en el modelo de

gestión. El desarrollo del capital humano en las empresas es uno de los aspectos que más se relaciona con los patrones culturales, pues permite o dificulta el éxito de la organización.

Como ya se ha dicho, a través de la socialización organizacional, es posible mantener y consolidar una cultura capaz de conseguir acoplamiento entre las personas, los procesos y la estrategia, de esta manera el modelo de gestión es institucionalizado. Al revisar el modelo de gestión, Crozatti (1998), señala que el cambio cultural es una exigencia de la sociedad y por lo tanto un requisito para las organizaciones adaptarse, de forma que los planes estratégicos posibiliten la participación de las personas; sin embargo, hay que tener en cuenta ciertas características instauradas por los fundadores que influyen y contribuye a la formación de la cultura en la empresa:

"Según Catelli, esta influencia es el poder que tiene en la empresa a través del modelo de gestión, y el modelo de gestión es producto del subsistema institucional, que representa las principales determinaciones, deseos y expectativas del propietario o gerente principal, de cómo las cosas deben suceder en la empresa." (p. 12).

Seguidamente, expresa que el modelo de gestión es generador de las acciones institucionales:

"... es el producto del subsistema institucional y se basa en las creencias y valores de los líderes de la empresa (fundadores, propietarios y gerentes). El modelo de gestión es el conjunto de normas y principios que deben guiar la elección de los administradores en la mejor alternativa para llevar



Colección Académica de
Ciencias Sociales



a la compañía a cumplir su misión con eficacia.” (Crozatti. 1998, p. 12-13).

De acuerdo a lo anterior, la cultura es configurada por los modelos de gestión, puesto que destacan la manera en que las personas reconocen, instauran y realizan sus prácticas organizacionales:

“Entre las principales vías que los directivos, líderes y fundadores utilizan para configurar la cultura de la organización podemos destacar las declaraciones oficiales sobre la filosofía de la organización en sus diferentes etapas de desarrollo, la disposición física y estructural de las instalaciones de la empresa, las enseñanzas e instrucciones impartidas por la dirección o gerencia, los sistemas de asignación de recompensas y premios, las historias, leyendas y anécdotas del líder o fundador, aquellos aspectos sobre los que la dirección presta mayor atención (limpieza, puntualidad, honradez, imagen, trato con los demás, iniciativa, independencia, etc.,)... el diseño de la estructura organizativa y de los procedimientos de trabajo, los sistemas de organización y comunicación internas y los criterios de la tradicionalmente denominada política de personal, se convierten en mecanismos claves para la transmisión de cultura en la organización.” (Galindo 2002, p. 103).

Desde este punto de vista, se puede inferir que las características culturales tienen una función que va más allá de compartir valores y normas, transmitidos e instaurados por las personas que conforman un grupo, también favorece al desarrollo de funciones y procesos que permiten darle una coherencia a la gestión, con el fin de que

cumplan y compartan los objetivos de la empresa.

Este aspecto, es definitivamente lo que proporciona a la organización una cultura fuerte, como lo menciona Galindo (2002):

“Una cultura fuerte puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la función de recursos humanos es dar forma a los valores y normas culturales...En definitiva, es importante mantener una congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo de gestión y dirección de los recursos humanos.” (p. 105).

Considerando que cada organización posee características de funcionamiento, Crozatti (1998), señala que éstas son inherentes a su modo de gestión:

“Tales características, como se discute hasta el momento, son el resultado de la cultura, que a su vez se deriva del modelo de gestión. Esto significa que los niveles de eficiencia y eficacia son diferentes para cada empresa, y son el resultado de la manera que las cosas se manejan en la empresa, o su modelo de gestión. Esto significa que ciertas culturas producen mejores niveles de eficiencia que otras.” (p. 14-15).

Teniendo en cuenta lo anterior, la cultura establece una coherencia entre las características mencionadas y la forma en que se realiza la gestión



Colección Académica de
Ciencias Sociales



de las personas, la cual posee todos los elementos de socialización interna, pero a su vez, establece estrecha relación con los elementos socioculturales externos a la empresa (clientes, proveedores, sociedad y ambiente), quienes hacen parte de forma directa e indirecta en todo proceso grupal, colectivo y social que repercute en el desarrollo de los individuos y en el crecimiento de una organización.

Como complemento a lo anterior, Galindo (2002) menciona que las culturas fuertes pueden tener barreras para el cambio. Así, la necesidad de generar adaptación de la empresa frente a exigencias del mercado puede traer un choque cultural que conlleve a que las prácticas de gestión obtengan un papel importante en el éxito o fracaso de los objetivos y metas:

“En palabras de Miller, para muchas organizaciones con culturas fuertes las prácticas que llevaron a éxitos anteriores pueden conducir al fracaso cuando estas prácticas ya no se vinculan bien con las necesidades ambientales (Robbins, 1996:56). Así mismo, la cultura también puede generar barreras a la diversidad ya que en muchas organizaciones se da un choque cultural cuando se produce la incorporación de nuevo personal que presenta características diferenciadas de la mayoría de los miembros (etnia, sexo, religión, geografía, empresa de origen, etc.). De esta manera una cultura fuertemente arraigada en una organización puede limitar la entrada de diversidad en la empresa o sencillamente puede coartar las posibilidades de enriquecimiento cultural que le brinda la entrada de nuevos miembros y experiencias.” (Galindo 2002, p. 112).

Considerando lo dicho, es función del modelo de gestión incorporar cambios que generen desarrollo sin ir en contravía de los elementos que componen la cultura, debido que éstos conllevan a generar prácticas, actividades y procesos organizacionales que permiten el cumplimiento de los objetivos y estrategias implementadas, donde el capital humano se encuentra construyendo su “know how” o forma en que hace las cosas, reforzando los valores ritos y rituales. A su vez lograr, la adaptación en el entorno de los nuevos requerimientos sociales, como lo son el crecimiento y posicionamiento en el mercado que hoy en día apunta al fortalecimiento de su capital intelectual lo que le permite a la organización ser competitiva.

Finalmente, los aspectos del entorno permean la organización y ésta, como un sistema de relaciones, permite una integración de varias subculturas al interior de la misma, lo que hace que la gestión adquiera un nivel de responsabilidad y esfuerzo para que los trabajadores se desarrollen o no, por lo tanto, es relevante considerar todos los aspectos que generan un constante cambio, crecimiento y desarrollo, gracias a las personas que se forman a nivel interno y externo de la empresa.

Como conclusión, el desarrollo de las diferentes etapas históricas, ha favorecido el entendimiento de las personas dentro de las organizaciones. Sin estos constantes cambios, no sería posible vincular los conceptos de hombre y trabajo desde una mirada humanista y lo que representa el comportamiento social en el conjunto de acciones que realiza el individuo en una organización. Todo



Colección Académica de
Ciencias Sociales



lo anterior, sin desligarse de los elementos intrínsecos que componen la cultura y la institucionalización de la misma, que incide sobre un modelo de gestión.

La relación existente entre el modelo de gestión, cultura organizacional y las personas dentro de la organización

La literatura especializada en gestión humana y las investigaciones relacionadas con las organizaciones, han posibilitado el entendimiento de los procesos y prácticas desde el punto de vista administrativo de las personas en la empresa, identificando todas aquellas relaciones intrínsecas de la socialización, las cuales componen, fortalecen y transforman la cultura dentro de la institución.

A partir de lo anterior, se hace necesario establecer una diferenciación entre lo que significa el talento y el capital humano. Tal diferenciación se propone con el objetivo de vincular la discusión, que a raíz de estos términos se empieza a generar, en torno a la concepción de gestión y su modelo. En tal sentido, es relevante señalar los elementos emergentes de la realidad organizacional, con relación a la unificación y entendimiento de los procesos al interior de las compañías, en cuanto al papel desarrollado por las personas, su aporte como empleados o trabajadores en los planes y estrategias, las cuales proporcionan una comprensión del funcionamiento mismo y razón de ser de las empresas. Se trata de hacer énfasis en las personas, ya que son éstas las que permiten establecer un entendimiento más profundo sobre la concepción de gestión que tiene la organización y

su relación con los objetivos, estrategias y metas organizacionales específicamente, en lo que representa el trabajador para la empresa y viceversa.

Tal vez uno de los aspectos más relevantes, es que los trabajadores o empleados dentro de una compañía, están vinculados de acuerdo a las características que se encuentran establecidas en las organizaciones, es decir, los procesos de atraer, retener y mantener al talento humano, son definidos bajo parámetros en los que se consideran las capacidades, habilidades y conocimientos con los que llegan los individuos, como aporte para el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización.

De igual forma, el talento humano se convierte en un potencial dentro de la organización, específicamente cuando los procesos y acciones que una compañía necesita empiezan a determinar el valor de los sujetos que en ella laboran, dado que los procesos de desarrollo de las personas, comienzan a ser evidenciados por medio de la gestión de las mismas, que a su vez, se establece en los planes institucionales, claro está, en el marco de las funciones que cumplen, posibilitando de esta manera a la institución el crecimiento productivo, al igual que el mejoramiento de las condiciones existenciales de los individuo, que en el trabajo cotidiano humanizan la organización.

Todas estas situaciones se vivencian en las organizaciones, de allí que vincular el modelo de gestión a la realidad de lo que significa el trabajador o empleado, ligado a la función del



Colección Académica de
Ciencias Sociales



mismo en la empresa, refleja las acciones ejecutadas y desarrolladas, en cuanto al manejo dado a las personas para que logren unos resultados esperados, a fin de cooperar con el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la gestión organizacional, esto debido a que las personas efectúan un papel, desarrollándose en el contexto, tanto a nivel individual como grupal y es aquí donde se relacionan las capacidades que poseen como talento y como capital humano.

En ese sentido, para el desarrollo de esta investigación, se plantea la necesidad de indagar los diferentes puntos de vista, en cuanto a la concepción del talento y del capital humano, partiendo de un diálogo con personas que ocupan cargos directivos desde la perspectiva gerencial, con el objetivo de determinar las distintas relaciones y diferencias que se establezcan, de acuerdo a la postura organizacional que cada entidad tiene de sus trabajadores y en especial de lo que representan como vínculo para la compañía.

Concepción de Talento Humano

A partir de varias investigaciones sobre gestión humana, que han sido objeto de revisión bibliográfica para el presente estudio, se ha encontrado que algunos autores hablan sobre el valor que tienen las personas dentro de la organización, sin embargo, encontrar la importancia que el individuo tiene como trabajador o empleado para la compañía, comienza a ser un punto de partida para determinar si se habla de talento o capital humano.

Desde este punto de vista, Tejada (2004), se

refiere al talento humano, y su gestión, de la siguiente manera:

"...se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno... no se pretende discutir si lo que se llama talento hace referencia a supuestas cualidades innatas. En principio, y por el valor que se le da al aprendizaje como alternativa de transformación permanente, se parte del supuesto (que ha sido empíricamente validado) de que la potencialidad y los "talentos" son construcciones humanas, individuales y colectivas, que son susceptibles de modificarse, fortalecerse y mantenerse, así como de desvanecerse y extinguirse."(p.117).

Este concepto, en otras palabras, hace referencia al potencial de los individuos que se desarrollan en la empresa, aquí se centra su atención en el sujeto, es decir, los entramados de concepción humana que hay al interior de la organización, que a su vez genera un continuo crecimiento sostenible de cada persona que hace parte de la compañía.

Por otra parte, se encuentra que las diferentes esferas que componen el talento humano son las que se encargan de consolidar y mantener el funcionamiento de la organización; de aquí parten las premisas sobre aquellas formas de capital que se pueden reconocer en función del desempeño productivo de los individuos y los cuales hacen posible los resultados, desde este aspecto se señala el siguiente apartado.



Colección Académica de
Ciencias Sociales



Concepción de Capital Humano

Alhama (2008, p.9), al hablar del concepto de capital humano plantea que:

“Para el Capital, los conocimientos y las capacidades humanas son activos, y como en las máquinas, equipos o instalaciones, se invierte y se rentabiliza a lo largo de un período de tiempo. El Capital Humano visto así, no es nada humano, ni tampoco es capital de la persona en la sociedad capitalista; es tan inhumano como cuando se concibió la Organización en términos mecánicos, puesto que concibe como parte del Capital aquellos elementos más tangibles o mensurables de la persona, la riqueza de la persona en función de la aplicación del conocimiento al potencial productivo de la empresa, en su innovación.”

En este sentido, el capital humano hace referencia a la actividad productiva de las personas que permiten sintetizar el potencial que tiene la empresa, es decir, insiste en la importancia del papel del sujeto, pero también en el desarrollo productivo y económico de la organización, que son generados por los conocimientos y capacidades de los individuos.

A partir de las varias posturas y artículos investigados, se han encontrado planteamientos sobre el valor que tienen las personas dentro de la organización, sin embargo, encontrar la importancia que el individuo tiene como trabajador o empleado para la compañía, comienza a ser un punto de partida para determinar si se considera como talento y/o capital humano.

Talento y capital humano en las organizaciones

Teniendo en cuenta estos aportes conceptuales, se procede a indagar, por medio de la aplicación de una entrevista semiestructurada, como instrumento de recolección de información, a cuatro (4) personas con cargos directivos, de compañías del sector privado, dentro de la zona de influencia de los departamentos del Valle de Cauca y Cauca.

De antemano se determina cuál es la información que se quiere conseguir, se hacen preguntas abiertas, dando oportunidad a recibir más matices de respuesta y permitir entrelazar los ítems; sin embargo, se requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encauzar y estirar los temas con disposición de escucha. Este instrumento de investigación permite indagar y ahondar la percepción de los entrevistados sobre cómo la organización está considerando a sus trabajadores o empleados.

La entrevista semiestructurada se aplicó siguiendo seis pasos:

1. Revisión de los temas a tratar y su relación con las preguntas del instrumento.
2. Se realizó el contacto con las personas con cargos directivos, explicándoles el objetivo de la entrevista.
3. Una vez acordado el lugar y horario con cada uno de los participantes de la investigación, se procede a la aplicación de la entrevista.
4. Antes del inicio de la entrevista, se realizó una introducción al objeto de la investigación y la importancia de la percepción frente al tema desde



Colección Académica de
Ciencias Sociales



su vivencia cotidiana y experiencias anteriores.
5. Se prosigue con la formulación de las preguntas por medio de un lenguaje claro y significativo para el interlocutor además de contextualización de las preguntas.
6. Por último, se realizó el cierre con los agradecimientos correspondientes.

De esta reflexión, se logró establecer una serie de características que se encuentran intrínsecas en cuanto a la constitución y el papel que ocupan los individuos, en relación a los lineamientos de dirección y estrategia dentro de los procesos instaurados; pudiéndose determinar el significado que tienen las empresas con relación a los conceptos de talento y capital humano, dado que entre ambas se entreteje la construcción de la gestión en la empresa.

En este sentido, pasar de lo particular a lo general implica establecer cómo la perspectiva de los sujetos entrevistados, provee elementos reconocibles de la forma en que las organizaciones desarrollan y aplican su modelo de gestión.

Como primer aspecto encontrado, las organizaciones establecen un vínculo con las personas según tres sentidos a resaltar:

- Las características de contratación que maneja la compañía.
- Las características de productividad.
- Las características de funcionamiento organizacional.

Cuando se hace referencia a las características de contratación, un primer sujeto plantea que son

colaboradores de la compañía quienes se encuentran vinculados por medio de una contratación directa; mientras que son trabajadores todo el personal que tiene contrato por medio de una casa temporal. Por otra parte, cuando se hace alusión con la productividad, Un segundo sujeto menciona que los trabajadores son personas que cuentan con características particulares para desarrollar un trabajo de forma eficiente y productiva. Por último, en el tercer sentido señalado, dos sujetos concuerdan que los trabajadores son quienes hacen posible el funcionamiento de la empresa, en sus palabras son la razón de ser de una empresa y el pilar de una organización.

Estas características han sido definidas, con el propósito de brindar un análisis de la mirada que tiene la organización sobre las personas, dando claridad a cómo los individuos representan y dan significado al modelo de gestión. Es precisamente por las diferentes posturas de las compañías que se logra acceder al direccionamiento, las estrategias y acciones administrativas, que en particular dependen de la relación que se constituye entre el trabajador o empleado con la empresa, de aquí se puede establecer lo siguiente:

- Los conceptos de talento y capital humano parten de características específicas que la compañía maneja para esclarecer su vínculo con el empleado o trabajador.
- A partir de la visión y el vínculo que tiene la organización de sus empleados, se puede establecer una diferencia entre gestionar y administrar el talento humano en la realidad de cada compañía.



Colección Académica de
Ciencias Sociales



- El modelo de gestión aplicado en las compañías, puede llegar a determinar dentro de su práctica institucional, la relación y diferencia entre talento y capital humano.

Teniendo en cuenta la relación o el vínculo que tiene el empleado o trabajador con la compañía, se indaga sobre las diferencias entre administrar y gestionar el talento humano en los sujetos entrevistados.

Se considera, para estos sujetos, que el recurso más importante es el humano, sin las personas no sería posible el desarrollo productivo de la empresa. Un común denominador, cuando se cuestiona el concepto de administrar, es que se percibe a la persona como un recurso, mientras que gestionar se entiende por ir más allá, es integrarse a una estrategia de direccionar a los colaboradores al logro de objetivos comunes y al mejoramiento continuo. Frente a lo referido, se parte de una integralidad de los individuos a la organización, en palabras textuales, se plantea que gestionar el talento humano es ver a las personas como socios, alguien estratégico que ayuda a crecer a la compañía y la compañía lo ayuda a crecer como persona.

La gestión, como concepto, implica lograr un acercamiento particular hacia las características, su significado y vínculo que tiene el empleado o trabajador en relación con la estrategia organizacional, de esta manera, se pueden convertir las personas para la compañía en talentos, en términos de desarrollo individual y capital humano, haciendo énfasis en los resultados

que como talentos a nivel grupal se consiguen para la compañía.

Partiendo del análisis de las respuestas proporcionadas por los sujetos de la investigación, la concepción de talento humano vivenciado en la realidad organizacional, se sintetiza en cuatro aspectos, que de forma general apuntan hacia el contenido individual que es aportado a la compañía:

“Aquel que hace posible todo lo que la compañía ha planteado como estrategia”

“Lo que el individuo hace con gusto, le dedica tiempo, causa satisfacción y genera resultados”

“Valor agregado que da cada colaborador en lo que hace”

“Capacidad y sistema de competencias que tiene la persona”.

Desde esta perspectiva y sus diferentes aportes dentro de los procesos organizacionales, se evidencia el valor particular de los empleados o trabajadores; ya que iniciando con el reconocimiento del talento, se impulsa la mirada institucional de realizar la gestión. A manera de relación, y en concordancia con el aporte conceptual de Tejada (2004), donde se señala que: “Desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos.” (p.117).

Lo anterior demuestra que existe un desarrollo a nivel individual, el cual es valorado por la compañía, debido a que es sostenible en el tiempo



Colección Académica de
Ciencias Sociales



y de esta forma se traduce en productividad.

Teniendo en cuenta lo anterior, y con relación a la cercanía al concepto de capital humano, las organizaciones establecen una diferenciación con la definición de talento. Partiendo de la visión de los sujetos entrevistados, se establece que se percibe una relación directa de las personas como recursos, situación que Alhama (2008), en su artículo señala como un aspecto deshumanizador: "El "Capital Humano"... no puede ser nunca sólo conocimientos o recursos intelectuales y la valoración de éstos a precio del mercado; sería como simplificar y fragmentar la personalidad del individuo a lo mensurable, y gestionar ese pedazo; tampoco puede ser olvidarnos de la persona, de sus intereses y necesidades, de sus emociones, sentimientos y satisfacción, que aunque se reconocen hoy más que ayer, se pasa también por el mercado." (p.10).

Teniendo en cuenta este aporte teórico, los sujetos entrevistados señalan que considerar a los empleados o trabajadores como capital humano, implica reconocer:

"Es el recurso más importante de la organización, su gente"

"Personas con conocimientos, destrezas y habilidades adquiridas para que el negocio crezca y sea competitivo en el mercado"

"La totalidad de los trabajadores cumpliendo sus funciones para lograr un resultado"

"Simboliza en costo a las personas"

Retomando lo señalado anteriormente, existe una línea muy delgada entre los dos conceptos a saber,

tanto el talento como el capital humano aluden a la totalidad del individuo dentro de características especiales y potenciales, que facilitan el desarrollo de funciones y el alcance de resultados organizacionales; sin embargo, se alcanza a vislumbrar que cuando se habla de capital humano ya no hace referencia a las cualidades susceptibles a desarrollarse que posee cada persona, sino a la unificación de los talentos, conocimientos, capacidades en conglomerado que permiten ese potencial productivo en la compañía. Esto significa que la organización, cualifica y operacionaliza de forma cuantitativa los resultados que son alcanzados a través de los procesos que han sido desarrollados por todas las capacidades que poseen las personas como talentos, de esta forma, se vuelven tangibles para la organización y finalmente se convierte para la compañía como capital humano.

Tomando en consideración lo anteriormente aseverado, las organizaciones diferencian estos dos conceptos, aunque cuando se trata de implementar o vincular estrategias de gestión, parten de lo que significa y representa el empleado o trabajador para la compañía y de esta manera, impulsa, motiva, desarrolla al personal como talentos y garantiza como capital humano, el logro de los resultados en la organización.

En concordancia con lo anterior y a manera de conclusión, se puede plantear que las organizaciones comprenden que el desarrollo del talento humano está ligado a la estrategia y objetivos de la empresa, partiendo del supuesto que las personas son la base del funcionamiento



Colección Académica de
Ciencias Sociales



organizacional, no solo depende del poner en marcha los procesos, sino que con las operaciones que éstos generan, en realidad represente para la compañía un esquema de productividad a partir de todo el componente humano motivacional, competencias adquiridas y potenciales.

Así pues, el interés de las organizaciones de llevar el talento humano a niveles de desarrollo de su potencial, no solo se traduce en los resultados y logros de la compañía, sino que comprende un crecimiento de la mano con el trabajador o empleado. Esta relación conlleva a considerar que el modelo de gestión que tienen las organizaciones parte del reconocimiento de la relación o vínculo con los individuos, que hacen parte activa de sus procesos y estrategias, puesto que el recurso más importante son las personas.

Finalmente, el capital humano representa para la organización un valor intangible que se convierte en tangible al momento de traducir objetivamente lo que los individuos a nivel de conocimientos aplican, pues sin el talento y el potencial de desarrollo de las personas los procesos productivos no podrían volverse y medirse de forma eficiente, eficaz y efectiva a nivel de resultados organizacionales.

El desarrollo humano dentro de la organización

Hasta ahora se ha hecho énfasis en la relación entre el modelo de gestión, la cultura y el capital humano, partiendo de la relevancia del concepto de trabajador o empleado en la perspectiva de observar el engranaje de dichas estrategias y

objetivos organizacionales, implícitos en los resultados de productividad que las empresas requieren, no sin antes considerar que para fomentar el funcionamiento de los procesos, es fundamental el desarrollo humano como el recurso indispensable para lograr el crecimiento de la compañía.

Esto se debe a que los trabajadores antes de hacer parte de las compañías, vienen con un bagaje experiencial como personas con motivaciones, actitudes, valores, conocimientos, intereses, los cuales los hacen únicos e irrepetibles, y es aquí donde las organizaciones entran a formar parte de la vida de cada individuo y viceversa, generando en éstos, significaciones y nuevos aprendizajes que permite ampliar sus capacidades y talentos como parte del proceso de desarrollo humano en la instituciones. De los tantos escenarios donde las personas se desarrollan integralmente, en las organizaciones es donde más se reconoce el aspecto formativo para la vida de los trabajadores, pues se les permite crecer a tanto a nivel personal como laboral.

En este aspecto, Fuentes, C. (1999), señala:
"La organización es el ambiente en el cual este ser humano con más capacidades que las reconocidas por las teorías mecanicistas y sistémicas, es el espacio en donde pondrá todas sus capacidades y habilidades en juego, pero también el espacio en donde encontrará múltiples formas de probarse como ser integral y no solo como un componente más de la cadena del engranaje productivo." (p. 3).

El aspecto productivo del cual habla el autor, es lo



Colección Académica de
Ciencias Sociales



que representa para el ser humano una acción. Permitiéndole contrastar su ser y su relación con las capacidades y talentos poseídos, esto se debe a que todos forman parte de un resultado generador de ganancias tanto a nivel organizacional como individual, traduciéndose en el efecto y significados vivenciales de sí mismo.

Siguiendo con lo expuesto, para determinar qué se tiene como referencia al concepto de desarrollo humano dentro de la organización, Melé, D. (1991) refiere:

“El desarrollo humano, o desarrollo integral de la persona, es un valor en sí mismo que puede y debe ser alcanzado a través de todas las actividades de la vida, también a través del proceso productivo. A su vez, el desarrollo humano incide en la eficiencia empresarial.”(p. 3).

Lo anterior, implica reconocer el desarrollo humano como parte de la persona en todas sus facetas y su actuar para lograr el desarrollo de sí misma, de igual manera, se debe considerar que sin éste no sería posible el logro de objetivos organizacionales y las estrategias para alcanzarlos carecerían de valor.

En la actualidad, las empresas instauran en la gestión humana aspectos administrativos que les permiten desarrollar su personal, en este sentido se resalta el proceso de desarrollo como aquello que le permitirá crecer dentro de la compañía y alcanzar los estándares exigidos en los resultados de productividad, en otras, se afirma que el entrenamiento, planes de carrera y back up que tiene las empresas para los empleados, va de la

mano del crecimiento de la organización, partiendo de esta premisa, los procesos administrativos como la capacitación y evaluación de la misma, son necesarios para consolidar un modelo de gestión del capital humano. De igual manera, es claro que las compañías involucran estas estrategias con el objetivo de generar valor y de esta forma fomentar en los individuos aspectos como la motivación, la satisfacción y el desempeño como un resultado.

Sin embargo, cuando se hace alusión al desarrollo humano en la empresa, implica tomar en consideración que no solo debe estar enfocado en que las personas progresen en capacidades y habilidades, sino en el ser como totalidad.

Al respecto Melé, D. (1991) señala:

El desarrollo humano es crecimiento en el ser humano de aquello que es característico suyo: es llegar a ser “sí mismo”. Es conformación del ser humano con aquello que le es propio, tratando de alcanzar lo que específicamente es su bien... Los conocimientos y las habilidades intelectuales, suponen, sin duda, un enriquecimiento humano y predisponen para actuar en uno u otro sentido. Pero saber mucho no se identifica necesariamente con calidad humana: uno puede saber cómo conseguir sus propios objetivos a costa de los demás, y esto obviamente no es calidad humana. El desarrollo personal o calidad humana en sentido estricto, hay que buscarlo en los hábitos morales buenos o virtudes morales, las cuales son hábitos inherentes al carácter, que facilitan las acciones por las cuales se desarrolla como hombre.” (p. 4).

Para las organizaciones, el desarrollo humano se



Colección Académica de
Ciencias Sociales



relaciona con la incidencia en el rendimiento laboral, de aquí se entiende el interés por satisfacer las necesidades de las personas dentro de la empresa, por esta razón, la influencia de las teorías motivacionales comienzan a ser tenidas en cuenta, dado su valor psicológico sobre la satisfacción humana. De igual manera, se ve al individuo como un ser social que empieza a ser reconocido dentro de su rol en interacción con otros, lo cual también es considerado por las compañías.

En concordancia con lo anterior, a través del instrumento de entrevista semiestructurada aplicado, a partir de las respuestas suministradas por los sujetos entrevistados, se logra entrever una relación estrecha entre la gestión del desarrollo del personal y los incentivos que las organizaciones aplican para motivación de los trabajadores y su desempeño frente a los objetivos organizacionales.

Se encuentra una coherencia entre el establecimiento de planes estratégicos y el desarrollo del personal, lo cual implica reconocer el papel de la gestión de procesos de selección interna, cargos back up, el plan carrera, formación para ocupar otro cargo y de igual manera la capacitación continua que se ofrece a los empleados. Todo esto unido a los incentivos monetarios por producción y la valoración por el bienestar del ser humano.

Lo anterior se encuentra en consonancia con lo expuesto por Castillo, R (2012):

“La determinación de estas necesidades organizacionales y los beneficios hacia el personal

se puede hacer de varias formas, sin embargo, una de las más importantes, es la relativa a investigar sobre los esfuerzos en materia de desarrollo del personal. De hecho, la gestión del capital humano en la organización empieza desde la contratación de los trabajadores, su integración al sistema y al ambiente laboral, su capacitación y su promoción e incentivación hacia mejores niveles en la organización. (p. 12-13).

De la misma forma, se hace comprensible que el crecimiento en las empresas es aquel que se genera por la integración de las capacidades, talentos y necesidades satisfechas de los individuos, es por esto que las compañías hablan de lograr sus objetivos si se gestiona al capital humano y se desarrolla a la vez que la organización.

En este sentido, Castillo R. (2012), plantea:

“Es importante también tomar en cuenta las necesidades de la propia organización. Para ello se deberá tener un sistema de descripción de puestos y un modelo de competencias actualizado y adecuado a las necesidades de la organización y, a continuación, una correcta evaluación de las capacidades de las personas que ocupan esos puestos. Si se logra adecuar a las personas con la organización, los empleados verán sus necesidades satisfechas, o al menos parte de ellas, y la organización también. Finalmente algo que puede lograr resultados importantes en términos de un mejor desempeño, consiste en establecer premios y castigos mediante un adecuado sistema de evaluación del desempeño que permita valorar y premiar la gestión de las personas.” (p. 24-25).



Colección Académica de
Ciencias Sociales



Los modelos de gestión del personal se logran establecer en las compañías teniendo en cuenta la coherencia entre las necesidades de la organización y las de las personas, es por esto que satisfacerlas requiere una adecuada estructuración de los procesos y prácticas que identifiquen la razón de ser de la empresa, lo que permitirá que los individuos crezcan y sean quienes hagan posible el desarrollo de la organización, por lo tanto:

“Un desarrollo organizacional es posible si los individuos aportan valores. La buena atención al público, la calidad en el trabajo, el cuidado de los equipos, la racionalidad en el uso de los materiales, la ética y la transparencia en las relaciones humanas y otras conductas de cumplimiento obligado no son posibles si no existe un esquema de valores dentro de los individuos. La buena marcha de una organización no se puede dar linealmente por decreto; depende del sistema de valores de los individuos que la componen y de su compromiso.” (Fuentes, C. 1999. p. 7).

Los aspectos señalados son fundamentales, pues implican reconocer a fondo los valores y aportes que puede dar cada individuo por medio de sus acciones, es decir, reconocer que el desarrollo integral de las personas no solo genera valor a la compañía sino que se manifiesta en otras esferas del sentido social, cuando hacen parte de procesos productivos y se dan cuenta de su gran potencial como seres humanos.

Con respecto a lo anterior, se resalta que en la gestión de personas dentro de las empresas existe una relación entre la eficiencia y el desarrollo del

potencial de los trabajadores con el entorno productivo de las compañías. En este sentido, si las acciones apropiadas para el capital humano no son coherentes con el direccionamiento estratégico de las compañías, difícilmente se lograría un crecimiento institucional, pues se debe buscar la sinergia entre el desarrollo humano y la organización.

Conclusiones

La presente investigación, logró realizar un análisis sobre la relación entre el modelo de gestión, la cultura y las personas; dado que las organizaciones evolucionan históricamente, han encontrado su razón de ser, partiendo de la importancia de generar una gestión humana, orientada a la coherencia entre los objetivos individuales y los de la compañía. Esta reflexión parte de conocer que los procesos de desarrollo de las empresas, en la actualidad, responden a exigencias cambiantes del entorno, basadas en lograr una competitividad en el mercado, además, los sujetos que laboran deben ser potencializados para lograr un capital humano que atienda a las necesidades requeridas en la productividad, a través de la cultura, que permite o dificulta el crecimiento de la organización.

De igual forma, se reconoce a la organización como un ente generador de cultura, y en la institucionalización del cómo se hacen las cosas se evidencia el modelo de gestión, así el desarrollo del capital humano en las empresas está unido a la forma en que es concebido el trabajador dentro de una compañía.



Colección Académica de
Ciencias Sociales



También, a partir de la discusión sobre la diferenciación entre el talento y el capital humano, se logra entrever el significado que tienen las organizaciones sobre sus empleados o trabajadores, involucrando aspectos relevantes para señalar los elementos que emergen de la realidad organizacional y es precisamente por las diferentes posturas de las compañías frente a estos aspectos que se accede al modelo del direccionamiento, las estrategias y acciones administrativas, las cuales en particular dependen de la relación establecida entre el trabajador o empleado con la empresa, permitiendo así identificar la existencia de características tendientes a esclarecer el vínculo entre la compañía y las personas en la organización. De esta forma se determina un entendimiento más profundo sobre los procesos de las compañías en cuanto al papel desempeñado por las personas.

Se establecen así elementos en común entre el modelo de gestión, la cultura y las personas en la organización a saber:

- Las personas son entes socializadores de la cultura y por medio de ésta se logra entrever el modelo de gestión a través del mismo proceso de institucionalización ejercido por la organización.
- La existencia de un vínculo entre las personas con la organización dada la concepción que se tenga de éstas como empleado o trabajador, establece las características que se encuentran intrínsecas en cuanto a la constitución y el papel que ocupan los individuos en relación a los lineamientos de dirección y estrategia dentro de los procesos instaurados.
- Los modelos de gestión no serían

institucionalizados sin las personas dentro de la organización, por lo tanto, los procesos de desarrollo humano deben estar en coherencia con las necesidades de la organización, lo cual permitirá que la compañía crezca y su cultura favorezca dicho crecimiento.

Referencias Bibliográficas

Alhama B, R. (2008).Capital humano. Concepto e Instrumentación. Complexus.

Calderón H, G., Álvarez G., C., y Naranjo V, C. (2006).Gestión Humana en las Organizaciones un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias y Perspectivas de Investigación. Cuadernos de Administración. Universidad Nacional de Colombia. 19 (32): 225-254. Bogotá. Colombia. Disponible en:
http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/9_32_gesti%F3n.pdf

Castillo Contreras, R. C. (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones. Red Tercer Milenio. Viveros de Asís 96, Col. Viveros de la Loma, Tlalnepantla, C.P. 54080, Estado de México.

Crozatti, J. (1998). Modelo de Gestión y Cultura Organizacional: Conceptos e Interacciones. Estudios portátiles. Cuadernos de Estudio. Universidad Estatal de Maringá. Volumen 10 N°18 pp.36-50. Universidad de Sao Paulo- Brasil.

Fuentes Bolaños, C. E. (1999). El sentido del desarrollo Humano en la organización. Editorial Nacional de Salud y Seguridad social. Vol. 7 N° 1. San José, Costa Rica.



*Colección Académica de
Ciencias Sociales*

Galindo Calvo, P. (2002). La Cultura Organizacional y el Desarrollo del Capital Humano. La Organización como Sistema de Relaciones sociales. Universidad de Granada. Norteamérica. 11 de octubre 2010. Volumen 11. pp. 95-116.

Melé, Domènec. (1991). Desarrollo humano y teorías de la organización. Universidad de Navarra. IESE Business School. Barcelona España. DI N° 244.

Tejada Zabaleta, A. (2003). Modelos Actuales de Gestión en las Organizaciones. Gestión del Talento, Gestión del Conocimiento y Gestión de Competencias. Revistas Científicas. Psicología desde el Caribe, Universidad del Norte. Num. 12. Revista Redalyc.org. Colombia. [En línea] ISSN 0123-417X pp.115-133. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>