

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL SER HUMANO COMO SUJETO DE DESARROLLO

Víctor Manuel Caicedo Valencia¹, Ana María Acosta Aguirre²

¹Víctor Manuel Caicedo Valencia, Magíster en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional, docente de tiempo completo, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, carrera 48 N° 7 – 151 bloque P19-106 Medellín- Colombia, vmcaicedo@elpoli.edu.co

² Ana María Acosta Aguirre, Ingeniera de Productividad y Calidad, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, anaco.27@gmail.com.

RESUMEN

El grupo de investigación Desarrollo Humano y Organizacional- DHO, entendiendo las dinámicas organizacionales de la actualidad y estudiando los diferentes conceptos emitidos por reconocidos autores en la materia, hace una propuesta que permite concatenar los conceptos y reconocidas teorías de Desarrollo Humano y del Desarrollo Organizacional, para centrarse en el rol que desempeña en la Gestión del Talento Humano. El análisis se centró primero en el Desarrollo Humano como pilar conceptual que oriente el pensamiento de la organización hacia un estado de bienestar, enmarcado en el Desarrollo Organizacional, pensando la organización de manera integral y dinámica para poder reconocer las oportunidades que el Sistema de Gestión del Talento Humano (SGTH) brinda para el logro de los objetivos de la empresa y de las personas que la conforman.

Palabras clave: Organización, Desarrollo Organizacional, Sistema de Gestión del Talento Humano. Desarrollo Humano, globalización, libertad, autonomía.

Recibido: 30 de septiembre de 2010. Aceptado: 7 de mayo de 2012

Received: September 30th, 2010. Accepted: May 07th, 2012

HUMAN TALENT MANAGEMENT AND HUMAN BEING AS DEVELOPMENT SUBJECT

ABSTRACT

The research group Human and Organizational Development – HDO, understanding today's organizational dynamics and studying the different concepts issued by recognized authors in the field, made a proposal that concatenate the Human Development and Organizational Development concept and recognized theories, to focus the role that plays in the Human Talent Management. The analysis first focus was the Human Development as conceptual mainstay that directions the business thought toward a welfare situation, framed in Organizational Development, thinking organization in a dynamic and integral way to recognize opportunities that the Human Talent Management System (HTMS) gives to the achievement of the business objectives and the goals of the people who are part of it.

Keywords: Human development, Globalization, Freedom, Organization, Organizational Development, Human Talent Management System.

1. INTRODUCCIÓN

El Grupo de Investigación Desarrollo Humano y Organizacional DHO, se ha interesado desde sus inicios en mostrar la relación que existe entre el Desarrollo Humano, el Desarrollo Organizacional y al Sistema de Gestión del Talento Humano como el puente entre ambos.

En este artículo se presenta al hombre no como un recurso más dentro de la cadena productiva de la organización, sino como un ser con intereses personales y sociales, ávido de desarrollarse integralmente.

Se define el Desarrollo Organizacional desde la perspectiva que considera al ser humano como protagonista para alcanzar los objetivos de las organizaciones a la vez que armoniza sus intereses con ésta.

Se introduce el Sistema de Gestión del Talento Humano como herramienta fundamental para lograr que la organización se desarrolle y se sostenga en el tiempo, contribuyendo a que los integrantes de la misma obtengan las condiciones necesarias para lograr sus objetivos.

Por lo que se considera al ser humano como artífice de los cambios en las organizaciones, el elemento fundamental aquí es mostrar cómo se puede lograr una relación gana – gana de todos los actores y autores del desarrollo de la organización.

2. REFLEXIONES SOBRE EL DESARROLLO

El concepto de desarrollo está ligado al de crecimiento económico de los países y dividió al mundo en dos, los países desarrollados y los países subdesarrollados, que invierten sus esfuerzos en lograr alcanzar la categoría “superior”.

Este concepto lo que pretende es que los países acumulen riquezas y que demuestren un gran crecimiento industrial y tecnológico.

Esta concepción es meramente capitalista y toma al ser humano como un recurso que hace parte de cualquier organización y que pone su esfuerzo a disposición de ella.

Desde las reflexiones del grupo esta concepción es débil y mal concebida porque toma la riqueza como la capacidad económica de adquirir bienes o servicios, porque toma al ser humano como un recurso más de la organización y que se le puede dar trato como a los demás recursos (dinero, insumos, materiales, maquinaria, etc.).

El mundo de hoy a comienzos del siglo XXI, es el resultado del progreso científico, tecnológico, comercial, económico y político, dicho progreso se refleja en la expansión de las relaciones entre los países y su influencia en la evolución de la sociedad; además de compartir fuentes de información, sistemas financieros, estructuras económicas y políticas, organizaciones y la realización de proyectos conjuntos, la globalización se convierte en la pérdida de lo humano, una manera de visibilizar las desigualdades existentes y la problemática que se afronta diariamente.

La concepción de desarrollo parte de la necesidad de participación activa del individuo en la búsqueda y el logro de su proyecto de vida (desarrollo individual) y a su vez en el mejoramiento de los congéneres que lo rodean (desarrollo social), y esto solo se logra a través de la educación.

2.1 Desarrollo Humano

Siendo consecuentes con la realidad actual y pensando en el proceso evolutivo de la sociedad, es fundamental comenzar hablar del Desarrollo Humano como una consecuencia de la satisfacción de las necesidades y expectativas, de la generación de oportunidades y el fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas de las personas desde una perspectiva ambiental.

Pues concebimos el desarrollo enmarcado dentro de las condiciones de vida de una sociedad y el acceso y utilización de sus recursos, siendo estos los que proporcionan la consecución de productos, y servicios que aportan al logro de las aspiraciones individuales. Aunque el desarrollo implica un crecimiento económico, no se reduce solo a ese aspecto, se deriva *hacia la realización de la persona en el ámbito social, cultural, político y ambiental y a la transformación de la persona-objeto, en persona-sujeto de desarrollo* [1]

Para el grupo de investigación no es posible hablar de desarrollo sin separarlo del concepto de desarrollo humano, por lo que concebimos el desarrollo humano ligado a múltiples factores que

inciden en él positiva o negativamente, factores que son tanto internos como externos a la condición humana y dependen de la cultura en una sociedad determinada, por lo que se analiza el concepto de desarrollo humano a través de los postulados de Amartya Sen y Man Freed Max-Neef. La concepción de este término, el cual en la vida real es concebido de forma material acorde a los intereses económicos y productivos de la sociedad, olvidando que su esencia y fin máximo son las personas que la conforman, y el desarrollo de estas depende de las alternativas y oportunidades para su realización individual y colectiva.

Para Amartya Sen: “El desarrollo en general es básicamente un proceso de vida que permite contar con alternativas u opciones de selección para las personas. Las aspiraciones de las personas pueden ser muchas, pero fundamentalmente se refieren a tres:

- La búsqueda de conocimientos;
- La posibilidad de tener un vida prolongada y saludable; y
- Tener acceso a los recursos que permitan un aceptable nivel de vida.

Es a partir de estas tres finalidades que se derivan muchas otras” [2].

Según lo anterior, *el desarrollo se puede considerar como un proceso de expansión de las libertades*, lo que indica que entre más autónomas sean las personas dentro de una sociedad en los diferentes ámbitos de la misma (políticos, económicos, culturales, sociales y ecológicos) y a medida que se respeten sus derechos se presentarán más oportunidades para tener una mejor calidad de vida y alcanzar el bienestar tanto individual como grupal; a media que un núcleo social tenga la capacidad de *eliminar las ausencias de libertad como la pobreza, las pocas oportunidades económicas, las privaciones sociales, la falta de satisfacción de las necesidades básicas, la intolerancia, la represión política, la falta de educación* [3], la degradación de los ecosistemas, entre otras, puede lograr el fomento y expansión de iniciativas que conlleven al desarrollo individual y generalizado del mismo, disminuyendo así la desigualdad de condiciones y la frustración consecuencia de la situación inicial.

La satisfacción de las condiciones externas al ser humano que afectan su desarrollo, anteriormente

mencionadas, incide en el logro positivo de aspectos inherentes a él, como el desarrollo físico, cognitivo y psicosocial y a la realización de sus necesidades, que según categorías existenciales se basan en *el ser, tener, hacer y estar* y en combinación con categorías axiológicas *son las necesidades de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad* [4]. Las cuales no deben ser vistos como limitantes del desarrollo, al contrario son las potencialidades que hacen que el hombre intervenga en el logro de su desarrollo tanto personal como social.

El desarrollo de los seres humanos se da dentro de un contexto social, histórico y cultural, el cual depende de las condiciones económicas, la educación, la calidad de oportunidades, el fomento cultural y las condiciones ecosistémicas en las que vive las cuales corresponde a su estilo de vida y al bienestar al que aspira; según Bronfenbrenner: *“el desarrollo ocurre a través de procesos cada vez más complejos de interacción regular, activa y bidireccional entre una persona en desarrollo y su entorno cotidiano inmediato”*.

Los individuos están llamados a propiciar su propio desarrollo, a través de las capacidades característicamente humanas: “selección, creatividad y autorrealización” [5], y a medida que las necesidades se conviertan en una fuente de motivación para que alcancen sus objetivos, su proyecto de vida y el de su entorno social implementando estrategias que den como resultado el cumplimiento de factores determinantes como la salud, el ambiente, la educación, la fuerza de trabajo, y la organización política, social y económica, para ello es fundamental lograr el equilibrio entre todas las partes, su formación integral.

El mundo todos los días logra avances sorprendentes y estos se deberían reflejar en el mejoramiento de la calidad de vida de millones de personas, que aún en este siglo siguen padeciendo hambre y viviendo en circunstancias inhumanas, *pero al contrario la diferencia entre naciones desarrolladas y subdesarrolladas es cada vez más grande y la pobreza cada vez más marcada, ya que solo se enfoca en un desarrollo productivo, económico y tecnológico, olvidando al ser como pilar fundamental de la sociedad*. Es sorprendente que en pleno siglo XXI, diversas comunidades vulnerables a los continuos cambios mundiales,

sean azotadas constantemente por un sinnúmero de conflictos internos que van desde la escasez de oportunidades hasta la represión de una guerra que cada día acaba con las ilusiones de toda una población. La corrupción, la desigualdad social, la concentración del poder, los altos niveles de pobreza, la contaminación ambiental y la violación de los derechos humanos son algunos de los indicadores que día a día muestran el nivel de desarrollo de un pueblo o de una nación es decir, se olvidando la razón del desarrollo: El ser humano.

Las soluciones para este conflicto están basadas en la creatividad, la diversidad de oportunidades, la participación tanto de los hombres como de las mujeres en las actividades políticas y económicas, la disminución de la represión del estado. El enfoque del desarrollo humano más que una utopía, es un proceso que puede cambiar esta realidad y puede generar como consecuencia un verdadero desarrollo del País, tal cual como lo enuncia Max-Neef en su libro sobre el Desarrollo a Escala Humana: *“Nuestro primer y desesperado esfuerzo ha de ser el de encontrarnos con nosotros mismos y convencernos además que el mejor desarrollo al que podemos aspirar será el desarrollo de países y culturas capaces de ser coherentes consigo mismas”*. Una vez más teniendo como factor primordial la autonomía de las personas que conforman la sociedad.

A medida que las personas se conviertan en promotoras de su propio desarrollo, el cual se puede lograr desde la educación, fomentado por el respeto de sus derechos individuales y colectivos, que las personas puedan satisfacer sus necesidades y la garantía de sus libertades, este se puede extender a las otras dimensiones del ser humano, tanto políticos, económicos, culturales, ambientales y sociales. La educación es generación de oportunidades para las personas y conlleva a la eliminación de las privaciones individuales y contribuye al logro de sus objetivos y expectativas dentro de su proyecto de vida, pensando en un desarrollo que sobrepasa las barreras económicas e incluye un concepto más humanista y social, basándose en el ser como esencia y consecuencia del mismo.

3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El otro concepto importante para mostrar la injerencia del ser humano en su desarrollo es el

Desarrollo Organizacional, se parte de la definición de organización y lo que se desarrolla dentro de ella.

3.1 Concepto de Organización

A través de los diferentes enfoques y fenómenos organizacionales, el concepto de organización ha evolucionado ajustándose a los contextos en tiempos y culturas. Algunos autores lo emplean para referirse a “los procesos encaminados a obtener un fin” [6], a través de la coordinación de las actividades humanas de tal forma que conjuntamente logren un propósito común.

En su libro Teoría y Diseño Organizacional, Daft [7] hace énfasis en el análisis de la organización como un sistema abierto dirigido por metas a través de actividades coordinadas y estructuradas, *considerando como elemento principal a las personas que la integran y las relaciones que se den entre ellas*, ya que al fin y al cabo son estas las que garantizan la efectividad de las operaciones que se ejecutan en su interior; considerando también que la interacción organización – entorno debe ser factor clave para su sobrevivencia y crecimiento, por lo cual deben actuar conforme a los cambios del entorno y desarrollar las actividades necesarias para alcanzar las metas planteadas.

Para Audiarac la organización es “un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar un fin” [8]. Esta definición considera como elemento incluyente al ser humano que la integra y a sus diferentes interacciones dentro de la estructura organizacional, las cuales contribuyen al logro efectivo de los objetivos individuales y por ende garantizan la participación de sus esfuerzos para ayudar a la organización a lograr los suyos.

En un sentido más amplio, se puede considerar el concepto de organización como un sistema coordinado de personas y recursos encaminados al logro de metas grupales e individuales. Este acercamiento al concepto agrupa las definiciones anteriormente analizadas y generaliza la proyección del mismo, ya que su naturaleza no es excluyente, al contrario, permite la integración de los demás elementos que se consideren necesarios de acuerdo a las clases de organización.

Al interrelacionar las dimensiones humana y técnica es posible alcanzar fines de la organización y de las personas, cuando un colaborador realiza sus tareas

de forma eficiente, independientemente de la fase del proceso administrativo al que pertenezca, logrará mejoras que repercutirán en eficiencias operativas, por otra parte, si fortalece sus relaciones, satisface sus necesidades y encuentra que sus principios personales se alinean con los valores de la organización, convirtiendo la satisfacción de dichas necesidades en mejoras y logros incrementables y sostenibles en el tiempo. Para esto es clave que el direccionamiento estratégico sea claro y conocido por todos los individuos que conforman la organización, en la medida que cada uno interioriza cómo le aporta a los objetivos organizacionales, su tarea se vuelve retadora y satisfactoria.

A su vez Audiarac [9] considera que las organizaciones están constituidas por una parte previsible o formal (sistemas, recursos, estructura, objetivos, políticas, etc.) y una imprevisible o informal compuesta por las interacciones de los individuos que hacen parte de ella (comunicación, relaciones, subgrupos, costumbres) y que es necesario que se complementen para alcanzar los fines propuestos. Estos dos elementos, en las organizaciones según la teoría moderna, están compuestos por diferentes variables dependientes indispensables para su funcionamiento, considerando la premisa de que una organización debe ser concebida como un total integral en la cual las personas son su eje indispensable. [10]

3.2 Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional tiene como fin, pasar la organización de un estado a otro de mejor posición cultural, económica, política y social. Es un proceso planeado por el cual se estudia la situación actual de la organización y con base en la jerarquización de las necesidades se proyecta hacia un futuro de mejor posición. Es un cambio determinado tanto por las condiciones internas como por las externas (sistema abierto) del momento y prospectando un ámbito futuro en el que la organización se va a desempeñar.

El cambio propuesto parte de un trabajo planeado en donde las personas son los artífices en cada una de las partes del proceso, desde la planeación, pasando por la organización, la dirección, el control y por último la retroalimentación (proceso administrativo). El cambio está enmarcado en un enfoque sistémico en donde las partes de la organización aportan de forma sinérgica al logro de los objetivos.

El DO se caracteriza por ser un proceso educativo que impacta a toda la estructura organizacional, pretende que los procesos sean flexibles y ágiles y al centrar sus esfuerzos en la participación de las personas en la toma de decisiones propende por el liderazgo y trabajo en equipo.

La tendencia mundial hacia la globalización, la penetración de nuevos competidores en los mercados cada día más reducidos y personalizados, hacen que el Desarrollo Organizacional tenga un papel preponderante en el mantenimiento de la ruta de las organizaciones en el contexto en el que se desenvuelven y las obliga a estar evaluándose y a retroalimentarse constantemente. Es aquí en donde DO fundamenta su importancia.

3.3 Desarrollo Organizacional y el Sistema de Gestión del Talento Humano

Actualmente las organizaciones se desenvuelven en contextos que evolucionan constantemente debido a los factores tanto internos como externos relacionados con sus necesidades, además, siendo estos últimos claves para el diseño de estrategias que permitan asegurar su supervivencia a través del tiempo y alcanzar el desarrollo organizacional, entendiéndose este como el cambio planeado que ocurre al interior de una organización a través de procesos incluyentes que buscan el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de las personas que la conforman, la efectividad de las actividades que se realizan al interior de la misma y el aumento de la productividad, la calidad y la competitividad; obteniendo como resultado un enfoque permanente al mejoramiento continuo.

“La tendencia natural de toda organización a crecer y desarrollarse, tiene sus objetivos en factores endógenos (ya sean estructurales o de comportamiento) y exógenos (relacionados con las demás influencias del ambiente)” [11], los cuales determinan la forma de reacción ante la transformación y las exigencias del mercado, la organización de los diferentes elementos que la componen y la satisfacción de las expectativas individuales y colectivas. El Desarrollo organizacional precisamente tiene como propósito equilibrar estos factores a través de un cambio planeado orientado a alcanzar los objetivos de una forma efectiva y sustentable para la organización encaminando sus esfuerzos a fomentar una cultura interna que fomente el conocimiento y potencialice sus diferentes procesos garantizando la

retroalimentación y la interrelación entre ellos con el fin de aumentar la efectividad y fortalecer las competencias de las personas que participan en ella por medio de actividades que motiven, sensibilicen y fomenten el desarrollo del talento humano, el cual a fin de cuentas es la vida y esencia de cualquier organización.

El desarrollo como proceso dinámico y cambiante, exige que tanto los aspectos inherentes de los procesos, como las personas que hacen parte de ellos, estén preparados al cambio parcial o total; la forma como las personas respondan a estos cambios, afecta su desarrollo como individuo y por ende al de la organización a la cual pertenece.

Las organizaciones hoy en día son conscientes que la manera más eficiente de sobrevivir y crecer en un entorno altamente competitivo y variable es a través de la inclusión de las personas en los objetivos organizacionales, para este fin es básico el establecimiento de un sistema de gestión del talento humano que reconozca las capacidades de las personas, su empoderamiento en línea con la estrategia de la organización.

3.4 El sistema de Gestión del Talento Humano (SGTH)

El sistema de gestión del talento humano es el puente que relaciona el desarrollo humano con el desarrollo organizacional, es el encargado de establecer las condiciones necesarias para que las personas crezcan integralmente dentro de la organización y aporten a la permanencia de la misma.

El SGTH al igual que la mayoría de los conceptos de administración presenta diferentes definiciones, al ser un sistema es susceptible de componerse de diversas formas, la que se adopta en este artículo es el resultado del estudio de los autores y la discusión en el Grupo de Investigación Desarrollo Humano y Organizacional (DHO).

Al denominarse un sistema cumple con las características del mismo, tiene unos insumos de entrada, un proceso y unos resultados, todos enmarcados en un ambiente que condiciona el funcionamiento del mismo. En la Figura 1, se presenta la concepción del Sistema y algunos elementos del entorno que lo afectan.



Figura 1. Sistema de Gestión del Talento Humano.

El Subsistema de *Inclusión*, es el encargado de seleccionar la persona más idónea para la organización de acuerdo al perfil establecido. En éste se incluyen diferentes actividades en orden lógico y secuencial que ayudan al logro del objetivo. En la Figura 2 se presenta el diagrama de este subsistema, las herramientas de apoyo y los elementos del contexto que lo afectan.



Figura 2. Subsistema de Inclusión.

Este Subsistema aporta al Desarrollo Organizacional en varias de sus fases en especial cuando se identifica claramente *el perfil de la persona* que se requiere para desempeñar el cargo, cuando se establecen los medios adecuados para identificar los posibles candidatos y recolectar las hojas de vida o cuando se aplica un proceso de selección adecuado y transparente.

Respecto al Desarrollo Humano, se refleja en las oportunidades que tienen las personas de la

organización para ascender dentro de ella (Plan de Carrera), en el suministro de la información fiable y oportuna a los candidatos y en el respeto a las personas que aspiraron al cargo y no fueron elegidas para el mismo.

El Subsistema de *Vinculación*, segundo en el Sistema, es el encargado de realizar las actividades adecuadas para que la persona que llega nueva al cargo en la organización tenga una inserción favorable y que ésta a su vez la reciba de igual manera.

En la Figura 3. Se muestran los pasos que componen este Subsistema y las relaciones que se dan al interior del mismo, una vez se ha elegido a la persona idónea a desempeñar el cargo, hay que oficializarla dentro de la organización, hacerle el contrato y las vinculaciones respectivas de ley, después de una correcta *inducción* con el fin de conocer la cultura organizacional, se procede a *capacitarla* (entrenarla, educarla culturizarla) en el desempeño del puesto de trabajo. Este Subsistema termina cuando se valora el periodo de prueba por medio de la evaluación del desempeño y se establece un plan de mejoramiento.



Figura 3. Subsistema de Vinculación

Debe anotarse que una correcta inducción y un proceso de capacitación (Educación) efectivos garantizan en buena medida la adecuada inserción de la persona a la cultura organizacional. Por su parte la educación (el entrenamiento en la actividad) en la cual se capacita al individuo para desempeñar correctamente el cargo para el que fue contratado, es básico para que se pueda lograr el Desarrollo Organizacional y el desarrollo humano.

Respecto al Desarrollo Humano es más clara la intención debido a que se explica el salario a recibir por concepto de las labores a desempeñar, se explican los beneficios a los que tiene derecho por pertenecer a la organización y por último se establece un plan de mejoramiento tendiente a potencializar las competencias del individuo con base en el perfil del cargo.

El tercer subsistema es el más importante de acuerdo a su relación con el Desarrollo Humano y el Desarrollo Organizacional, el Subsistema de *Desarrollo del Ser Humano en la Organización* es el encargado de brindar todas las actividades que permiten formar y capacitar a la persona para que se desempeñe eficientemente en el cargo y se forme para lograr los objetivos individuales. Este Subsistema parte de la formación de líderes dentro de la organización y les brinda las herramientas para desarrollar competencias de trabajo en equipo, comunicación, negociación, o las que haya definido la organización, a través de la enseñanza y entrenamiento en estrategias de motivación, empoderamiento, coaching, comunicación asertiva, entre otras, que permiten a la persona aprovechar todo su potencial y duplicarlo con su equipo de trabajo, para lograr los objetivos particulares y grupales.

El resultado exitoso de la aplicación de las actividades de este subsistema permite fortalecer la relación, organización – individuo, garantizando el cumplimiento de los compromisos establecidos por ambas partes y la efectiva retroalimentación de los resultados obtenidos con la ejecución de sus actividades, logrando así un talento humano comprometido con la consecución de los objetivos planteados por la organización, ya que estos se convierten en el inicio del camino que conduce a su desarrollo como ser integral, es decir, como ser social, humano, familiar, profesional y organizacional [12].

Es aquí en donde mejor se percibe el Desarrollo Organizacional y el Desarrollo Humano, las actividades que se ejecutan en él, aportan a los dos conceptos. Este Subsistema se da día a día, a diferencia de los Subsistemas anteriores en donde se presenta en su mayoría cuando aparece una vacante nueva; aquí las personas se forman constantemente ya sea por capacitaciones formales o por el desempeño diario de sus actividades (situación que se da si se tiene el correcto

acompañamiento de las directivas de la organización y del Jefe Inmediato).

El subsistema final es *la evaluación del desempeño* que consiste en una medición periódica de resultados obtenidos por el colaborador en relación con los requeridos por el cargo, dependiendo de éstos pueden darse varias alternativas así: que la persona regrese a inducción (reinducción), o a entrenamiento (reentrenamiento) en las labores propias del cargo, que se active un plan de mejoramiento, que sea el punto de partida para un ascenso dentro del plan carrera o por el contrario para el retiro.

Los resultados de la evaluación del desempeño visto de manera grupal, le permite a la organización establecer estrategias en pro de alcanzar los niveles deseados de desarrollo de las competencias establecidas, las cuales están íntimamente ligadas a los principios y valores y estos a la cultura organizacional.

Debe entenderse que el sistema de gestión del talento humano es transversal a todos los procesos de la organización y si bien dentro de sus responsabilidades está el establecer mecanismos para atraer, desarrollar y mantener el mejor talento humano, es cada una de las personas que lidera la responsable por el desarrollo de los colaboradores a cargo. También es importante que el área de gestión humana dependa de la alta dirección y sea conocedora y partícipe de la estrategia de la organización, para que esté perfectamente alineada con los objetivos de crecimiento y desarrollo y así realmente pueda servir de puente entre el desarrollo humano y el organizacional.

Otra de las responsabilidades claves del sistema de gestión del talento humano es servir de *termómetro* para medir el grado de interiorización y aprendizaje que ha tenido cada uno de los individuos en un proceso de cambio, a la vez que proponga y lidere escenarios en los cuales se comprometan a las personas con la estrategia. Como se ha dicho anteriormente el cambio debe darse al interior de cada persona, para transformar la cultura organizacional debe volverse a todos las personas que la integran. En síntesis la administración del cambio debe garantizar que el actuar de las personas permanezca coherente y de la mano de la estrategia ante nuevas circunstancias de la organización.

4. SÍNTESIS

En la actualidad el concepto de Organización no se puede concebir sin el ser humano, debido a que el hombre, con sus necesidades, intereses y aspiraciones es quien le da sentido a las actividades que desarrolla en pro de la organización.

El Desarrollo Organizacional es el resultado de la actitud que las personas le imprimen a cada una de las actividades que realizan en la organización y no tiene sólo que ver con las tareas propias de la actividad laboral, sino también, con las relaciones que surgen entre ellos y que van permeando lo que conocemos como Cultura Organizacional.

La gestión del talento humano es un sistema abierto con procesos definidos e interrelacionados, los cuales se encuentran inmersos en normas, políticas y valores que delimitan su actuación y que de la mano de la estrategia permiten darle valores agregados a la Organización.

En la medida en que el ser humano logre sus objetivos dentro de la organización, de la misma manera contribuirá con el alcance los objetivos de ésta.

Los múltiples logros científicos, tecnológicos, políticos, comerciales y económicos de la humanidad deberían propiciar al Desarrollo individual y colectivo del ser humano, pero al contrario, se están convirtiendo en fuente de mayores desigualdades entre las diferentes regiones que conforman nuestra Colombia de hoy; y el mundo en general, reflejadas en problemáticas cada vez más complejas como la pobreza, los despidos, el desempleo, la obsolescencia de los trabajadores a temprana edad

Hasta que la sociedad no se sensibilice que los seres que la conforman son los mismos que pueden lograr su desarrollo; no se podrá modificar la realidad, y seguirá en un círculo vicioso que enfoca todos sus esfuerzos en aspectos que solo considera el desarrollo económico de unos pocos, en detrimento de la gran masa de trabajadores profesionales o no y en muchos casos aumenta la violencia en cuanto los hacen más dependientes y menos responsables de sí mismos, por la ausencia de oportunidades y empoderamiento.

La educación es y seguirá siendo la mejor forma de gobernar los pueblos, también la mejor forma para que los individuos y los pueblos se gobiernen a sí mismos, es aquí cuando la autonomía y la libertad se convierten en el concepto potencializador del auténtico desarrollo, el desarrollo de la gente y para la gente.

Medellín, Ciencias Estratégicas. 15(18), 211-221, 2007.

[12] Zapata, J, Caracterización del Desarrollo Humano, el crecimiento y el Desarrollo Organizacional en Ocho Compañías Prestadoras Privadas de Servicios de Salud en la Ciudad de Medellín, Ciencias Estratégicas, 15(18), 211-221, 2007.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] Max-Neef, M., Elizalde, A. y Hopenhayn, M. Desarrollo a escala humana, una opción para el futuro, CEPUR, Santiago de Chile.

[2] SEN, A. Desarrollo y Libertad. Planeta Colombia S.A, Bogotá D.C., 2006.

[3] Comercio y desarrollo: Bases conceptuales y enfoque para América Latina y el Caribe. Disponible en: <http://www.zonaeconomica.com/concepto-desarrollo>.

[Consultado el 24 de abril de 2010]

[4] MAX-NEEF, M., ELIZALDE, A. y HOPENHAYN, M. Desarrollo a escala humana, una opción para el futuro, CEPUR, Santiago de Chile.

[5] PAPALIA, D., E. OLDS, S. W. y FELDMAN, R. D. Desarrollo Humano. McGraw-Hill, Bogotá D.C, 2001.

[6] Franklin, E y Gómez, G: Organización y Métodos, un enfoque competitivo, McGRAW-HILL, México, 2002.

[7] Daft, R: Teoría y diseño organizacional, 9 Edición, CENGAGE Learning, México, 2007.

[8] Audiarac, C: Desarrollo Organizacional y Consultoría, Trillas, México, 2007.

[9] Audiarac, C: Desarrollo Organizacional y Consultoría, Trillas, México, 2007.

[10] Franklin, E y Gómez, G: Organización y Métodos, un enfoque competitivo, McGRAW-HILL, México, 2002.

[11] Zapata, J, Caracterización del Desarrollo Humano, el crecimiento y el Desarrollo Organizacional en Ocho Compañías Prestadoras Privadas de Servicios de Salud en la Ciudad de