

# **GESTIÓN HUMANA:TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS\***

**JUAN GUILLERMO SALDARIAGA RÍOS**

Magíster en Psicología Universidad de San Buenaventura, Medellín. 2006. Psicólogo Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín. 2000. Sociólogo Universidad de San Buenaventura, Medellín. 1997. Docente – Investigador Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de San Buenaventura, Medellín. Director del Grupo *Laboratorio Internacional Universitario de Estudios Sociales y Organizacionales*, Clasificado por Colciencias en Categoría B. [Juan.saldarriaga@usbmed.edu.co](mailto:Juan.saldarriaga@usbmed.edu.co), [jusal@une.net.co](mailto:jusal@une.net.co)

Fecha de recepción: 28-01-2008

Fecha de corrección: 20-05-2008

Fecha de aceptación: 13-06-2008

## **RESUMEN**

En este artículo se hace referencia a las tendencias y las perspectivas de gestión humana que se imponen en el mundo en la actualidad y que, a su manera, pretenden optimizar la administración del personal de la organización y contribuir al desarrollo e incremento de la productividad y la competitividad. Mediante la realización de un Estado del Arte se logran determinar algunas de las tendencias más relevantes en la actualidad y se concluye que, cada vez con mayor fuerza, dichas tendencias

se sustentan en discursos que pretenden “rescatar” al ser humano dentro de la organización, lo que no necesariamente se traduce en los procesos de gestión humana que se realizan en las organizaciones nacionales e internacionales.

## **PALABRAS CLAVE**

Gestión humana, gestión de recursos humanos, administración del talento humano, tendencias de gestión humana, perspectivas de gestión humana.

\* El presente artículo es el primer producto de la investigación que lleva su mismo nombre y que se adelanta actualmente en el Grupo LIUNES-O, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Buenaventura, Medellín, y la Asociación Colombiana de Relaciones de Trabajo (ASCORT), instituciones que financian la investigación.

**Clasificación Jel:** M12

## **ABSTRACT**

### ***Human Management: Tendencies and perspectives***

This article refers to the trends and perspectives of human management that have been imposed currently on the world, and which in their way, try to optimize the management of the personal in the organization and contribute to the development and increase of the productiveness. A State of the Art was done in order to determine recent tendencies about

this topic what let us conclude that the discourses about this tendencies describe a human being that is “rescue” inside the organization, which not necessarily corresponds to the reality of the human management process followed inside national and international organizations.

## **KEYWORDS**

Human management, human resources management, human talent management, human management trends, human management prospects.

## INTRODUCCIÓN

### La investigación

La investigación que da origen a este artículo es un Estado del Arte, en el cual el análisis documental es la principal técnica de recolección de la información. En una primera etapa de desarrollo del proyecto fue necesario abordar conceptos claves dentro de la investigación, tales como la gestión humana, la administración del talento humano, el recurso humano, entre otras, y establecer un inventario ágil pero riguroso de lo que hasta ahora se ha dicho de ellos, así como establecer algunos aspectos de la gestión humana que puedan ser considerados como relevantes y utilizados como eje transversal, es decir, factores que toquen tanto los procesos de gestión humana como de la administración de la organización en general.

Así, para la obtención de la información se tuvo en cuenta como principal elemento el análisis documental y para el análisis la categorización descriptiva, en el análisis documental se abordaron algunas teorías y perspectivas propuestas por diferentes autores en cuanto a la gestión humana y subsidiariamente, se recurrió a la utilización de técnicas de obtención de la información primaria (como entrevistas). Aunque estas últimas no se encuentran incluidas en lo que es clásicamente un Estado del Arte, sí tuvieron relevancia en esta investigación en cuanto hicieron posible acercarse a la realidad de las empresas en lo que hace referencia a la repercusión que las teorías tienen en su acción cotidiana. En este sentido se trabajó sobre la premisa de que a nivel mundial, y con los procesos

de globalización, cada vez las empresas deberán ser más competitivas y retornar a la concepción de que el ser humano es el centro de la organización y la aplicación de estos instrumentos permitirá (en un segundo momento de la investigación), como beneficio adicional o valor agregado de la realización del Estado del Arte, la determinación de lo que sucede actualmente en las empresas, a las cuales se les puede ofrecer la posibilidad de apropiar los resultados de la investigación.

Esta conjugación de técnicas para la realización de esta investigación reposa en la concepción de que el Estado del Arte es sí una investigación de carácter documental, pero no exclusivamente. En este sentido se retoman los postulados de Hoyos (2000) cuando, en un diagrama de lo que es un Estado del Arte afirma que es un diagnóstico del estado actual del conocimiento y un pronóstico de su estado pretendido, para lo cual es válido utilizar fuentes tanto documentales como primarias, ya que para el diagnóstico es imprescindible la información teórica, pero para el pronóstico es válido (aunque no necesario) utilizar fuentes de información primaria. Por ello esta investigación puede considerarse como un Estado del Arte.

### Organización y gestión humana

Este artículo encuentra su pertinencia no sólo en la Administración del Talento Humano, sino en toda la organización desde una visión sistémica, en la que todo proceso se encuentra relacionado con otros de forma interdependiente y es el conjunto el que posibilita el éxito y el equilibrio del sistema. Se reconoce

que la gestión humana es la piedra angular de la organización, pues afecta todo el andamiaje administrativo y la toma de decisiones, lo que sumado a las nuevas condiciones que la globalización impone, hace que sea urgente estudiar las diferentes formas de administrar en el mundo, así como proponer y establecer estrategias de gestión humana de carácter global que posibiliten el incremento de la competitividad. Por ello se hace necesario hoy responder a las preguntas: ¿Cuáles son las tendencias y perspectivas actuales de la gestión humana a nivel mundial? ¿Cuáles de estas tendencias y perspectivas pueden y deben ser adoptadas y adaptadas a las organizaciones colombianas para lograr su competitividad a nivel internacional? ¿Cuáles son las teorías que sustentan hoy los estilos administrativos de la organización?, y ¿Cuáles son las características de las empresas nacionales y de las estrategias de gestión humana que implementan?, máxime cuando Colombia tiene una serie de acuerdos comerciales con diferentes países y se discute la implementación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, mayor socio comercial del país.

Para tratar de dar respuesta a estas preguntas y a otras que les son consustanciales, en la investigación que da origen a este artículo se trabaja desde la perspectiva de la gestión humana como componente y proceso esencial en la organización, y se asume hipotéticamente que uno de los factores determinantes de la competitividad de cualquier organización es la administración de su talento humano (que contienen en su interior muchos otros factores y que al relacionarse con el medio

social dan origen a otros más), razón por la que la gestión humana es el centro y la base para el desarrollo de la investigación y criterio orientador en la búsqueda de categorías que se relacionan directamente con ella y con la organización como un sistema abierto que está en constante relación con el medio que la rodea.

Hallar estas respuestas y caracterizar adecuadamente las tendencias y perspectivas de la gestión humana en la organización en un entorno cada vez más globalizado, permitirá no sólo que las empresas y demás organizaciones sociales se reconozcan a sí mismas y sus características y potencialidades, sino que en el terreno social, económico y político regional, sean asumidas como lo que son: fuente de empleo, progreso y sostenimiento de la economía, lo que podría traducirse en un mayor apoyo para su actividad. Así mismo, es importante ofrecer diferentes alternativas de organización y estrategias de manejo y gestión humana que les permitan a las empresas nacionales sobrevivir en el mercado y desarrollarse en el contexto de la globalización.

En este sentido, y acogiendo los postulados de la Sociología General y la Teoría General de Sistemas, puede afirmarse, como lo hace Giddens (1992, p. 307), que “una organización es una gran asociación de personas regidas según líneas impersonales, establecidas para conseguir objetivos específicos”. Pero al mismo tiempo es un escenario en el que se entrelazan una serie de relaciones e intercambios entre sus miembros y éstos (tanto los intercambios como los miembros) son interdependientes; interdependencia que supera las

fronteras mismas de la organización para trasladarse al escenario social, ya que “en las sociedades modernas, somos mucho más interdependientes de lo que nunca antes fue el caso. Muchos de nuestros requerimientos son satisfechos por otros a quienes nunca conocemos, y que pueden vivir de hecho a muchas millas de distancia. En tales circunstancias, se necesita una tremenda cantidad de coordinación de actividades y recursos, que las organizaciones proporcionan” (Giddens. 1992, p. 307). Es así que la visión sistémica de la organización posibilita su abordaje integral y contextual para poder administrar de forma más eficiente y efectiva los recursos que posee, establecer relaciones e intercambios adecuados con el medio externo y precisar cómo deberán ser sus relaciones internas, su diseño y su estructura para poder hacerlo.

También, desde la perspectiva sociológica, Wiener planteó que la organización debía concebirse como “una interdependencia de las distintas partes organizadas, pero una interdependencia que tiene grados. Ciertas interdependencias internas deben ser más importantes que otras, lo cual equivale a decir que la interdependencia interna no es completa” (Buckley, 1973, p. 127). Por lo cual, la organización sistémica se refiere al patrón de relaciones que definen los estados posibles para un sistema determinado, estos estados posibles (denominados también variabilidad) han sido trabajados por la cibernetica y están asociados a los postulados de Ashby (1984), quien sugiere que el número de estados posibles que puede alcanzar el ambiente es prácticamente infinito. En este sentido, las relaciones e interacciones que

pueden darse en un sistema, como el empresarial, hipotéticamente serían infinitas y todas ellas tendrían incidencia en el comportamiento de las personas y, por ende, en la manera como deben ser administradas.

Daft (2005), por su parte, considera que las organizaciones deben estar diseñadas como sistemas abiertos, pero sin descuidar en ningún momento sus procesos internos, ya que de una u otra manera son sus interacciones internas las que posibilitan que puedan sobrevivir exitosamente en un medio cada vez más competitivo. Por ello la Administración del Talento Humano cobra especial relevancia en un mundo todos los días más globalizado y en el que los aspectos de gestión humana pueden convertirse (y de hecho lo hacen) en factores diferenciadores que posibilitan a una organización ser más exitosa que sus competidores. En este sentido, Chiavenato (2002a) describe los diferentes componentes de la Administración del Talento Humano en la época actual y concluye que la planeación estratégica de la gestión del talento humano es una variable determinante en el éxito organizacional.

En el plano de la realidad puede constatarse en el medio empresarial que a lo largo de los últimos años, en todas las empresas se han implementado una serie de estrategias que desde algunos puntos de vista han sido consideradas como modas que no aportan mucho a la organización, y desde otros puntos de vista se definen como estilos administrativos que pueden ayudar al incremento de la productividad y la competitividad y que tocan con los procesos de gestión humana de la organización, afectando

de manera positiva o negativa las interacciones que se dan en el proceso productivo, en las relaciones que la organización establece con el entorno del cual hace parte e incluso de sus procesos de producción, de negociación, de incursión en el mercado y de competitividad en general.

Por ello reflexionar acerca de los procesos de gestión humana y de la Administración del Talento Humano en la organización obliga a realizar también una reflexión acerca de la organización en sí, de sus objetivos, de la manera como los cumple y de las estrategias que implementa para relacionarse con el entorno, es decir, de todo el acontecer organizacional; pues puede pensarse de manera hipotética que las relaciones que se establecen en una organización y la forma de realizar la gestión humana, inciden directamente en su diseño, en su estructura y en todos sus procesos y productos. Estas apreciaciones son apoyadas por Chiavenato (2002b) cuando afirma que, en numerosas empresas, la administración del talento humano ha incidido radicalmente en el éxito que han obtenido en todos los niveles, pues el hecho de intervenir el ambiente organizacional, determina acciones de parte de los empleados que hacen posible la adaptabilidad a nuevos diseños organizacionales y el incremento de la productividad. Así mismo, determina que el fenómeno que se ha dado en llamar Comportamiento Organizacional, está íntimamente relacionado con la gestión humana, en el sentido en que las acciones de las personas tienen un impacto en las organizaciones y este impacto puede ser altamente positivo si se realiza una adecuada gestión del talento humano tendiente a lograr

mayor satisfacción por parte de los empleados (Chiavenato, 2004).

Aquí radica la real importancia de las investigaciones en el campo de la gestión humana y, en especial, de la que da origen a este artículo, toda vez que el hecho de describir y analizar los avances y perspectivas de la gestión del talento humano a nivel mundial en el momento actual, puede brindar a las organizaciones luces acerca de los procesos que en este nivel se pueden y deben implementar para lograr el éxito y el cumplimiento adecuado de los objetivos organizacionales.

## I. GESTIÓN HUMANA

Cuando se habla de procesos de gestión humana en nuestra región, casi siempre y sin excepción, se hace referencia a las diferentes teorías administrativas que de tanto en tanto aparecen y desaparecen en el escenario mundial y que pretenden aumentar la productividad de las empresas minimizando al máximo los recursos invertidos. Sean consideradas modas administrativas o procesos serios de cambio de las organizaciones, todas ellas inciden en la forma como las empresas administran y gestionan su talento humano, razón por la cual una revisión de ellas es necesaria e ineludible. Pero más allá de ello, la base para establecer una perspectiva teórica que pueda dar cuenta de forma analítica de los procesos de administración del talento humano, deberá establecerse en teóricos clásicos de la Sociología y la Administración como Max Weber, Harry Abravanel, Geertz, Idalberto Chiavenato, Michael Porter, entre otros, quienes desde sus múltiples perspectivas y visiones han contribuido al estudio de la organización y

de todas las interacciones que en ella se dan.

Uno de estos autores es Mintzberg (1979), quien con su particular pensamiento neopragmático acerca de la Administración, aporta una visión sobre la importancia de la comunicación, que hasta ese momento pareciera haberse perdido de la escena administrativa. Esta importancia de la comunicación es concebida tanto a nivel general como a la comunicación directa, verbal y particular en la organización, como una estrategia necesaria y de uso esencial al momento de realizar la actividad administrativa y la gestión humana. Aquí, entonces, puede decirse que se concibe al ser humano como un ser del lenguaje, por medio del cual se inscribe en la cultura y con el que es posible instruirlo para las acciones que debe desempeñar en la organización.

En un sentido parecido al de Mintzberg, pero con marcadas diferencias, se encuentran los postulados de la Administración tradicional, los cuales vienen desde Taylor y Fayol y se han centrado en el hombre – cosa, despersonalizando las relaciones de trabajo y circunscribiendo la gestión humana a lo que puede denominarse, en términos de Bédard (2003), “Gestión de Personal”. Dicha gestión se centra en los procesos que van desde la selección hasta la desvinculación laboral y en los cuales parece no existir ningún tipo de humanización de la organización. Según Klisberg (1995), se mira

al hombre dentro de la organización desde una óptica puramente mecanicista y lo ubica solamente como un medio o una herramienta que sirve a los fines productivos de la organización y que puede ser descartado en cualquier momento. El hombre es sólo y únicamente un recurso para la producción.

En época contemporánea a la de Taylor y Fayol se encuentran los postulados de Weber (1993), quien con su particular visión de la sociedad, aportó al campo administrativo postulados en los cuales el tipo puro ideal de sociedad y de organización era aquélla de carácter burocrático y la principal característica de éstos era la orientación de la acción social<sup>1</sup> de los individuos y la racionalización de la organización social. Esta característica (desde la Sociología Comprensiva de Weber) supone unos principios, reglas y normas compartidas por todos y de obligatorio cumplimiento. Al trasladar al campo administrativo y a la gestión humana la concepción de la burocracia de Weber, se evidencia la posibilidad de implementar una estrategia de gestión que permite legitimar el control sobre los empleados y este control, según Perrow (1991), se convierte en el fundamento de la eficiencia organizativa.

Décadas después, y en este mismo sentido, desde la perspectiva norteamericana, Parsons (1976) planteó un ideal de sociedad en la que los patrones de roles y las pautas de

---

<sup>1</sup> Cuando se habla de “Acción Social” en el sentido weberiano se está haciendo referencia a “una conducta humana, franca o no, a la que el individuo actuante le atribuye un sentido subjetivo”, es decir, es una conducta que implica sentido e intencionalidad para el actor mismo y que al ser objetivada en las relaciones sociales adquiere sentido y significación para los otros. Una ampliación de este concepto puede ser consultada en Timasheff (1961).

orientación de valor, garantizaban la funcionalidad de los actores sociales inscritos dentro de un sistema social determinado. Estos postulados pensados para la sociedad en general, son también aplicables a las empresas, constituidas como instituciones que tienen como función mantener en equilibrio el sistema social del cual hacen parte. En este sentido, la gestión humana estará dirigida a garantizar que los empleados cumplan adecuadamente con sus funciones acatando las normas y reglas establecidas con el fin de evitar sanciones, lo que de una u otra manera se traduce en una administración basada en el control.

Por su parte, Chiavenato (2002c) define la gestión del recurso humano como: “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. En este mismo sentido, García y Casanueva (1999) se centran en la Gestión de Recursos Humanos más que en la gestión humana y afirman que la Gestión de Recursos Humanos es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización, de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos. Esta concepción (por demás reduccionista) de la gestión humana es ampliamente compartida por los Administradores y contribuye a centrar su atención en las personas como un recurso renovable, descartable y concreto dentro de la organización. Además de que, con base en ella, se introducen

en el escenario administrativo una serie de pasos que deben seguirse de manera ordenada, coherente y lógica para asegurar el éxito de la gestión y desarrollar una estrategia de recursos humanos cuya pretensión es la tendencia a la generalización y la aplicabilidad en cualquier organización.

En Colombia, Calderón, Álvarez y Naranjo (2006) realizan un aporte en cuanto a los retos, tendencias y perspectivas de investigación en la gestión humana y determinan que, aunque la visión de la gestión humana sigue considerándose como reduccionista y se centra en las prácticas y sus resultados en la organización, ésta va más allá de la instrumentalización y cosificación del ser humano; lo que la convierte en un fenómeno complejo, en el que se conjugan al menos siete factores que inciden en su concepción, filosofía y prácticas, ellos son: 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 las teorías de gestión dominantes. Esta concepción aporta un espectro mucho más amplio de lo que es la gestión humana y, por ende, de los aspectos que deben tenerse en cuenta en el momento de realizarla. Aquí se visiona un hombre que se encuentra inmerso en un momento histórico específico y en una organización con particularidades que la hacen diferente de las otras, pero que debe ser abordado de manera integral.

Estos mismos autores (2007) abordan las relaciones entre la modernización empresarial y la gestión humana en

el país, y describen las características de las áreas de gestión humana, de las prácticas de recursos humanos, del mercado laboral y las relaciones laborales en concordancia con la gestión de los recursos humanos, y abordan la generación de conocimiento en Colombia, considerando las tres perspectivas más sobresalientes: la sociológica, la humanística y la estratégica, siendo desde esta última de donde se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de objetivos y metas estratégicas de la organización, en consideración de sus activos intangibles como fuente de ventaja competitiva sostenible. Concluyendo, entre otros aspectos, que los escasos estudios sobre las prácticas de gestión humana en Colombia dan cuenta de una mayor integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial en las empresas grandes y las medianas.

Desde esta misma perspectiva, Marín (2006) rescata la necesidad de realizar una gestión humana y administrativa conducente a atenuar la naturaleza instrumental que, a lo largo de los años, ha acompañado a la Administración y que comprenda al hombre desde una visión multiforme y compleja, donde se reconozca al sujeto humano dentro de la organización, y la gestión humana no sea la aplicación de contenidos vacíos de sentido y significado, sino una real comprensión del papel del ser humano en la organización. Estos postulados cobran sentido también para Aktouf (1998) cuando afirma que la Administración debe dejar de ser tan mecanicista como lo ha sido y de considerar al ser humano como una máquina, pues el ser humano

por su naturaleza misma, tiene siempre presente la necesidad de sentirse involucrado e implicado en lo que hace. Esto es, el ser humano es siempre un ser que necesita establecer un lazo psicológico con la actividad que desempeña, necesita ser reconocido y valorado como un ser integral y no simplemente como un engranaje más dentro del proceso de producción.

Estas y otras concepciones de la gestión humana y del ser humano en la organización, determinan las tendencias, perspectivas y acciones que se implementan cotidianamente en todas las empresas para realizar la administración efectiva y eficiente del personal. Todas ellas contienen en su interior “directrices” para administrar los procesos organizacionales en virtud de lograr la competitividad.

## **2. TENDENCIAS DE GESTIÓN HUMANA**

Una tendencia puede conceptualizarse como una directriz o un direccionamiento colectivo que pretende lograr un fin también común. Es un punto de mira o de referencia hacia el cual avanzan muchas personas, hasta que se convierte en un eje central de la mirada colectiva. Este concepto puede ser trasladado a la Administración, en la que, con los cambios que se operan a nivel mundial, surgen cada cierto tiempo diferentes conceptos que marcan la acción administrativa y gerencial y que guían las acciones de los administradores. En la actualidad, y en lo que hace referencia a la gestión humana, la tendencia de gestionar lo humano y las prácticas que visibilizan esta tendencia tienen el propósito de incrementar la productividad y competitividad.

En este momento histórico se vienen imponiendo diferentes perspectivas teóricas que hablan de la gestión humana no sólo como un proceso necesario, sino como el centro mismo de la organización. Dentro de ellas se encuentran las teorías más actuales del diseño organizacional y de la psicología organizacional. Entre las primeras, cabe resaltar aquellas teorías que hablan de la relación existente entre el tamaño, el diseño de la organización (en términos de Daft)<sup>2</sup> y su cultura, lo que lleva directamente a una concepción del ser humano en

el espacio laboral y de cómo debe ser “manejado” en la organización. Por su parte, desde la perspectiva de la Psicología Organizacional, se pueden encontrar diferentes aportes que están íntimamente relacionados con la Administración y que van conformando un entramado en el que las diferentes ciencias sociales se unen para dar como resultado un nuevo sustento teórico a la Administración y que, para efectos de este trabajo (sin pretender ser reduccionistas), pueden resumirse en el Cuadro 1.

**Cuadro 1.** Fuentes de generación de valor por gestión humana, visto desde diferentes autores.

Autores	Fuentes
Sheppeck y Militello (2000)	Desarrollo del desempeño superior de los empleados Respaldo para fomentar la motivación Consolidación de comportamientos productivos específicos Organización del mercado laboral
Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997)	Atención a la gente Desarrollo de herramientas y técnicas funcionales Socio estratégico
Wintermantel y Mattimore (1997)	Provisión de servicios a clientes Procesos y sistemas funcionales Formulación estratégica de la organización Creación y utilización del capital intelectual
Ulrich (1997)	Experto administrativo Defensor del empleado Agente de cambio Socio estratégico
Buyens y De Vos (1999)	Proceso decisorio Apoyo a gerentes de línea Implementación de prácticas de amplio rendimiento
Lozano (1999), Cortina (2003) y Sen (2003)	Responsabilidad social Responsabilidad con el entorno
Hewitt (1998)	Arquitectos de capacidades organizacionales Arquitectos de capacidad estratégica Arquitectos de nuevas mentalidades

Continúa

<sup>2</sup> Daft considera que en las nuevas tendencias de la teoría y el diseño organizacional, todo en la organización es un sistema del que el centro es el ser humano y todo lo que se haga en la periferia lo afecta y condiciona la forma como se concibe y se aborda.

Continuación Cuadro 1

Autores	Fuentes
Lake (1998)	Objetivos: estrategia, dirección y ajuste Estructura: rendición de cuentas, responsabilidad e interdependencia Sistemas: información, recompensas y procesos Cultura: valores y objetivos primarios Gente: estilo, competencia y desarrollo
Burke (1998)	Mejora del funcionamiento Reestructuración Cambio y poder Desarrollo de equipos <u>Aprendizaje organizacional</u>
Ehrlich (1998)	Estrategia empresarial Manejo del cambio Defensor de los intereses de los empleados <u>Aprendizaje y mejora de aptitudes</u>
Mohram y Lawler III (1998)	Desarrollo de estrategias Diseño de la organización Cambio de capacidades de dirección Integración de prácticas de alto rendimiento <u>Construcción del nuevo contrato psicológico</u>

Fuente: Calderón (2006, pp. 9-55)

Como puede observarse en un análisis rápido de esta compilación, las teorías actuales que hablan de la gestión humana, no corresponden ya al dominio exclusivo de una rama del conocimiento, ya sea esta la Sociología o la Administración, sino que se yuxtaponen en una mixtura de aproximaciones, que desde diferentes ciencias y disciplinas, se integran para producir un nuevo constructo teórico utilizado por la administración para abordar su objeto de estudio: la Organización. Estas dan cuenta de que, de una u otra manera, la gestión humana hoy debe posibilitar el establecimiento de una estrategia de negocios que confíe en las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida, la implementación de una cultura gerencial que comparta y defienda esta creencia, y unos gerentes de recursos humanos

que entiendan las implicaciones del capital humano sobre los problemas del negocio y puedan modificar el sistema de recursos humanos para solucionar esos problemas, pues la función de la gestión humana hoy es formar líderes más que empleados pasivos.

En este sentido, los problemas y tópicos del quehacer de la gestión humana (desde lo teórico y no necesariamente desde lo práctico) han cambiado a lo largo del tiempo, centrándose hoy más en apoyar el desarrollo de las capacidades de los empleados, realizar una gestión por competencias y gestión del conocimiento y dirigir de forma adecuada el talento humano, más que controlar, supervisar y simplemente administrar el personal con miras a obtener su rendimiento en detrimento de las condiciones laborales.

Desde este punto de vista teórico, para Calderón *et al.* (2006) se presentan algunas tendencias de investigación en gestión humana que pueden catalogarse como tradicionales o emergentes. En el primer grupo se encuentran el liderazgo, la motivación, los grupos, la planeación de recursos humanos, la valoración de puestos y la retribución; mientras que en el segundo grupo, se ubican la gestión estratégica de los recursos humanos, la gestión internacional de los recursos humanos, la cultura y recursos humanos, las fusiones y adquisiciones, el cambio organizacional y los recursos humanos, el downsizing, la evolución de la función de los recursos humanos y la teoría de las organizaciones. Algunas de estas tendencias de investigación son evidentes en las acciones emprendidas en las empresas en la gestión humana y muchas de ellas aún conciben el ser humano como un recurso para la productividad. Otras se constituyen como discursos vacíos de sentido que muchas veces no resultan aplicables en las organizaciones, dadas las condiciones laborales que los procesos de globalización imponen.

En el proceso de investigación que da origen a este artículo, se abordan algunas tendencias de gestión humana que, tanto a nivel teórico como a nivel de la práctica cotidiana, se consideran importantes en los contextos nacional e internacional, ellas son: **cambio organizacional, desarrollo humano, gestión del conocimiento, gestión por competencias, tercerización (outsourcing), plan de carrera, plan de sucesión, gerencia por procesos, cultura organizacional, marketing relacional y ges-**

## **tión internacional del talento humano.**

Para Serralde (1999), estas y otras tendencias, más que acciones puntuales, deben obedecer a procesos integrados de gestión humana que visionen la organización desde un punto de vista holístico, por lo que la gestión humana cobra un papel estratégico en la organización y trasciende las actividades que pretenden “manejar el personal”, dando origen a procesos de cambio organizacional en el que las personas son el eje fundamental. Según Jaramillo (2001) el trabajador es el constructor fundamental del conocimiento y eje de la flexibilidad organizacional, y sus aportes se pueden computar en la rentabilización del ciclo operacional de la empresa pero en términos de incremento de valor de la empresa, para lo cual se deben entender los procesos subyacentes al sistema de gestión humana y lograr que la empresa sea un sistema orgánico de aprendizaje.

Con estos postulados, que en la actualidad son aplicados en algunas organizaciones, se trabaja de manera práctica sobre diferentes tendencias de gestión humana como el cambio organizacional, el desarrollo humano, la gestión del conocimiento y la cultura organizacional. De igual forma, se desarrollan competencias adaptativas que permiten que los empleados asuman nuevos roles y retos en su actividad laboral, pero ello no se logra sólo por la acción de los empleados, sino que obedece a la gestión humana como un soporte del desarrollo de la organización, lo que determina un verdadero aprendizaje organizacional y garantiza (en cierta medida) un abordaje integral del su-

jeto humano en el escenario laboral; haciendo al mismo tiempo posible que los miembros de la organización adquieran nuevos aprendizajes, aptitudes, destrezas y formas de pensamiento que potencian su desarrollo en la empresa, la posibilidad de realizar una carrera dentro de ella y el relevo generacional de los líderes.

En este punto cobra relevancia el concepto de competencia trabajado por Mertens (2000), quien la define como una aptitud que se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer. El desarrollo de estas habilidades es responsabilidad tanto del empleado como del empresario y es el sistema de gestión humana el que posibilita dicho desarrollo.

Pero existen también tendencias, como aquellas que no favorecen la estabilidad y el desarrollo humano, u otras que no conducen a brindar mejores condiciones a los empleados y a la organización misma, tal es el caso del outsourcing, en donde el objetivo básico es disminuir costos por medio de la subcontratación de procesos con terceros, lo que ha comprobado que a la par disminuye el salario de los empleados y, en muchos casos, lesionan los derechos y seguridad de los mismos, pero genera rentabilidad a las empresas y es una tendencia de gran aceptación por parte de los empresarios. En este mismo sentido se ha generalizado la tendencia expuesta por Restrepo (1999) que se centra en disminuir el personal, lo que se hace evidente cuando las empresas entran en crisis o cuando desean obtener mayor rentabilidad disminuyendo los costos. Esta tendencia pareciera ser automática y mecánica, pero como el

autor lo señala, en algunas ocasiones (poco comunes) es indicativa de un nivel importante de percatación y de aceptación de la realidad financiera de la organización.

La ausencia de reflexión parece estar presente en la implementación de otras tendencias, como la gestión por competencias, en la cual puede afirmarse que se encuentran en el medio muchos empresarios que ni siquiera comprenden el concepto cuando ya lo están aplicando en sus organizaciones y asumen como competencia el saber hacer con el que el individuo debe llegar a la organización, adaptarse a ella y contribuir en el proceso productivo. La gestión por competencias, como tendencia y como estrategia de gestión humana, más que un conjunto de características con las que el empleado debe llegar al escenario laboral, son un conjunto de propiedades en permanente modificación, que deben ser sometidas a la prueba de resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica (Gallard y Jacinto, 1995).

En este punto, esta tendencia toca con la gestión del conocimiento, que según Carrión (2002) es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y, por ende, con el cambio organizacional, que como lo afirma Torres (2001), se centra en lo que tiene que

ver con la estructura organizacional y los cambios que se dan en ella con la innovación tecnológica. En el plano de la realidad, esto va más allá de la innovación de tecnologías y tiene estrecha relación con el cambio de mentalidad en todas las personas que integran la organización, lo que conducirá a un cambio adaptativo en la estructura organizacional.

El conocimiento y su gestión se convierten en importantes en el momento actual, porque tocan con todas las esferas de la organización y con las estrategias de gestión humana aplicadas en las organizaciones; máxime en lo que hace referencia al desarrollo de las competencias, pues la noción de competencia aplicada al mundo laboral parece estar escindida entre los conocimientos y las habilidades necesarias para el desempeño de un cargo o la ejecución de una labor. La competencia es inseparable de la acción, pero exige conocimiento y ese conocimiento debe ser analítico y reflexivo, y pareciera que en las aplicaciones de la gestión por competencias que se realiza en el mundo empresarial, el conocimiento quedara relegado a un segundo plano, privilegiando la habilidad para hacer.

Así las cosas, tal como las competencias, las otras tendencias y estrategias de gestión humana utilizadas en las empresas, no se encuentran muchas veces en relación unas con otras y no obedecen a un proceso integral de gestión humana, lo que las ubica sólo como acciones encaminadas a la gestión de recursos humanos y sitúa al ser humano dentro de la organización en el conocido lugar de hombre – cosa, que sólo tiene sentido si se mira a través de la producción.

## **Gestión del conocimiento y gestión por competencias**

Tanto desde el punto de vista teórico, como desde la práctica cotidiana, estas son dos de las tendencias más importantes que se vienen dando en la actualidad. Tanto a nivel conceptual, como en el acontecer organizacional, se habla cotidianamente de ellas y se generan estrategias para su implementación.

Ambas tendencias se encuentran íntimamente ligadas y en la actualidad no podría hablarse de cuál de ellas es más recurrente en el discurso administrativo, o más utilizada en las empresas y organizaciones. Lo que sí puede afirmarse es que unidas o por separado, cobran especial relevancia en la administración de hoy. Para autores como Louffat (2005) ambas tendencias son un soporte para la Administración moderna. Este autor afirma que ambas tendencias o modelos (como él los denomina) son esenciales en la nueva filosofía empresarial basada en la valorización de las personas y como fuente de generación de valor competitivo en el actual contexto de los negocios, y señala las diferentes intersecciones que existen entre el conocimiento y las competencias, las cuales hacen posible que se dé una gestión centrada en ambas y las reconozca como elementos esenciales en la gestión humana de cualquier empresa.

Por su parte, Nagles (2005) aborda la complejidad de las organizaciones actuales y le concede al conocimiento un papel protagónico en el logro del éxito organizacional. Concibe el desarrollo de las competencias como una consecuencia lógica y coherente de la gestión del conocimiento, pues ésta

permite el desarrollo de diferentes capacidades. Pero esta visión tiene la particularidad de ubicar las competencias en un segundo plano y hacer de la gestión del conocimiento el punto de partida para el desarrollo de las competencias. Lo que podría pensarse es que en el plano de la realidad no podría darse (y de hecho no se da) un proceso sólo en esta vía, sino que en muchas ocasiones son las competencias las que jalona la dinamización del conocimiento y la implementación de nuevos procesos de gestión.

Varela y Bedoya (2006), siguiendo la concepción que supone que las competencias son un eje central en la organización, proponen un modelo que busca la formación de empresarios con base en competencias personales y de conocimiento, situando ambos conceptos en el mismo plano y estableciendo entre ellos una relación de interdependencia.

Así las cosas, estas dos tendencias se perfilan como dos elementos de primer orden en la gestión humana a nivel nacional e internacional, pero no se encuentran aisladas de otras tendencias que se dan simultáneamente en las organizaciones, como el cambio organizacional, que cobra especial relevancia en combinación con ellas, pues todo proceso organizacional en el que se implementen la gestión del conocimiento y la gestión por competencias, llevará a un cambio organizacional que va mucho más allá del uso de la tecnología y se centra en la modificación de las acciones de los empleados. En este sentido, Velásquez y Vernaza (2006) ilustran este proceso mediante el estudio de caso de la compañía IBM®, en la que la gestión del conocimiento

se convierte en el elemento potenciador de la recuperación del liderazgo internacional de la empresa, mediante la utilización de la investigación como fuente de producción de conocimiento y del desarrollo de nuevas competencias.

Esta preocupación por la gestión del conocimiento y la gestión por competencias desde el punto de vista académico, encuentra eco en las empresas, y es este punto el que convierte a estas tendencias de gestión humana en elementos significativos y rescatables en medio de un sinnúmero de otras tendencias que se dan a nivel mundial. Pinto (2007) realizó un estudio de investigación llamado “Sistemas de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI de gestión del conocimiento, realizadas por las pequeñas empresas del Urola medio en España”, en el que, entre otras cosas, concluye que existe una asociación positiva entre las competencias y el mejoramiento de procesos mediante la gestión del conocimiento.

Rodríguez (2007) realizó un estudio de investigación llamado “Un modelo integral para evaluar el impacto de la transferencia de conocimiento interorganizacional en el desempeño de la firma”, en el que los resultados indican que la utilización de mecanismos para transferencia de conocimiento contribuye a mejorar el desempeño de la firma receptora, si bien con efectos distintos según el tipo genérico de mecanismos de transferencia de conocimiento utilizado y las competencias que se desarrollan mediante esta transferencia de conocimiento.

Rivas y Flores (2007) hacen una reseña de la gestión del conocimiento en

la industria automotora internacional, llegando a la conclusión de que las prácticas de gestión del conocimiento en la industria automotora ilustran otra batalla perdida de Occidente, relacionando la marcada diferencia que existe entre las culturas oriental y occidental en la manera en que los procesos de gestión del conocimiento son implementados y en las competencias de cooperación, socialización del saber y creación de redes que se dan en Oriente a partir de una adecuada gestión del conocimiento.

Estas investigaciones contribuyen a demostrar las relaciones existentes en la práctica entre la gestión del conocimiento y la gestión por competencias, y dan cuenta de la importancia que han cobrado estas tendencias de gestión humana en las organizaciones de hoy.

### **3. PERSPECTIVAS DE LA GESTIÓN HUMANA**

En un mundo cada vez más globalizado y competitivo, las diferencias individuales se hacen más imperceptibles a la mirada masificada, pero también se hacen más presentes en las acciones cotidianas. La globalización como fenómeno sociológico no se circunscribe meramente al aspecto económico, aunque en el imaginario social pareciera quedarse allí, pues cuando se hace referencia a ella comúnmente se relaciona con el crecimiento económico de las naciones (Villagrassa, 2003), con las tramas de intercambios de bienes y servicios y con la productividad de las empresas que los producen y comercializan, lo que supone un incremento en los parámetros de competitividad que deben enfrentar las organizaciones para sobrevivir en un mundo cada

vez más competitivo (Castro, 2007) y con una mayor oferta de esos bienes y servicios a menor precio y con mayores estándares de calidad.

En este mismo sentido, Castells (1994, 2002, 2004) afirma que la globalización es un proceso multidimensional y no sólo económico, del cual la expresión determinante es la interdependencia global de los mercados financieros, favorecida por la desregularización y liberalización de dichos mercados, lo que sitúa a la globalización como un fenómeno económico del cual no se han abordado sus aspectos sociológicos y han pasado casi inadvertidas sus consecuencias sociales, políticas, deportivas e incluso de salud pública.

Por ello las tendencias de gestión humana parecen ser cada vez las mismas en todas partes, y los países como Colombia, que pretenden competir con los productos internacionales tanto en territorio nacional como en internacional, adoptan las tendencias de gestión humana que han sido exitosas en los países desarrollados o las que les posibilitan de alguna manera competir con ellos. Así las cosas, son cada vez más los discursos y prácticas que se adoptan de manera irreflexiva por parte de los empresarios en lo que a la gestión humana se refiere. Discursos como el de las competencias, el cambio organizacional, el outsourcing, la gerencia por procesos y la gerencia por proyectos, toman cada vez más auge entre los empresarios colombianos y dominan los escenarios académicos y las prácticas empresariales cotidianas. Pero al mismo tiempo que estos discursos y prácticas ganan terreno, también lo hacen los que hablan del desarrollo humano, gestión del conocimiento y

cultura organizacional, muchos de ellos también aplicados sin ninguna reflexión.

Podría decirse que hoy, más que nunca, las perspectivas de la gestión humana encuentran una exuberante posibilidad de hallar al ser humano que está inmerso en la organización y trabajar con base en él, en sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, generando un valor agregado y un aspecto diferenciador de cada organización. Por ello la gestión humana se debe plantear no como una serie de estrategias o actividades que se desarrollan para administrar el recurso humano, sino como un conjunto de políticas acordes con la cultura organizacional y la planeación estratégica. En términos de Beer (1998), no solamente participar en actividades rutinarias de la administración de personal tradicional, sino obtener un papel protagónico en la formulación y ejecución de políticas de gestión humana.

Esto se logra en la medida en que en las organizaciones se deje de pensar que la gestión humana es una actividad de carácter secundario que corresponde solamente al departamento de recursos humanos y se asuma la columna vertebral de la actividad administrativa y productiva. Además se debe realizar un análisis minucioso de todas las tendencias, modas administrativas y discursos que hacen referencia a las diferentes formas de administrar el recurso humano asumiendo una posición que haga posible no sólo la adopción, sino la adaptación de ellas al entorno organizacional propio.

Podría pensarse que, en la actualidad, no hay una esperanza de

recuperar al sujeto humano en los procesos organizacionales, aunque cada vez sean más las voces y las teorías que así lo reclaman, pues en la práctica cotidiana se evidencia que existen discursos que rescatan al ser humano, pero las acciones que se emprenden con base en estos discursos van en abierta contravía con ellos. Cada vez son más repetidas las experiencias de despidos de personal, recortes en los presupuestos para la gestión humana, la ausencia de políticas claras de administración de personal y mayor activismo en las dependencias que se encargan de ella, los procesos de selección de personal con base en las competencias y el poco desarrollo de ellas en la organización, el trabajo con base en el desarrollo de proyectos y por medio del outsourcing y no con base en contrataciones que favorezcan la estabilidad laboral, entre otros.

Pero esa esperanza de recuperar el sujeto humano en la administración también encuentra eco en el sector académico y en el sector empresarial. No son pocas las investigaciones y desarrollos teóricos que se realizan en la perspectiva de una gestión humana verdaderamente humana, y se encuentran en el sector empresarial organizaciones que han realizado una apuesta por el talento humano y han empezado a desarrollar no sólo actividades, sino a generar procesos de gestión humana que se basan en las tendencias mundiales más actuales y rescatan la generación de conocimiento en la organización, la implementación de programas de desarrollo de competencias y la implementación de planes de carrera y de sucesión que permiten el cambio y crecimiento organizacional, a la vez

que propenden al crecimiento de las personas y su desarrollo humano.

Todos los días se encontrarán mayores contratensionalidades entre el logro de la productividad, la competitividad y la rentabilidad a toda costa, a la par que habrá esfuerzos por el logro de estos mismos objetivos mediados por el desarrollo humano y la gestión responsable de las personas que conforman la organización, máxime cuando las exigencias de integración económica, social y cultural demandan de las empresas, los empresarios y los empleados únicamente productividad, lo que sitúa a la empresa como un escenario carente de relaciones sociales que potencian el desarrollo humano. Pero siempre se encontrarán en las realidades del acontecer organizacional mayores demandas por mejores condiciones de trabajo para todos, relaciones más humanas y formas administrativas centradas en el ser humano, y estrategias que hagan posible el desarrollo personal y profesional que contribuyan al desarrollo de la organización.

#### **4. LA GESTIÓN HUMANA COMO ESTRATEGIA**

Con el telón de fondo de la globalización, el imperativo de la competitividad se ha instalado en las empresas y, según Saldarriaga (2007), ello ha dado origen al pensamiento ampliamente compartido de que la competitividad de las empresas y las naciones solamente es posible en la medida en que se logren penetrar exitosamente los mercados internacionales con

productos y servicios de excelente calidad y bajo precio. Esto tiene incidencia en el imaginario que las empresas crean y recrean acerca de lo que es la competitividad y cuáles son las estrategias competitivas que deberían implementar para ser exitosas en el mercado nacional e internacional, y una de esas estrategias ha sido la gestión humana, y dentro de ella, las estrategias y tendencias que se vienen dando a nivel mundial.

Desde los postulados de la administración moderna el ser humano cobra especial relevancia. Hoy se hacen presentes en el escenario social los discursos que se preguntan por la administración como una ciencia en proceso de construcción de la que el ser humano, aunque es el centro, se encuentra escindido en dos partes que no son conciliadas en los procesos de administración y gestión (Sanabria, 2007). Otros discursos hablan del papel del ser humano en la Administración actual y para ella, según Bedard (1995) y Chanlat, Echeverri, Dávila y Zapata (1998) es necesario tener en cuenta las particularidades y los esquemas mentales (Maruyama, 1998) al momento de administrar el recurso humano, pues dichas particularidades constituyen formas de pensamiento que, al ser compartidas, se convierten en representaciones sociales<sup>3</sup> que permiten a las personas percibir e interpretar la realidad de cierta manera y lograr procesos de identificación con el sistema en el que se encuentran inmersos, para este caso, con la organización y su cultura.

<sup>3</sup> Las Representaciones Sociales son *una modalidad particular del conocimiento, cuya función es la elaboración de los comportamientos y la comunicación entre los individuos. Para ampliación de este concepto puede consultarse: Ver Mora, 2002, p. 7.*

En este sentido, las perspectivas de la gestión humana se debaten entre la racionalidad instrumental que tradicionalmente ha acompañado a la administración, y los nuevos postulados que se centran en el ser humano. La asunción en las empresas de las tendencias de gestión humana que tienen a la persona como centro, quizá sean la solución para acortar esta brecha, lo que sólo puede lograrse si, como afirman Dolan, Valle, Jackson y Schuller (2003), la gestión estratégica del recurso humano tiene como finalidad dotar a los directores de recursos humanos y a todo el personal de las competencias necesarias para la realización de sus labores, integrar la gestión humana a la gestión general de la organización, identificar, formular y aplicar políticas de recursos humanos para toda la organización; pero más allá de ello, debe concebir la organización desde una perspectiva sistémica y multidimensional, en la que se integren diferentes tendencias, estrategias y técnicas de gestión humana que hagan posible una administración en la que el ser humano sea el eje central.

En este sentido es necesario hoy trascender la visión retratada por Sánchez, García y Zapata (2007), quienes resaltan que la gestión humana, como teoría y como práctica, ha sido abordada básicamente desde la perspectiva que la circunscribe a un ámbito meramente funcional en la organización, pero desde ambas perspectivas debe irse mucho más allá. Ivancevich, Gibson y Donelly (2003) afirman que, desde el área de gestión humana, debe actuarse en la solución de problemas para alcanzar los objetivos organizacionales, pero ello debe hacerse fomentando el

desarrollo y la satisfacción de los trabajadores y, desde los procesos de gestión humana, debe evidenciarse un interés claro y marcado de la organización en las personas, tratándolas como individuos y contribuyendo a la satisfacción de sus necesidades, lo que de suyo implica una concepción del ser humano como algo mucho más importante que un simple “recurso”.

Aunque esto sucede cada vez más a nivel teórico, en el plano de la realidad cotidiana parece que con más frecuencia este sujeto humano es menos tenido en cuenta y las estrategias de gestión aplicadas en la administración del recurso humano se basan sólo en la necesidad de productividad, competitividad y rentabilidad y se centran en los aspectos más técnicos de esta actividad. Al respecto Gómez, Belkin y Cardy (2006) cuando centran su atención en aspectos aparentemente generales de la organización que se tornan puntuales, de la misma manera en que Sherman, Bohlander y Snell (1999) señalan que el objetivo del área de Gestión Humana en cualquier organización es preparar la planeación del recurso humano, dotar al personal de la empresa, administrar los salarios, manejar las relaciones laborales y capacitar a la gente para desarrollar una cultura organizacional; actividades inherentes a la gestión humana pero que no la definen como tal.

Como una salida a esta situación se encuentran los aportes realizados por Quijano (2007), quien afirma que esta es una oportunidad para la Administración en el sentido de que la no universalidad de la teoría y la práctica puede conducir a nuevos caminos y

a nuevas formas de acción, así como a avances que tiendan a disminuir la fragilidad e inconsistencia epistemológica de la Administración y, por ende, a la concepción de un ser humano unificado en la teoría y la práctica.

Así las cosas, la gestión humana actual se convierte en una estrategia del negocio y se encuentra apoyada no en las tendencias de gestión humana, sino en la forma en que éstas son aplicadas en las empresas, mediante procesos reflexivos, analíticos y contextualizados a sus propias realidades. Por ello, la gestión por competencias, la gestión del conocimiento y demás tendencias de gestión humana, se presentan hoy como perspectivas que pueden contribuir de manera decisiva al logro de los objetivos organizacionales, al incremento de la productividad y a la competitividad y a rescatar al ser humano dentro de la organización.

## 5. CONCLUSIONES

Cada vez con mayor fuerza las Tendencias de Gestión Humana se sustentan en discursos que pretenden “rescatar” al ser humano dentro de la organización, lo que no necesariamente se traduce en los procesos de gestión humana que se realizan en las organizaciones nacionales e internacionales, esto puede ser constatado no sólo en la gran diversidad de tendencias que se yuxtaponen en las prácticas administrativas, sino en la ausencia de reflexión en su aplicación y los efectos que tienen en el personal de la organización.

En la época actual, dos de las tendencias con mayor aceptación empresarial y mayor abordaje académico son la gestión por competencias y la

gestión del conocimiento. Ambas tendencias son aplicadas cotidianamente en las organizaciones y empresas, y aunque parece que alrededor de dicha aplicación se da una fundamental ausencia de reflexión, algunas de las investigaciones realizadas coinciden en que la asociación positiva entre ambas tendencias conduce al desarrollo de la organización y al reconocimiento del ser humano en la organización.

Según la reflexión académica y la investigación en gestión humana, uno de los principales objetivos del debate académico y de la práctica administrativa es centrar la gestión en el ser humano, reconociendo en éste sus particularidades y potencialidades y no sólo en su tratamiento como un recurso descartable y enfocado solamente en la producción. Ello contribuye de manera decisiva a que, desde las empresas, se den procesos serios de aplicación de las tendencias de gestión humana de forma integrada e integral, en consonancia con los objetivos del negocio y en la vía del desarrollo humano.

En países como Colombia las tendencias de gestión humana son básicamente las mismas que se dan en el mundo, lo que de una u otra manera difiere son las estrategias que se utilizan para implementarlas. En este sentido, desde el análisis documental, puede observarse que en todos los países se dan tres perspectivas: la primera de ellas es la aplicación de las tendencias de gestión humana sin una reflexión clara en torno a ellas, la segunda es la aplicación de dichas tendencias de una manera crítica y reflexiva, y la tercera, y quizás más exitosa, es la asunción de la gestión

humana como estrategia, lo que hace posible ubicar al ser humano en el centro del acontecer organizacional.

En la actualidad las perspectivas de la gestión humana ofrecen la posibilidad de encontrar al ser humano que está inmerso en la organización y trabajar con base en él, en sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, generando un valor agregado y un aspecto diferenciador de cada organización que la haga más productiva y competitiva.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aktouf, O. (1998). *La administración: entre tradición y renovación*. Cali, Colombia: Artes Gráficas Universidad del Valle.
- Ashby, W.R. (1984). Sistemas y sus Medidas de Información. En: V. Bertalanffy, R.W. Ashby y G.M. Weinberg, *Tendencias en la Teoría General de los Sistemas* (pp.95-117). Madrid, España: Alianza Editorial.
- Bedard, R. (1995). *Los fundamentos filosóficos del Management*. Tesis no publicada del Doctorado en Administración, HEC de Montreal, Montreal, Canadá.
- Bedard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: el rombo y la cuatro dimensiones filosóficas. *Administer*, 3, 68 -88.
- Beer, M. (1998). *La transformación de la función de los recursos humanos: eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo papel estratégico*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Buckley, W. (1973). *La Sociología y la Teoría Moderna de los Sistemas*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores.
- Calderón, G. (2006) La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 9 – 55.
- Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225 – 254.
- Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64.
- Carrión, J. (2002). *Gestión del conocimiento*. Recuperado en Mayo 4, 2007, de [http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos\\_gestion\\_del\\_conocimiento.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_gestion_del_conocimiento.htm)
- Castells, M. (2002). Globalización y antiglobalización. En J.E. Stiglitz y M. Barlow, *Pánico en la globalización*. Bogotá, Colombia: Fica.
- Castells, M. (2004). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. México: Alianza Editorial.
- Castells, M. y Hall, M. (1994). *Tecnopolis del mundo. La formación de los complejos industriales del Siglo XXI*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Castro, J. (2007). Parámetros de competitividad utilizados por las PYMES colombianas para enfrentar sus procesos de exportación. *Mercatura*, 1(2), 145 – 158.
- Chanlat, A., Echeverri, R., Dávila, C. y Zapata, A. (1998). *En busca de una Administración para América Latina: experiencias y desafíos*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Chiavenato, I. (2002a). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw- Hill.

- Chiavenato, I. (2002b). *Administración en los Nuevos Tiempos*. México: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2002c). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- Daft, R. (2005). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Thomson.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales del siglo XXI*. Madrid, España: McGraw – Hill.
- Gallard, M.A. y Jacinto, C. (1995). Competencias Laborales tema clave en la articulación educación-trabajo. En CIID-CENEP, *Boletín de la Red Lationamericana de Educación y Trabajo*, No.2. Buenos Aires, Argentina: mimeo.
- García, J. y Casanueva, C. (1999). *La Gestión del Conocimiento y el Factor Humano. Pasos para equilibrar sus funciones en el logro del aprendizaje organizacional*. México: Thomson.
- Giddens, A. (1992). *Sociología*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2006). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. México: Prentice – Hall.
- Hoyos, C. (2000). *Un modelo para la investigación documental*. Medellín, Colombia: Señal editora.
- Ivancevich, J., Gibson, J. y Donnelly, J. (2003). *Las Organizaciones*. México: McGraw – Hill.
- Jaramillo, J. (2001). Los componentes del sistema de gestión humana. En ASCORT (Organizadores), *Gestión humana: más allá de las organizaciones*. 7º Simposio ASCORT, Medellin, Colombia.
- Klisberg, B. (1995). *El pensamiento organizativo: de los dogmas al nuevo paradigma gerencial*. Buenos Aires, Argentina: Tesis.
- Louffat, E. (2005). Convergencia de los modelos de conocimiento y de competencias como soporte para la moderna administración de empresas. *Revista EAN*, 53, 24 -35.
- Marín, D. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 135 – 156.
- Maruyama, M. (1998). *Esquemas mentales. Gestión en un medio multicultural*. Santiago de Chile, Chile: Granica.
- Mertens, L. (2000). *La gestión por competencia laboral en la empresa y formación profesional*. Madrid, España: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Mintzberg, H. (1979). *La estructura de las organizaciones*. New Jersey, NJ: Prentice – Hall.
- Mora, M. (2002, otoño). *La teoría de las representaciones sociales de Serge Moscovici*. Athenea Digital, 2, 7. Recuperado en mayo 4, 2007, de <http://antalya.uab.es/athenea/num2/mora.pdf>
- Nagles, R. (2005). El desarrollo de competencias desde la perspectiva de la gestión del conocimiento. *Revista EAN*, 54, 99 – 114.
- Parsons, T. (1976). *El sistema social*. Madrid, España: Revista de Occidente.
- Pinto, J. (2007). Sistema de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI de gestión del conocimiento, realizadas por

- las pequeñas empresas del Urola medio (España). *Estudios Gerenciales*, 23(103), 13 – 38.
- Perrow, C. (1991). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Quijano, O. (2007). Contexto, Gestión e Investigación. En ASCOLFA y Universidad del Cauca, *Memorias Encuentro Nacional de Investigación y Docencia “Epistemología, Investigación y Educación en las Ciencias Administrativas”*(pp. 21-30). Cali, Colombia: Torre Blanca.
- Restrepo, H. (1999). Productividad y pleno empleo. Los desafíos actuales de la gestión empresarial. En ASCORT (Organizadores), *El rol estratégico del sistema de gestión humana*. 6º Simposio ASCORT, Medellin, Colombia.
- Rivas, L. y Flores, B. (2007). La gestión del conocimiento en la industria automovilística. *Estudios Gerenciales*, 23 (102), 83-100.
- Rodríguez, A. (2007). Un modelo integral para evaluar el impacto de la transferencia de conocimiento interorganizacional en el desempeño de la firma. *Estudios Gerenciales*, 21(95), 37 – 50.
- Saldaña, J. (2007). La globalización y la competitividad de las empresas familiares: una aproximación teórica. *Mercatura*, 1(2), 133 – 144.
- Sanabria, M. (2007). ¿Una Epistemología de la Administración? En ASCOLFA y Universidad del Cauca, *Memorias Encuentro Nacional de Investigación y Docencia “Epistemología, Investigación y Educación en las Ciencias Administrativas”*(pp. 347-357). Cali, Colombia: Torre Blanca.
- Sánchez, K., García, M. y Zapata, A. (2007). Estudios Interdisciplinarios de la Gestión Humana. En ASCOLFA y Universidad del Cauca, *Memorias Encuentro Nacional de Investigación y Docencia “Epistemología, Investigación y Educación en las Ciencias Administrativas”*(pp. 13-20). Cali, Colombia: Torre Blanca.
- Serralde, A (1999). La contribución de recursos humanos al cambio organizacional. En ASCORT (Organizadores), *El rol estratégico del sistema de gestión humana*. 6º Simposio ASCORT, Medellin, Colombia.
- Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson.
- Timasheff, N. (1961). *La Teoría Sociológica*. Su naturaleza y desarrollo. México: Fondo de Cultura Económica.
- Torres, S. (2001). Cambio organizacional y evolución tecnológica: la máquina – herramienta en el país vasco. *Cuadernos de Administración*, 14(23), 7 – 24.
- Varela, R. y Bedoya, A. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 21 – 47.
- Velásquez, F. y Vernaza, P.J. (2006). IBM®: ¿Más allá del conocimiento...? (Caso de estudio). *Estudios Gerenciales*, 22(101), 125 – 148.
- Villagrasa, J. (2003). *Globalización ¿Un mundo mejor?*. México: Trillas.
- Weber, M. (1993). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.