



Omnia

ISSN: 1315-8856

revistaomnia@gmail.com

Universidad del Zulia

Venezuela

García de Hurtado, María C.; Leal, Martín  
Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual  
Omnia, vol. 14, núm. 3, 2008, pp. 144-159  
Universidad del Zulia  
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711121008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## **Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual**

*María C. García de Hurtado\* y Martín Leal\*\**

### **Resumen**

El siguiente artículo hace referencia de cómo ha sido la evolución del recurso humano a lo largo del tiempo y cómo se ha cambiado el concepto de personas consideradas simples piezas sin valor a convertirse en el verdadero sentido de toda organización. Se aborda la evolución que ha tenido el Recurso Humano en Venezuela, transitando desde su génesis hasta las nuevas tendencias demandadas del contexto social. Especialmente, durante los últimos cincuenta años. En tal sentido, se realiza una investigación descriptiva-documental a partir de la revisión de importantes aportes en el área objeto de este artículo. Finalmente se discute sobre la importancia y el impacto que poseen las personas en las organizaciones.

**Palabras clave:** Recurso humano, Talento humano, Capital humano, Capital intelectual.

### *Historical Evolution of the Human Factor in Organizations: Human Resources Intellectual Capital*

### **Abstract**

The following article refers to how it has been the evolution of human resources over time and how it has changed the concept of people considered simple pieces to become worthless in the true sense of the

\* Directora y profesora Titular de la Escuela de Educación de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia (LUZ). Maracaibo, Venezuela. E-mail: garciabellizzi@gmail.com

\*\* Profesor de Postgrado en el Doctorado en Ciencias Gerenciales de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela. E-mail: lealguerrero@hotmail.com

whole organization. It deals with the evolution that has taken the Human Resources in Venezuela, passing from its genesis to the new trends sued the social context. Especially during the last fifty years. In that sense, there is a descriptive research-documentary from the review of major developments in the area subject of this article. Finally, it discusses the importance and impact that possess people in organizations.

**Key words:** Human resource, Human talent, Human capital, Intellectual capital.

## **Introducción**

Resulta sumamente interesante, observar cómo el pensamiento del hombre ha evolucionado tan rápidamente, especialmente, en los últimos cincuenta años, con relación a la importancia y el impacto que poseen las personas en las organizaciones. No basta sólo con mirar al pasado, se necesita una intensa e incisiva visión retrospectiva para tratar de explicar cómo ha sido el génesis y la evolución del recurso humano, que llevó al hombre de simple pieza sin valor, a convertirse en el verdadero sentido de toda institución. En tal sentido, se hace necesario, mencionar la evolución que ha tenido este concepto; inicialmente, como primera función a partir del surgimiento de la sistematización científica del trabajo, cuyo padre fue Frederick W. Taylor (Chiavenato, 2006).

Hoy, las organizaciones en transformación saben que el ser humano asociado con otros, debidamente constituidos y con los recursos adecuados, es capaz de convertir en realidad metas compartidas y ambiciosas; entienden también qué objetivos y circunstancias diferentes requieren instituciones heterogéneas y apropiadas para ellos. Por tanto, estas últimas, deben tener la flexibilidad para adaptarse a los cambios permanentes del entorno. El cambio para ellas, son un modelo ineludible de sobrevivencia, por consiguiente, le corresponde, gestar su propio cambio.

En Venezuela, las organizaciones actuales se encuentran en busca de un espacio que exige un esfuerzo importante de adaptación permanente, todo este proceso las obliga a modificar su visión y su misión; por esta y otras razones, las personas se ven obligadas a modificar de forma continua su conocimiento, habilidades y la creación de nuevos valores para combinar con los objetivos y filosofía planteadas por aquellas que buscan insertarse de manera efectiva ante una realidad cambiante. Las nuevas realidades organizacionales exigen de las personas cooperar en vez de competir. Cada ser humano es un asociado, un colaborador crea-

tivo y responsable que se autorrenueva y aprende continuamente, pero que se ve limitado por una serie de interferencias creadas en las organizaciones, quien por falta de imaginación y exceso de intolerancia y desconfianza, ha limitado la vida a normas, objetivos y evaluaciones.

Ante esta situación, el presente artículo tiene como propósito, revisar la evolución que ha tenido el recurso humano en Venezuela, partiendo desde su génesis hasta la nueva concepción que de él se tiene en la actualidad.

### **Una aproximación a su génesis**

Hasta hace poco tiempo, en muchas organizaciones se hablaba de administración de personal o relaciones industriales (visión burocratizada manifestada desde el final de la Revolución Industrial, y alcanzó su auge en la década de los cincuenta).

Realizando una valoración exhaustiva del concepto, este forma parte de las primeras prácticas que se manifestaron en los orígenes de la función de Recursos Humanos en las organizaciones por aquellos tiempos, donde la administración de personal constituyó el primer estadio por el cual pasa esta la función; carece de enfoque sistémico y se centra en tareas por separado o funciones de carácter rutinario y burocrático relacionadas con la remuneración de los trabajadores, el control de la disciplina laboral, el ausentismo y otras (Chiavenato, 2006).

Esta función, podía ser desempeñada por un órgano específico, especializado, o ser asumida por otro aparato de la empresa; el enfoque que seguía era reactivo o "post mortem"; es decir, accionar sobre un suceso ya ocurrido, además, se denota la carencia de un enfoque estratégico al no verse relación alguna con los objetivos de la organización.

Seguidamente, a este concepto aparece otro denominado "Administración de Recursos Humanos", este surge a medida que las organizaciones progresan y asimilan los adelantos científicos técnicos, para concluir en una modernización de la función del personal, materializándose en la evolución del concepto antiguo al actual.

Los orígenes de la administración formal de recursos humanos en Venezuela se remontan a la llegada de las transnacionales petroleras al país. Estas organizaciones no sólo trasladaron sus operaciones de negocio, sino que trajeron consigo un conjunto de

prácticas administrativas; especialmente, aquellas relacionadas con el manejo del personal. Alrededor de los años cuarenta del siglo pasado, estas empresas, introdujeron por primera vez en el país, prestaciones adicionales al salario monetario, tales como servicios médicos y dotación de viviendas (Monteferrante, 2004).

Durante los años cincuenta y sesenta, se hace evidente en los organismos nacionales, la necesidad de contar con personal encargado de las relaciones con los sindicatos. Es en la década de los años 60, cuando aparecen las técnicas más sofisticadas en la administración de personal, esto vinculado a la planificación del entrenamiento, desarrollo del personal, y con programas de carreras más estructurados. La industria local se expande alrededor de los grandes polos de desarrollo en diversas zonas de Venezuela, que necesitaron de mano de obra calificada y más aún, su importación a otros países.

A lo largo de la década de los sesenta, la jefatura de personal pasó de, supervisión por parte de los “jefes” a asignaciones de trabajos, control de llegadas y salidas, hasta calidad de desempeño del personal.

Nuevamente, las empresas petroleras son pioneras en incluir esta figura en sus departamentos de administración de personal (Garbi y Piñango, 1988, citado por Monteferrante, 2004). Durante estos años, el énfasis de la función de recursos humanos, se ponía en las relaciones laborales. Por ello, el perfil de los encargados de manejar el personal, se asociaba a la imagen del «policía»; alguien que verificaba la asistencia de los trabajadores, chequeaba tarjetas, amonestaba al personal; en fin, ejercía funciones de fiscalización. Si bien, este modelo parece muy lejano, todavía se encuentran organizaciones en las cuales la unidad de recursos humanos concentra sus esfuerzos en la «vigilancia» de personal.

## **Desarrollo evolutivo**

En Venezuela, en los años setenta, aparecen los primeros profesionales universitarios especializados en el área, los relacionistas industriales, y se tecnifican los procesos: particularmente reclutamiento y selección, inducción y administración de sueldos y salarios. También durante este período empieza a cambiar el estereotipo de “policía” que había predominado en años anteriores.

Otro aspecto importante, es no asumir con responsabilidad por parte de las organizaciones y empresas venezolanas, la importancia de los recursos humanos a pesar del acelerado proceso de crecimiento, por la complejidad de las funciones, y tareas a cumplir por la mayoría de ellas. Sin embargo, los nuevos tiempos traían cambio de valores que ayudaban y estimulaban a la gente a trabajar, debido a los diferentes logros científicos y tecnológicos, a las presiones de los gremios profesionales y sindicatos, a los cambios organizacionales y al crecimiento en la formación de administradores profesionales (Garbi y Piñango, 1988, citado por Monteferrante, 2004).

El modelo “personal” va siendo sustituido tímidamente por la Gerencia de los Recursos Humanos, en un esfuerzo por responder mejor a los nuevos desafíos del entorno. Buscando soluciones a los nuevos retos que exigían los nuevos tiempos, la jefatura de «personal» se transformó en un subdepartamento especializado externalizándolas parcialmente sus funciones tradicionales; al mismo tiempo el peso de su gestión giró hacia las nuevas responsabilidades que iban descubriendo: como el clima laboral, hoy conocido como clima organizacional, diseño de planes de sucesión, modernización de los sistemas retributivos, comunicación interna, participación, motivación, calidad total, formación de los trabajadores, desarrollo de sus competencias, entre otros.

Estas nuevas funciones conllevan a configurar para la época, la identidad del nuevo modelo de gestión, llamado Gerencia de Recursos Humanos que actúa como un órgano más abierto donde el personal, también se beneficia de la incorporación masiva de mujeres y de una gran variedad de profesionales universitarios.

Con la evolución, consolidación e importación de modelos de corporación, los nuevos esquemas de planificación y la división funcional de las organizaciones, va naciendo una gerencia estructural y científica; y el área de personal acompañó esa evolución con un proceso interno en crecimiento. Ante esta realidad, la mentalidad de los grandes empresarios venezolanos entienden que: administración de personal no es otra cosa que decidir acerca del conjunto de normas y reglas prácticas que tratan cómo dirigir y organizar al hombre en su trabajo y que las actitudes hacia las personas son más importantes para la eficiencia y la productividad que los propios factores materiales tales como: salarios altos, ambientes acogedores y horarios de trabajo menos recargados (Casimiro, 2007).

En la década de los años setenta, es cuando se formalizan los procesos de la administración de personas, se puede decir entonces, que la administración de recursos humanos de Venezuela ha alcanzado su estado actual de Gerencia, después de muchos años de progreso, la cual supone un desarrollo evolutivo tardío. Se considera que los años setenta fueron el momento para el despegue de nuevos modelos donde las personas se tendrían como objetivo principal.

Es en los años ochenta, cuando aparece formalmente la gerencia de Recursos Humanos. Las actividades asociadas a la función van más allá del manejo de los sindicatos, de las relaciones laborales y los trámites de incorporación y despido del personal.

Es como la "edad de oro", se impone por completo un modelo científico, delineado y estructurado en las áreas de planificación de recursos humanos, reclutamiento, y selección, entrenamiento, capacitación, relaciones laborales, seguridad industrial, encuestas comparativas de sueldos y salarios, y motivación de los empleados, entre otros. Para ese momento, el interés se focaliza más en el trabajador como persona y su relación con la organización.

Desde comienzos de los años ochenta, se hizo frecuente en Venezuela encontrar empresarios, gerentes o personas vinculadas al mundo de la gerencia (consultores, académicos, otros) refiriéndose a la Gerencia de los Recursos Humanos como el "factor estratégico futuro", la "nueva arma competitiva" o identificando aspectos relacionados con ésta, como la productividad, la cultura organizacional o la filosofía gerencial, como los factores determinantes para el éxito de una organización o empresa.

De las transformaciones vividas por el país en décadas pasadas, un aspecto importante y difícil de apreciar es el cambio cultural experimentado por la mayoría de las grandes organizaciones y empresas Venezolanas a partir de los años 80. Ese cambio, se refiere a la manera cómo se toman las decisiones, al tipo de información utilizada y cómo se procesa, a la forma de estructurar la organización, utilización de asesores, agencias de consultorías nacionales y extranjeras a la incorporación de tecnología como la informática, y por supuesto, los nuevos criterios de la Gerencia de Recursos Humanos a la hora de reclutar, seleccionar y promover e incentivar al personal.

En estos años, las organizaciones y empresas nacionales, tanto públicas como privadas, hacen énfasis en el objetivo fundamental de la Gerencia de Recursos Humanos como es la efectiva

utilización de su personal, mediante consejos, asesorías, servicios y controles diversos las cuales sirvieron para lograr los objetivos de las mismas a través del diseño de las políticas, procedimientos, planes y programas de recursos humanos; y con el fin de que cada gerente pudiera cumplir sus respectivas metas de forma eficiente. Para esta fecha, los directivos de las grandes instituciones y empresas del país, se comienzan a dar cuenta de la verdadera importancia asumida por los recursos humanos, e igualmente, el hecho de ser la aplicación metodológica específica para la gerencia de los recursos humanos, es un punto clave para lograr los objetivos y las diferentes estrategias diseñadas por las organizaciones (Jaques, 2004).

A mediados de los años ochenta, se vive el mejor momento en lo que a transformación de la gerencia se refiere. En las organizaciones se destaca la clara separación entre propiedad y forma de gerenciar, el predominio de criterios tecnocráticos, es más eficaz y eficiente, sobre criterios tradicionales, afectivos o tradicionales, por ejemplo: “se hace así porque yo digo”.

En esos años, la mujer ya ha ganado gran participación en dicho mercado, lo cual ha generado cambios fundamentales en las políticas de personal, así como también en el análisis y diseños de cargos. De igual forma, otros grupos minoristas han modificado los esquemas, debido a la apertura brindada por políticas gubernamentales de espacios para el ingreso al mercado laboral de los minusválidos o discapacitados, multiplicidad étnica, inmigrantes, entre otras, lo que en otra época constituían barreras para el ingreso.

Durante esa década, la Gerencia de Recursos Humanos se convirtió en un componente muy esencial, principalmente, en el área de la administración, con responsabilidades como ya se mencionó, que van más allá de un simple manejo del factor humano. El hecho de que todas las funciones de una organización o empresa, necesitaran de la participación del hombre, conllevó a los empresarios venezolanos a partir de estos años a prestar mayor atención a estos recursos, y comienzan a ubicar a esta gerencia dentro de los niveles de dirección; es decir, dentro de su organigrama o estructura organizacional. Esta nueva gerencia comienza a ocupar un sitio estratégico para la productividad.

Con base a lo anterior, en las organizaciones y empresas venezolanas, la gerencia de los recursos humanos, puede decirse se convirtió en la actividad de mayor significado para el logro de sus objetivos, y evolucionó desde la clásica visión de dirección de per-



sonal hacia su percepción más moderna, donde los empleados son recursos de alto valor que hay que desarrollar, no sólo a nivel teórico sino también práctico. Sirvió para que muchas organizaciones y empresas en Venezuela lograran su proceso de fortalecimiento, crecimiento y expansión (Riquezas, 2004).

También se puede afirmar, que a partir de este momento, el factor humano de las organizaciones venezolanas, se convirtió en un recurso estratégico, por tanto, era necesario, contar con verdaderas estrategias en recursos humanos, entrenados en el trabajo cotidiano de las distintas áreas de la empresa (multidisciplinarios), directivos dotados de visión estratégica, profesionalidad, energía, capacidad de liderazgo y para la productividad, así también para generar entusiasmo en la institución.

Los cambios en el entorno nacional e internacional, obligaron a las organizaciones venezolanas a darse cuenta de que algo estaba ocurriendo en el ámbito de la gerencia de la gente. La década de los noventa, comienza con el debate sobre el carácter estratégico de la gestión de la gente, iniciado en el mundo desarrollado desde mediados de los años ochenta.

Aunado a lo anterior, a mediados de los noventa, se producen acontecimientos que hacen pensar en la superación de la época de los "recursos humanos". No son de tipo conflictivo o traumático como fueron los marcados en su origen, sino más sutiles. El desafío planteado es tal, que la respuesta es una profunda modificación del enfoque mismo de la función de estos recursos, la cual conduce a un cambio de período, semejante al que condujo su aparición.

Los cambios acelerados en el devenir, se mueven ante los avances tecnológicos que caracterizan la era del conocimiento. Actualmente, la alta gerencia en algunas organizaciones, entre ellas, públicas, está en la zaga de estos cambios (Salazar y Romero, 2006). En el marco de la nueva economía y las nuevas revoluciones científicas tecnológicas aparecen enfoques dirigidos hacia la excelencia, calidad total y la reingeniería que producen un impacto bien importante en la función de los recursos humanos.

En el siglo XXI, con el continuo avance de la información y la tecnología aparece una nueva realidad. Las organizaciones y empresas venezolanas están montadas en la dinámica de tiempos de cambios requeridos por las tecnologías, crecimiento rentable y exigencias por parte de los clientes, colocando en el centro de la escena, la competencia de la fuerza laboral y las capacidades de la empresa. Por tal razón, la nueva realidad competitiva les exige, nuevas mane-

ras de pensar acerca de nuevas filosofías de los negocios, y profesionales en gerencia de recursos humanos (Valdez, 2002).

En estos nuevos escenarios, se identifican tres aspectos que destacan por su importancia: la globalización, el permanente cambio de contexto y la valoración del conocimiento. Las viejas definiciones que usan el término recurso humano, se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización.

Asimismo, cuando se utiliza el término de gerencia de recursos humanos, se está catalogando a la persona como un objeto necesario, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que dan vida, movimiento y acción a toda organización.

Es de esta manera que aparece otro concepto relacionado con las funciones de recursos humanos, el cual, todavía se pone de manifiesto en la práctica empresarial diaria en las organizaciones, y sobre el cual, varios autores han realizado sus valoraciones y aportes teóricos importantes. Este concepto es el de “Gestión de Recursos Humanos”; concepto más avanzado y abarcador de dicha función en una organización de éxito, de carácter estratégico y con un enfoque mucho más organizado al proceso de formación de personal.

Se consolida como elemento importante, el carácter proactivo de esta gestión, actuando como provisor de las deficiencias y posibles dificultades que puedan surgir, además de tener como centro de referencia, las expectativas y necesidades del personal, su nivel de satisfacción, los elementos motivadores que juegan un papel decisivo para una buena tarea.

En este sentido, puede decirse que los líderes de las empresas, se han percatado que las personas son el medio por el cual pueden alcanzar una ventaja competitiva en el mercado, fundamentado en el cual sólo ellas son capaces de generar y fortalecer la innovación y el futuro de las organizaciones, y al final, son las que brindan personalidad propia a la empresa.

## **Capital intelectual**

Una de las características más destacada a experimentar en los últimos años del siglo XX, y primeros del siglo XXI, es la actuación de los distintos agentes ante el cambio rápido y continuado

en tecnologías, sistemas, procesos, tendencias, entre otras, propiciado por las condiciones de globalización y competencia, lo cual desemboca en una situación en la que casi todo es copiable y/o comparable.

Cada vez con mayor énfasis, las personas desean ser protagonistas de los proyectos en que se involucran, protagonistas de sus proyectos personales y también en los colectivos, construir y no observar, actor y no espectador. Esto se convierte en un potencial para las organizaciones por cuanto el éxito sólo lo tendrán aquellas organizaciones que asimilen rápidamente los cambios y donde las personas estén preparadas para responder a ellos de la mejor manera posible (Anniccharico, 2002; Valdez, 2002).

En este entorno, altamente complejo e impredecible, las organizaciones han ido descubriendo formas para impulsar los cambios, pero que consecuentemente, requieren más gestión. Es así como en los últimos tiempos emergen con fuerza los llamados “intangibles” o de una manera más general, el capital intelectual.

Aunque existe una gran cantidad de criterios sobre el capital intelectual, la jerarquía de los elementos que la componen, y las mejores formas de medirlo, muchos autores concuerdan en que el mismo está formado por: (1) capital humano, (2) capital estructural, (3) capital relacional.

En el capital humano, se incluyen todas las capacidades individuales, los conocimientos y destrezas de los empleados. Este conjunto de valores que son provistos directamente, todos los empleados juegan un papel preponderante en todas las organizaciones. En la Era del Conocimiento, lo vital es que fluya el conocimiento en todas las direcciones, alienta la creatividad y brinda herramientas intelectuales para el desempeño diario (Colina, 2006).

Por capital estructural, se entiende el conjunto de los equipos, programas, bases de datos, patentes, marcas y estructura organizacional. El capital estructural también incluye las relaciones con los clientes.

El capital intelectual es la suma del capital humano, el capital estructural y el capital relacional. Gestionarlo, para crear valor en la empresa, no está determinado por explotar uno de estos factores, sino de establecer una interacción entre ellos, de modo que el resultado generado sea el más adecuado para la organización.

El capital intelectual ha existido siempre, pero recién en los últimos años, se ha empezado a considerar como un valor agregado no empírico que se trata de medir por medios tradicionales:

como mejorar la productividad, o la participación en el mercado o cómo lo gestiona la competencia. Dentro de esta concepción, a criterio de Marín (2002) citado por Pérez (2005) el capital intelectual está constituido por los bienes intangibles de la empresa relacionados con el conocimiento, habilidades e información.

Por ello, si la mayor parte del valor de las empresas se encuentra en el capital intelectual, los recursos humanos influyen en la circulación de ideas e información, la satisfacción del cliente, el manejo de bases de datos y programas de la empresa que forman parte del capital estructural.

De este modo, es necesaria la continua formación y educación, esto es, la actualización permanente de habilidades y conocimientos, así también, la evaluación constante de las personas y la asociación de las organizaciones con universidades e institutos de estudios es clave en este sentido.

### **Capital humano**

Los cambios sociales y tecnológicos, también exigen un cambio de pensamiento, a su vez, una realineación a los nuevos enfoques en el cual, los recursos humanos son sustituidos por una "nueva" categoría denominado capital humano, esto es producto de obligar los nuevos sistemas de producción a crear una situación de aprendizaje permanente, esto, permite a la gente demostrar que su verdadero valor reside en el conocimiento y las experiencias. El capital humano ha sido definido como el conocimiento (explícito o tácito) que poseen las personas y equipos necesarios para la organización, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. Una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que la organización no lo posee, ni puede comprarlo.

En los países industrializados, este concepto tuvo gran receptividad, producto de haber entendido muchas organizaciones que para crecer y expandirse, necesitaban contar con los mejores. Esto sólo se logró reorientando y sustituyendo el concepto de trabajo, la producción y las nuevas exigencias propias del mundo de los negocios. El capital humano ha jugado un papel importante, por cuanto logró cambiar la concepción del hombre como un recurso tangible, fácilmente sustituible, por una nueva concepción, donde la gente es parte de la organización, y su valor reside en el conocimiento y habilidades que éste tiene.

En el caso venezolano, este concepto de capital humano, es novedoso. Son las grandes organizaciones de producción y servicios, las que mayoritariamente han tomado esta concepción para categorizar a las personas, y darle a entender de la importancia de ellos por su conocimiento. Se ha venido aplicando en aquellas organizaciones que han comprendido que la relación valor conocimiento resulta la fórmula clave en el desarrollo profesional.

Difícilmente se encontrará entre la alta gerencia venezolana, alguien que no destaque la importancia del capital humano para el éxito empresarial. Sin embargo, muchas veces, este discurso no parece estar en concordancia con las políticas y prácticas de las organizaciones. En efecto, muchas empresas del país, particularmente, las que se desenvuelven en los sectores más tradicionales de la economía, conciben el papel de la gerencia de recursos humanos como simple administradora de los procesos relacionados con esta función (Monteferrante, 2004).

Hoy se ve como indiscutible, el rol que juega el capital humano en el desarrollo de los países. Una mayor y mejor educación, no sólo mejora los conocimientos de las personas, sino que desarrolla otros aspectos, como requerir mejor calidad de vida, tomar conciencia del medio ambiente, y en especial, en que la persona se siente cada vez más capaz, de ser constructor de su futuro. Riquezas (2004), afirma que es prácticamente imposible conseguir un espacio en cualquier organización, donde no esté presente un ser humano o donde no se utilice el talento.

Se debe entender, que se está viviendo dentro de la sociedad del conocimiento, como una respuesta necesaria a las condiciones de las organizaciones de un nuevo marco de actuación que proviene del desarrollo tecnológico sustentado básicamente por el aprendizaje, la tecnología de la comunicación, la información y el conocimiento, siendo el gran protagonista, el último. El tercer milenio, apunta a cambios cada vez más acelerados e intensos en las organizaciones y en las personas (Chiavenato, 2002).

### **Algunas consideraciones finales**

Actualmente, donde el conocimiento es base fundamental de cualquier fuente de competitividad en las organizaciones, cabe señalar que los conceptos de este activo "hombre", o más específicamente, su talento puesto al servicio de su organización, juega un papel estratégico fundamental.

En un paso más para alcanzar la comprensión de la variable “humano” en el desarrollo de las organizaciones y mirando al futuro, es necesario, dar un salto cualitativo en la relación de la organización con su gente, a través de la integración de modernas tecnologías blandas, en un proceso que incorpora trabajar y atender todas las dimensiones de las personas que conforman y forman la organización. Es necesario, ir hacia el concepto “Factor Humano”, el cual quiere decir: Hombre que hace algo, devolviendo así, el valor de persona humana. Los recursos, entonces, son medios en manos del factor humano, que es quien da sentido a la realidad empresarial.

Esta nueva mirada implica un cambio de paradigma organizacional definido a través de una política orientada en dirección de la responsabilidad social de la organización. Este cambio precisa de “atrevimiento” que es: determinarse a algún hecho o dicho arriesgado y “coraje”, concebido como: fuerza, intrepidez del corazón. Así la mirada deja de estar puesta solamente en la administración, la técnica, la normativa, con todo lo que ello implica desde una gestión moderna, más allá aún, del paradigma de la importancia del conocimiento, como variable que hace la diferencia para crear un nuevo paradigma ampliado a todas las dimensiones del ser humano: cuerpo-alma-mente-corazón.

Es necesario, redefinir las políticas organizacionales orientadas a sus recursos humanos, hacia una nueva modalidad que se encuentra en asistir, asesorar, orientar, acompañar y ayudar a la persona en su rol laboral, profesional, técnico, hacia un desarrollo que integre sus necesidades y responsabilidades en el ámbito laboral, con sus necesidades y responsabilidades en el ámbito personal, y el de las relaciones interpersonales. Resolver problemáticas de carácter situacional, emocional, cognitivo y conductual, en la búsqueda del desarrollo personal y profesional, desde un fundamento teórico y práctico basado en un enfoque integral.

La gestión del factor humano dentro de la organización, se traduce en el compromiso con el área de las relaciones humanas interpersonales, siendo la principal tarea, la de integrar, alinear y buscar coherencia entre las necesidades de la organización y la de cada una de sus miembros. Para ello, es necesario, invertir en la gente.

En casi todas las organizaciones, la mayoría de su personal pone todo su cuerpo y su mente a disposición del trabajo diario, pero esto no basta para la evolución y el desarrollo sostenido de las organizaciones dentro del contexto de cambio en el cual se de-

senvuelven. Porque es una sociedad de cambios permanentes donde la incertidumbre es una constante, es muy difícil lograr un compromiso verdadero entre la gente y la organización donde se desempeña. Consecuentemente, se puede afirmar que un verdadero compromiso, necesita algo más que cuerpo y mente.

Integrar las dimensiones que conforman al ser humano, facilita que la gente aporte ese “algo más”, de manera de poner no sólo el cuerpo y la mente, sino también el alma y el corazón, en una nueva relación de colaboración comprometida, indispensable para que la organización sobresalga.

En la realidad organizacional contemporánea abundan las contradicciones, y ellas, tienden a confundir. Los líderes organizacionales trabajan en escenarios de alta competitividad donde quisieran estar siempre preparados. Esto produce, muchas veces, angustia, incongruencias y disonancias entre el pensar, sentir y hacer.

Una gran proporción de los problemas de la eficiencia y la efectividad que se afrontan en la actualidad en las organizaciones, y en la vida personal, está relacionado con dificultades presentadas en la forma de llevar adelante las relaciones interpersonales. Toda relación humana, profesional, laboral o personal, es una relación comunicacional en la que interactúan cuerpo-alma-mente-corazón.

Generar compromiso en los equipos de trabajo, entusiasmo por el futuro, capacidad de reacción ante las permanentes emergencias y crisis que se presentan en las organizaciones, requiere de habilidades en el conocimiento y el manejo emocional, y en la de los valores y creencias, que el management tradicional en general no ha desarrollado.

Existen hoy, teorías, técnicas e instrumentos correspondientes a tecnologías blandas (Counseling Psicológico Organizacional), que implican el acompañamiento a las personas o equipos de trabajo a partir de sus necesidades profesionales y personales para el mejor desarrollo de su potencial, desempeño y rendimiento; esto, permite una construcción integrada para la superación de las dificultades y la realización de proyectos y objetivos compartidos. Son procesos que se interrelacionan e integran entre sí, para construir un despliegue congruente en el desarrollo de los roles profesionales, laborales y personales.

Estas metodologías, facilitan a las personas dentro de la organización, la oportunidad de tomar perspectivas, de adquirir marcos

de lectura para comprender mejor lo que vive; y contemplar por sí mismos modificaciones de comportamiento y modos de actuación asertiva. Se funda en el mayor desarrollo de la autonomía personal, en la búsqueda de alternativas que le permitan a las personas encontrar soluciones a las dificultades; mejorar, incentivar; así como, generar posibilidades de creación de nuevos campos de bienestar en su vida personal y laboral, utilizando los factores de resiliencia como capacidad individual y/o grupal de superar las dificultades y construir la vida, proyectándose en el futuro.

Asimismo, se trabaja con los propios límites y recursos, de manera de aprender a manejar el equilibrio entre la necesidad de asumir riesgos y contar con los factores de protección necesarios para “no morir en el intento”.

Para finalizar, las organizaciones están llamadas a desarrollar al máximo en las personas, las competencias que pueden determinar su lugar en el mundo empresarial. Están llamadas a invertir fuertes sumas de dinero en las llamadas guías de desarrollo, pero éstas sólo serán de utilidad para los miembros de organización si ellos desean realizar el cambio (Alles, 2006).

En este sentido, por ser entes formadores del talento humano las instituciones educativas no escapan a esta realidad, más aún, deben, en grado superlativo, ir a la vanguardia de este proceso, incorporando en el individuo de manera formal y sistemática, herramientas cognitivas, destrezas y valores que se transformen en competencias integrales del “ser” tanto en lo humano como en lo profesional, apuntalado en los pilares del “saber aprender”, “saber estar” y “saber hacer” propios de una sociedad basada en el saber y el conocimiento como la que se está viviendo en los tiempos actuales.

## Referencias Bibliográficas

- ALLES, M. (2006). **Desarrollo del Talento Humano, basado en Competencias**. Granica, 1ª edición. Buenos Aires.
- ANNICCHARICO, E. (2002). “Enfoques Gerenciales Modernos en el Proceso de Cambio de la Universidad del Zulia”. **Telos**, Vol. 4, N° 2. Universidad Rafael Bellosillo Chacín, Maracaibo, Venezuela, (p.p. 186-199).
- CASIMIRO, F. (2007). “Los Recursos Humanos en las empresas. Breve análisis en cuanto a evolución y tendencias en su gestión”, en **Observatorio de la Economía Latinoamericana** N° 85, septiembre 2007. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>



- COLINA, J. (2006). "El capital intelectual en el ámbito de la contabilidad tradicional". **Multiciencias** Vol. 6, N° 2 (p.p. 109 - 114).
- CHIAVENATO, I. (2006). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Mc Graw Hill Interamericana Editores, México, S.A.
- CHIAVENATO, I. (2004). **Gestión del Talento Humano**. Mc Graw Hill Interamericana Editores. México S.A.
- JAIQUES, Elliot (2004). **La organización requerida**. Ediciones Granica, Buenos Aires.
- MONTEFERRANTE, P. (2004). "La Gerencia de la Gente: de dónde vinimos y hacia dónde vamos". **Debates IESA**, Vol. 10, N° 1. (p.p. 12 - 14).
- PÉREZ, D. (2005). "La Gerencia Venezolana frente a los Nuevos Paradigmas del Conocimiento y el Capital Intelectual". **Multiciencias**, Vol 5, N° 1 (p.p. 30 - 36).
- RIQUEZES, H. (2004). "Más y mejor Gestión de Recursos Humanos: espacios por conquistar". **Debates IESA**, Vol. 10, N° 1. (p.p. 16 - 18).
- SALAZAR, D.; ROMERO, G. (2006). "Planificación. ¿Éxito Gerencial?", **Multiciencias**, Vol 6, N° 1 (p.p. 29 - 37).
- VALDEZ, L. (2002). **Conocimiento y Capital Intelectual: las nuevas ventajas competitivas de la empresa. La revolución empresarial del siglo XXI**. Grupo Editorial Norma. Colombia.