

# **EL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES**



**ASESOR**

**JAVIER COBALEDA**

**FREDY ALONSO GIRALDO VÁSQUEZ**

**ISABEL CRISTINA AGUDELO ARANGO**

**DARLEY DARIO COLORADO BEDOYA**

**UNIVERSIDAD CES**

**FACULTAD DE MEDICINA**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA PROTECCIÓN SOCIAL**

**MEDELLÍN-ANTIOQUIA**

**2015**

**EL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES**

**TRABAJO PRESENTADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE LA PROTECCIÓN SOCIAL**

**ASESOR**

**JAVIER COBALEDA**

**FREDY ALONSO GIRALDO VÁSQUEZ**

**ISABEL CRISTINA AGUDELO ARANGO**

**DARLEY DARIO COLORADO BEDOYA**

**UNIVERSIDAD CES**

**FACULTAD DE MEDICINA**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA PROTECCIÓN SOCIAL**

**MEDELLÍN-ANTIOQUIA**

**2015**

## AGRADECIMIENTOS

*A mi Familia por todo el apoyo, amor y comprensión  
quienes no han duda en hacer relucir su cariño en cada día,  
sus aportes invaluablees serán para toda la vida.*

*A mis Compañeros quienes con sus conocimientos  
y vivencias laborales encausaron  
la materialización de esta idea y su realidad.*

*A mi Asesor quien con sus conocimientos y experiencia  
oriento todas las inquietudes surgidas.*

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>2.</b>	<b>TÍTULO.....</b>	<b>11</b>
<b>3.</b>	<b>ANTECEDENTES.....</b>	<b>12</b>
<b>4.</b>	<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>20</b>
<b>5.</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>23</b>
<b>6.</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>28</b>
	6.1 OBJETIVO GENERAL.....	28
	6.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS.....	28
<b>7.</b>	<b>MARCO TEÓRICO MONOGRAFÍAS.....</b>	<b>29</b>
	7.1 GESTIÓN HUMANA.....	30
	7.1.1 OBJETIVOS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA.....	32
	7.1.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	33
	7.1.3 CONTEXTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	34
	7.1.4 CONCEPTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	35
	7.2 ORGANIZACIONES SOCIALES	
<b>8.</b>	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>41</b>
	8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	41
	8.2 FASES METODOLÓGICAS Y MOMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	42

8.2.1 FASE 1: PLANEACIÓN.....	42
8.2.2 FASE 2: DISEÑO, PLAN DE ANÁLISIS Y GESTIÓN.....	42
8.2.3 FASE 3: ANÁLISIS, FORMALIZACIÓN Y ELABORACIÓN.....	44
8.2.3.1 ANÁLISIS.....	45
8.2.3.2 ESTRATEGIAS, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS.....	45
8.2.3.3 FORMALIZACIÓN Y ELABORACIÓN.....	45
<b>9. CONCLUSIONES.....</b>	<b>47</b>
<b>10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>51</b>
<b>11. ANEXOS.....</b>	<b>54</b>
11.1 ANEXO. MATRIZ DE INFORMACIÓN MONOGRÁFICA	

## GLOSARIO

- **Organización:** es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad”
- **Organización No Gubernamental:** según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) una **Organización No Gubernamental** es “cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común”. Es así como las **Organizaciones No Gubernamentales** llevan a cabo **servicios humanitarios**, sirven como **mecanismo de alerta y apoyan la participación política a nivel de comunidad**.
- **Factores de Riesgo / Factores Protectores:** aquellos atributos, variables o circunstancias inherentes o no a los individuos que están relacionados con los fenómenos de salud y que determinan en la población expuesta a ellos, una mayor o menor probabilidad de ocurrencia de un evento en salud.

## **SIGLAS**

- **DDHH:** Derechos Humanos.
- **GRHO:** Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones
- **FMI:** Fondo Monetario Internacional
- **ONG:** Organización No Gubernamental.
- **TH:** Talento Humano
- **TIC'S:** Tecnologías de la Información y Comunicación.
- **PIB:** Producto Interno Bruto.
- **RRHH:** Recursos Humanos.

## 1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las sociedades, las exigencias del entorno globalizado y el cambio tecnológico exigen que las empresas u organizaciones se adapten y enfrenten los retos que representan el contexto y el momento económico con un talento humano cada vez más competente, desarrollado bajo los lineamientos de las tendencias administrativas del momento y alineado con la estrategia organizacional de las entidades.

Es por esta razón que el cambio organizacional para transformar una organización competitiva se asemeja a un proceso de selección natural en el cual **“sobrevive el más apto”** para enfrentar y desempeñarse bajo ese esquema, el del proceso de transformación organizacional y mejoramiento permanente como parte de la acción estratégica diferenciada. Este tipo de acciones influyentes para el progreso empresarial se ha presentado desde los inicios del trabajo, donde se busca privilegiar la productividad y la eficiencia sobre cualquier otro enfoque, solo hasta la década de los años 20 en los Estados Unidos con la introducción de un sistema de organización y racionalismo del trabajo, (Elton Mayo), llevó a desarrollar **la Teoría de las Relaciones Humanas**, la cual surge del enfoque de esforzarse en aumentar la producción humanizándola<sup>1</sup>, por ello esta teoría es considerada como precursora del planteamiento de la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones (GRHO).

La consolidación del modelo capitalista y su sistema de producción industrial a mediados del siglo XIX con el impulso de las grandes empresas llevó a afianzar las primeras prácticas de **gestión humana** en el medio estadounidense y desde aquella época se han presentado cambios significativos en su concepción y aplicación <sup>(2,3)</sup>.

Con la desenfrenada estructuración de modelos económicos y la disminución de los recursos de cooperación nacional e internacional, se plantea en el



mundo la necesidad de implementar un sector social, es justo allí donde nacen las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) o las también llamadas organizaciones sociales las cuales según algunos autores son una especie de sistemas orientados a conseguir un fin o unos fines (Ruiz, 2000; 18-20), los cuales se consolidan a partir de grupos de individuos cuyos intereses o motivaciones se convierten en factores de convergencia desde donde definen y desarrollan estrategias de cooperación o de colaboración en diferentes frentes como lo son la educación, la salud, la cultura, el arte, la recreación, el medio ambiente, el desarrollo económico, la vivienda, la promoción y defensa de los Derechos Humanos, entre otros<sup>4</sup>.

Por su razón de ser, las organizaciones sociales han sido objeto de investigación histórica y de constante revisión conceptual, en la medida en que se han convertido en formas reales de estructuración social, esta última lleva a las ONG a ser herramienta versátil y pluralista donde la reinversión va sujeta a las exigencias de la realidad. Es por esta razón, que no están exentas de las exigencias de la competitividad, lo que las ha llevado a estar en foco de implementar teorías y doctrinas de reinversión tales como la aplicación de una gestión humanizada que permita a las organizaciones sociales garantizar el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades de los sujetos con el fin de explotar al máximo los recursos existentes para el logro satisfactorio de las mismas y la sociedad.

Sin embargo, el principio de articulación y coordinación entre los individuos para actuar conjuntamente, a juicio de algunos autores (Durán, 2004), no es definido como un acto natural sino que es una realidad que surge entre los procesos, uno económico-material y otro cultural-simbólico. En el primero se definen los intereses concretos de la acción y en el segundo los sentidos y los valores, esto define los significados que ambos procesos están en diálogo permanente y en relativa coherencia<sup>4</sup>.

En estos términos se precisa la evolución y en especial los aportes del compromiso de las ONG con el sector social y la revolución que está llamada a generar gestión human en el nuevo modelo tecno-económico, que privilegia el conocimiento y las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida, generaron la motivación para realizar el presente trabajo de revisión de referencias bibliográficas especializadas, con el objetivo de dar un índole taxativo sobre el proceso de la práctica de una concepción tradicional de función administrativa a una función estratégicamente organizacional y humana.

**PALABRAS CLAVES:** Bienestar, Organización No Gubernamental (ONG), Talento Humano.

## **2. TÍTULO**

El talento humano en las organizaciones sociales.

### 3. ANTECEDENTES

Las primeras prácticas de gestión humana surgen en el medio estadounidense a mediados del siglo XIX entre los años 20 con el desarrollo de las grandes empresas y el inicio de la consolidación del modelo capitalista y su sistema de producción industrial donde se busca privilegiar la productividad y la eficiencia sobre cualquier otro enfoque. (Elton Mayo), desarrolló **la Teoría de las Relaciones Humanas**, la cual surge del enfoque de esforzarse en aumentar la producción humanizándola<sup>1</sup>, por ello esta teoría es considerada como precursora del planteamiento de la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones; desde esa fecha se han presentado significativos cambios en su concepción, en su aplicación y en su evolución y en especial los aportes a que está llamada la gestión humana en el nuevo modelo tecno económico, que privilegia el conocimiento y las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida (Wright y McMahan, 1992; Lado y Wilson, 1994)<sup>3</sup>.

En un lineamiento las doctrinas e ideologías pospuestas en campañas de sociedad a través de las diferentes épocas han expuesto la realidad cruda de lo que hoy se vive en nuestros años en el sector gubernamental, empresarial y social. Las implicaciones de la teoría neoliberal acerca del Estado y la Sociedad se imponen como modelos en el siglo XX y los 80; estos años fueron de crisis y desajustes para las economías de los países latinoamericanos debido principalmente a los problemas de las deudas externas con la banca de los países desarrollados<sup>5</sup>.

Una vez definidos los actos aparecen sus efectos con el llamado “servicio de la deuda” esta se fue haciendo impagable por el aumento desmedido de préstamos y sus altos intereses. Esta situación llevó a desequilibró de los

presupuestos públicos y las balanzas de pagos, lo que a su vez obligó a declarar moratorias y/o emprender renegociaciones de la deuda. México, en 1982, fue el primer país en hacerlo. Para afrontar la crisis y acudir a los préstamos de emergencia del Fondo Monetario Internacional (FMI) los gobiernos latinoamericanos debieron implantar medidas y programas de ajuste en el límite económico, fiscal y tributario, los cuales generaron repercusiones negativas en el sector social. La severidad de las medidas provocó conflictos políticos y sociales los cuales tuvieron expresiones de inconformidad en los sectores populares, quienes a la diestra de la revolución y la fuerza debieron asumir los costos de los ajustes<sup>6</sup>.

La “década perdida” fue el nombre que los académicos y estudiosos de la economía le dieron a esta época de retroceso en los índices de desarrollo y calidad de vida de la región. Colombia fue la excepción a la regla debido al manejo ortodoxo de su economía y a la prudencia en la cuantía de su nivel de endeudamiento. Así mismo fue también el único país con crecimiento sostenido de su Producto Interno Bruto (PIB). La crisis generalizada en Latinoamérica dio ascendencia a los economistas defensores de las teorías neoliberales quienes lograron ejercer influencia y el dominio en los escenarios gubernamentales a lo largo de los años 80 y 90 del siglo XX, que viene hasta nuestros días y que siguen definiendo los enfoques del Estado como Nación y este a su vez se nutre de los tres sectores, gubernamentales, empresarial y social (Conferencia de ONG, Bogotá, 1998)<sup>7</sup>.

### **Origen de las ONG.**

En referencia con el Origen de las ONG, según (Salas, 2007) Con el afianzamiento del cristianismo en Occidente, el precepto de la caridad, (amor a Dios) inspiró la creación de órdenes religiosas y organizaciones laicas de ayuda y amparo a los pobres y menesterosos. Asilos y hospitales fueron, por

mucho tiempo, campo de acción de la Iglesia Católica. Con el Renacimiento y la progresiva secularización de la sociedad, surgió el concepto de filantropía (amor a la humanidad)<sup>8</sup>.

Fue Alemania, a finales del siglo XIX, el primer país occidental en concebir y organizar un programa de seguridad social, cuya filosofía era la de atender las necesidades sociales de las personas durante todo su ciclo vital. El llamado "Estado del Bienestar" tuvo su aplicación plena en Norteamérica y Europa Occidental. En Latinoamérica este modelo no pudo darse a Plenitud por circunstancias políticas y económicas diferentes. En nuestra región un gran número de ONG surge como respuesta a la ausencia o incapacidad del Estado para proporcionar soluciones aceptables de vida y de bienestar social, al conjunto de la población.

Es valioso el trabajo que desarrollan dichas ONG aportando al crecimiento económico de nuestro país. Ya que como afirma (BRUNET, 1995). El progreso económico, lleva consigo un incremento de la educación, de modo que educación y desarrollo se hallan íntimamente relacionados, siendo interdependientes<sup>9</sup>.

El objetivo de las entidades sin ánimo de lucro, en ese entonces, no era el de proponer un modelo alternativo de desarrollo sino el de mitigar los efectos de la pobreza. Fue así como en 1989 se fundó en Santa Fe de Bogotá la Confederación Colombiana de Organizaciones no Gubernamentales, como gremio.<sup>6</sup>

## **La Realidad**

Colombia se apropia de esta situación con la desenfrenada estructuración de modelos económicos y la disminución de los recursos de cooperación nacional e internacional hacia el sector social lo que con lleva a la necesidad de adoptar

e implementar herramientas que direccionen la realidad in-equitativa, es allí donde “nacen” las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) o las también llamadas organizaciones sociales, que según algunos autores son una especie de sistemas orientados a conseguir un fin o unos fines (Ruiz, 2000; 18-20)<sup>4</sup>, los cuales se consolidan a partir de grupos de individuos cuyos intereses o motivaciones se convierten en factores de convergencia desde donde definen y desarrollan estrategias de cooperación o de colaboración en diferentes blancos como lo son la educación, la salud, la cultura, el arte, la recreación, el medio ambiente, el desarrollo económico, la vivienda, la promoción y la defensa de los Derechos Humanos, entre otros. Con la ejecución de estas herramientas sus actos quedan determinados por sus actores el capital humano.

Al respecto, (Sevilla, 2004:117)<sup>10</sup> considera que los aspectos cualitativos del factor humano en el trabajo han acompañado tradicionalmente la atención de los estudiosos del pensamiento económico. Sin embargo, hubo que esperar hasta la década de los 60 para especificar y desarrollar el interés genérico sobre la calidad del factor trabajo, demostrado por la práctica unánime de las diferentes corrientes de pensamiento económico. En concreto fue quien utilizó, por primera vez el término capital humano para referirse a la mayor calidad del factor trabajo proveniente de la inversión en educación/formación de los individuos.

Según Schultz, el capital humano es una inversión con rendimientos monetarios y no monetarios, tanto desde el punto de vista individual como grupal. Las aportaciones de Schultz, Becker y Mincer dieron origen a la conocida teoría del capital humano que postula, en su versión microeconómica, una relación causal directa entre educación, productividad y salarios, y en su versión macroeconómica, la contribución de la educación al crecimiento económico. Si se analiza en profundidad la importancia de este capital humano, nos daremos cuenta de la relevancia que posee para la organización, pero

muchas veces ese capital no lo ven como inversión sino como un gasto, ya que una de las desmotivaciones de los individuos son los bajos salarios, inexistencia de planes de carrera, y los programas de seguridad en general, los cuales no cubren las expectativas de un talento cuyo capital intelectual supera en algunos casos las exigencias de la misma organización.

El otro elemento del talento humano o capital intangible es el **capital social**, el cual tiene diferentes significados, tales como la de Kliksberg Bernardo y el Institute for Latin American Integration (2000) quienes consideran que el capital social en su campo no tiene una definición consensualmente aceptada, en cuyo contexto, realidad y delimitación existen imprecisiones cada vez más generalizadas. Según (Putnam, 1994, precursor del análisis del capital social citado por Kliksberg, 2007), el capital social lo conforman: el grado de confianza existente entre los actores sociales de una sociedad, las normas de comportamiento cívico practicadas y el nivel de asociatividad que la caracteriza. Igualmente Pérez, y otros (2007) expresan, el capital social “...es *el conjunto de relaciones que establece una organización, un grupo o una red de personas la cual permite movilizar o acceder a los distintos recursos tanto materiales como inmateriales considerados disponibles y factibles por esos mismos sujetos*”.<sup>16</sup>

Con una visión más reciente, Iansiti y Levien, 2004, citado por Bernárdez (2008) señalan “*el capital social se convierte en una plataforma que determina y explica su nivel de productividad y enriquecimiento social del talento humano, los deseos de superación en cada individuo y que lo apoye con capital, pensando en su crecimiento y desarrollo de ese valioso talento*”.<sup>13</sup> Aspectos como los negocios, la productividad, el emprendimiento y los valores éticos favorecen y enriquecen al individuo, permitiendo elevar su motivación por encima de lo que Maslow señala en la Pirámide de las jerarquías, las necesidades sociales, de estima y auto realización.



Desde otra perspectiva Etkin (2007) al referirse al enfoque del capital social en las organizaciones, alude a un potencial y capacidad que se desea para la organización en cuanto a sus dimensiones humana y cultural, en estas incluye: compromiso de los integrantes con los proyectos compartidos; capacidad de colaborar y trabajar en equipo; ambiente de confianza en los comportamientos; clima de estabilidad en el empleo; respeto a los principios y valores éticos; satisfacción de las necesidades de orden afectivo; equidad en las políticas de retribución del trabajo; relaciones democráticas y grupales; acceso a la educación; desarrollo personal, y transparencia en las comunicaciones. Todos estos conceptos, conducen a pensar, que el capital social nos sitúa entre un cumplimiento al pasado y la aceptación de un futuro, a fin de buscar la mejor manera de que el talento humano haga un mejor uso de las posibilidades que se les ofrecen dentro y fuera de las organizaciones.<sup>14</sup>

Los estudios más recientes sobre el talento humano en las Organizaciones, reportan que éstas con el transcurrir del tiempo están propiciando cambios en sus estructuras, inversiones, tecnologías, mercados, entre otros aspectos importantes para ser más competitivas en ambientes globalizados; sin embargo, el recurso humano como centro de la dinámica empresarial ha sido poco considerado y valorado ante esos cambios, aun cuando la extensa literatura de las ciencias administrativas a lo largo de más de un siglo manifiestan *“el recurso humano es el activo más valioso”* (Daena: International Journal of Good Conscience, 2012).<sup>10</sup>

Los expertos de esta importante ciencia han escrito sobre el talento humano una variedad de textos con nuevas teorías y modelos cuyos aportes son excelentes para ser aplicados en las organizaciones, pero a veces parecieran prácticas gerenciales que pasan de moda rápidamente, aparte de no poderse aplicar en países con cultura menos desarrolladas que las nuestras, sin

embargo, su referencia es relevante para lograr el éxito en las organizaciones cuando las adaptan (Daena: International Journal of Good Conscience, 2012).

10

En la última década del siglo XX, numerosos estudiosos de las ciencias administrativas han desarrollado importantes investigaciones sobre los individuos y grupos en las organizaciones, que quizás pareciera un tema nuevo, pero en esencia no es más que traer a la memoria importantes aportes de los precursores de esta relevante ciencia; es así como entre 1901 y 1921, Taylor despertó el interés por las personas (principios de la gerencia estratégica), preparando el desarrollo del comportamiento organizacional; Henry Fayol inició el estudio de la conducta humana en el trabajo; Hugo Munsterberg profundizó en la psicología y eficiencia industrial; dos décadas después (1921–1942) Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz Rothlisberger, concluyeron que una organización es un sistema social y el trabajador es sin duda el recurso más importante (Daena: International Journal of Good Conscience, 2012).<sup>10</sup>

Al revisar sobre los primeros aportes de los teóricos en la administración científica a lo largo de un siglo y sus profundas investigaciones acerca de las organizaciones y los individuos que la integran, podemos concluir, que en esencia las ciencias administrativas no han cambiado; sin embargo, la relación con diversas disciplinas auxiliares hacen que algunos conceptos parecieran estar cambiando lo establecido en los principios de la administración científica, pero más que un cambio se ha creado confusión, en particular sobre el individuo y todo lo que le rodea en las organizaciones, tales como motivación, aprendizaje, liderazgo, personalidad, satisfacción laboral, competencias, entre otras, siendo inspiración para algunos teóricos profundizar sobre estos y otros temas (Daena: International Journal of Good Conscience, 2012).<sup>10</sup>

En este sentido y retomando las conclusiones de Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz Rothlisberger, de que ***“el trabajador sin duda es el recurso más importante en cualquier organización”***, se hace imperativo referirnos en este escrito sobre *el Talento Humano en las organizaciones sociales*, ya que en esencia representa el centro de cualquier organización y por ende impulsa con su potencial todas las actividades de las mismas. Por tanto, al referirse al Talento Humano se hace mención a ese recurso importante señalado por los citados autores, pero desde una concepción más actualizada considerando los cambios y avances en la sociedad del siglo XXI, con matices más específicos dentro de una organización social.

Como resultado, se han presentado diversas posiciones y conceptos, en relación a ese individuo con características muy concretas y complejas que interactúa en una organización bien sea pública, privada, pequeña mediana o gran empresa, pero que algunos gerentes parecieran no valorar (Daena: International Journal of Good Conscience, 2012).<sup>10</sup>

Por último y en consecuencia se encuentran calificativos de “capital” para referirse a lo expresado por estudiosos de las ciencias económicas tales como: Galbraith en 1969 (citado por Salazar, De Castro, y López, 2006) quien lo define *“...como un proceso de creación de valor y un activo al mismo tiempo....”*; Bueno, Rodríguez y Salmador, en 1999 (citado por Barreiro y otros, 2003) lo puntualizan *“conjunto de activos de una sociedad que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la empresa en el futuro”*; todo esto, denota el apoyo de esta ciencia en buscar que el talento humano como intangible sea tangible al punto de poder reflejarlo en los estados contables de una empresa, esto sin duda alguna revolucionaría y daría un cambio a las ciencias administrativas (Daena: International Journal of Good Conscience, 2012).<sup>10</sup>

#### 4. JUSTIFICACIÓN

Si otorgamos exclusivamente un papel reactivo a la gestión de las personas de una organización, reduciremos sus responsabilidades a la ejecución de labores meramente administrativas y a responder ante situaciones de crisis, la mayoría de las veces, sin capacidad efectiva de reacción. Esto es evidente en aquellas organizaciones en las que la gestión humana depende directa o indirectamente del departamento de Finanzas o Administrativo. En tal caso, el enfoque es proactivo, adelantándose a las necesidades organizativas no sólo actuales sino también futuras y otorgando a las personas de la organización una consideración de valor a incrementar, no de coste a reducir. Consecuentemente, el departamento de gestión humana se responsabilizará de la gestión integrada de las personas, pudiendo encargarse de todos los procesos que involucren a éstas (Coordinadora de ONG de Desarrollo de España, 2007).<sup>20</sup>

El área de Gestión Humana es aquella que en una organización se ocupa de seleccionar, acoger, contratar, retribuir, formar, evaluar y retener a los trabajadores de la misma. La función de Recursos Humanos (RRHH) ha evolucionado en las últimas décadas; cada vez es menos frecuente el antiguo modelo de “jefe de personal”, cuando el que asumía la función de RRHH hacía las nóminas, contratos y también gestionaba los conflictos y despidos. Este perfil duro evoluciona -afortunadamente- orientando el interés hacia la persona, dado que hemos cambiado hacia un modelo de trabajo en el que las personas son el elemento diferenciador. La tendencia es a que la función de gestión humana sea cómplice y apoyo de la actividad, asesorando a los responsables de equipos puesto que serán ellos los que gestionen directamente las personas.

No obstante, la realidad que existe en las entidades del tercer sector (Organizaciones sociales), no está aún situada definitivamente en el modelo de desarrollo de personas. Evidentemente, todas las entidades llevan la parte administrativa y legal de manera correcta, siendo el aspecto de desarrollo el que es preciso impulsar. La gestión de las personas implica para las organizaciones sociales un pilar de desarrollo, de calidad en los servicios que ofrece, de alineación de sus políticas, estrategias y procesos del día a día. Cada una, en función de su tamaño, crecimiento, actividad y momento tendrá más o menos necesidad de incorporar a su modelo empresarial un área de gestión humana. Lo que significa es que la función de gestión humana debe incorporarse a las organizaciones sociales para considerar a las personas como el centro y comenzar a preocuparse por los equipos, porque ellos son los que se ocupan de los beneficiarios, esa es su razón de ser. Se trata, en definitiva, de “cuidar a los que cuidan.” Para ir incorporando la función de gestión humana a nuestras entidades tenemos que distinguir por un lado la función genérica, que corresponde a los responsables de los equipos, que deben favorecer el desarrollo de sus colaboradores, orientarles en su trabajo y evaluar su rendimiento.

Al lado se ejerce la función específica considerada como apoyo técnico a los responsables para que cumplan esa función correctamente y que será asumida por el departamento de gestión humana o la persona que, dentro de la organización, tenga asignada esta función específica será la que tenga que diseñar la estrategia y políticas y a quien corresponde la visión y responsabilidad transversal en materia de personas.

La función de gestión humana supone por lo tanto la dirección técnica (selección, formación, retribución...) y la dirección estratégica (contribuyendo a los objetivos establecidos en la estrategia organizacional). El sistema de

gestión actúa como eje de la influencia estratégica de la gestión de personas en toda la organización.

Otro elemento del talento humano o capital intangible, está representado por el *capital humano* que son todos los activos en los cuales la organización invierte y se evidencia en: experiencia, salud salarios, vivienda, calidad de trabajo, y educación). Este capital significa mucho para los individuos ya que en parte refleja cual es el valor de cada talento, si la inversión realizada por la organización justifica el capital intelectual que posee, y cuan valioso es el talento para la organización.

## 5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En lo que respecta a las *Organizaciones Sociales*, hoy hay pocas personas que discutan si el principal activo de estas es su equipo humano, y en particular, los profesionales y voluntarios que forman el núcleo central de la organización. Por el contrario, casi todos parecen estar de acuerdo en que una Organización Social es principalmente la suma de las personas que trabajan en ella. Sus activos principales son su personal, sus conocimientos, su “*saber hacer*”, su compromiso. Sin embargo, lo que no está todavía suficientemente claro es si la gestión de este activo debe tener un carácter estratégico, y por tanto, considerarlo como clave para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, o si basta con responder ante situaciones concretas, con un carácter más táctico, o por qué no decirlo, más reactivo.

Las nuevas tendencias en gestión humana, afirman que esta área debe estar alineada por completo con los objetivos estratégicos de la organización y, a partir de ahí, ser capaz de aportar a la consecución concreta de los objetivos de un carácter más operativo. En este sentido, el objetivo último de la gestión humana es garantizar a la organización la disponibilidad de las personas adecuadas en cada momento y allí donde sea necesario para conseguir los objetivos de la organización (Chiavenato, 1999).<sup>19</sup>

El Talento Humano (TH), como Capital Intangible que agrega valor a las organizaciones de todo tipo, pero de manera particular en las organizaciones de carácter social, ha de ser considerarlo relevante ante nuevos aportes para ser aplicados a la gestión humana, pero concretamente al individuo como “*talento humano o capital intangible*”; en este sentido, se deben unificar criterios en cuanto a recursos humanos vs talento humano, capital intelectual, capital humano y capital social, por considerarlos que tienden a confundir a los

lectores y cuyos argumentos se alejan de los postulados de las ciencias administrativas (Daena: International Journal of Good Conscience, 2012).<sup>10</sup>

Pues bien, ante esta paradoja, se agrega una controversia con el concepto de *recursos humanos vs los nuevos presentados como capital humano, capital intelectual, capital intangible*, entre otros; y se señala esto porque dada la complejidad del ser humano y lo cambiante de las organizaciones, las discusiones posiblemente no satisfagan completamente a muchos de los lectores. Porque en la enseñanza de las escuelas de negocios, institutos de estudios superiores a nivel de pre y posgrado, algunos expresan, que el concepto de recursos humanos no se debe utilizar porque está desfasado, y argumentan, es mejor usar “capital”, quienes así lo consideran están buscando crear una moda, más no la sustentación de una teoría que justifique una postura filosófica, que cambie lo aprendido de las ciencias administrativas.

Por su parte Martha Alles (2009) señala “*además, no me agrada la palabra “recursos”, como muchos denominan a la especialidad empleando esta forma de abreviatura*”. Sin embargo Recursos Humanos es una disciplina dentro de las Ciencias Administrativas y, por lo tanto, continuaremos utilizando esta denominación cuando nos refiramos a la disciplina en sí (Daena: International Journal of Good Conscience, 2012).<sup>10</sup> La posición de Martha Alles, es muy reflexiva y respetable, coincidiendo con nuestra postura como investigadores, orientada a mantener como “recurso” lo establecido dentro de las Ciencias Administrativas

En consecuencia, si partimos de un símil entre un *bosque* y una *organización*, ambos poseen en forma general lo más valioso que son, sus *recursos forestales* y *recursos humanos*, respectivamente. Al revisar este símil, se evidencia que esa inmensidad de recursos está representada por la totalidad



de su población, no obstante, al adentrarse, se puede ver detalladamente el valor y riqueza de cada uno. Así al ingresar en el bosque encontraremos recursos forestales de distintas *especies* (Cedros, Pardillos, Amapuches, Frutos, entre otras), quienes tienen un valor comercial; pues bien, en una organización se encuentran diversos individuos (Médicos, Ingenieros, Obreros, Secretarias y Ejecutivos,) quienes tienen un talento, y representan los recursos humanos.

Sobre la base de lo antes ilustrado, se puede señalar, para el caso de las organizaciones se deben utilizar ambas acepciones *recursos y talento*, solo que el *recurso humano* estará representado por el universo de la organización, mientras que el *talento humano* está caracterizado por la individualidad y diversidad de profesiones u ocupaciones, a quienes se les determinan sus competencias (conocimientos, habilidades, destrezas) y por tanto identificar el potencial individual que poseen (Daena: International Journal of Good Conscience, 2012).<sup>10</sup>

En este sentido, los autores fijan postura con la posición de Bernárdez (2008) al señalar “... *la mayor parte de la literatura económica y legal especializada, llama capital intangible a la combinación de otros activos y bienes que construyen tres tipos de capital: capital intelectual, capital humano y capital social*”, por tal motivo relacionamos al *Talento Humano con el Capital Intangible*, que según Bernárdez (2008) “*La acumulación de capital intangible, humano y social es a la vez una característica y una causa del desarrollo económico*”,<sup>13</sup> o expresado por el citado autor, está en sintonía con la realidad que se vive en el presente siglo en el cual prevalecen los avances de los conocimientos en las TIC’S (Tecnologías de la Información y Comunicación), sistemas de comunicación electrónicos (internet, skype, telefonía celular, entre otras), que exigen al talento humano su fortalecimiento y desarrollo como parte de su propiedad intelectual, representando así el capital intelectual de cada

individuo en las organizaciones. Si se estudia cómo fortalecerlo, se podrían destacar dos aspectos, el primero, sería la capacitación del individuo y sus deseos de superación para ser más competente; el segundo, la disposición de la organización de planificar y planear el desarrollo profesional del talento humano para el cumplimiento de sus objetivos y metas organizacionales.

En consecuencia, para estos dos aspectos la organización *per se* debe invertir capital financiero, a fin de que su talento humano responda a las exigencias de las mismas, en este caso se podría considerar que el talento humano o capital intangible, estaría fortalecido por tres elementos (capital intelectual, capital humano y capital social). El capital intelectual, como elemento del talento humano o capital intangible, coincidimos con lo expresado por Salazar, De Castro y López (2006), quienes consideran el Capital Intelectual como *“...conocimiento útil, entendido como opuesto a la simple colección de datos, pues se trata de conocimiento estructurado que sirve para un fin determinado; además, es conocimiento valioso, pues a partir de él, la empresa es capaz de crear valor y obtener rentas superiores”* (Daena: International Journal of Good Conscience, 2012) <sup>10</sup>.

Para Mathis y Jackson, (2008) el *capital intelectual* refleja el pensamiento o inteligencia, conocimiento, creatividad y toma de decisiones que contribuyan al desarrollo de la organización. <sup>17</sup>

Todo ese conocimiento que adquiere el talento humano a través del tiempo en la organización se transforma en valor para la organización, y si bien es intangible la misma se evidenciará como tangible en la calidad de sus servicios y productos, que son los resultados esperados. De allí que cuando una organización no invierte en su talento humano obviamente no podrá esperar calidad de productos o servicios; por lo tanto, no se debe ver como un gasto

sino como una inversión, afirmación muy evidente y que en muchas organizaciones tanto públicas como privadas no es considerada, justificando que si invierte en capacitarlo luego se van o exigirá mejor sueldo.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1 OBJETIVO GENERAL**

- Realizar un rastreo bibliográfico del talento humano en las organizaciones sociales.

### **6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar las fuentes bibliográficas rastreadas acerca del talento humano en las organizaciones sociales.
- Identificar los modelos de talento humano en las organizaciones sociales.

## 7. MARCO TEÓRICO

Los continuos cambios que se vienen dando a causa de los modelos económicos y su medio de emancipación “*la globalización*”, desatan los síntomas virales del entorno empresarial que sufren una continua variación de escenarios, obligando a las organizaciones a buscar mecanismos que les permita aumentar su productividad y sus sostenimiento a través del tiempo.

La exquisitez del capitalismo por fecundar la rentabilidad y finanzas como principio y fin de todo acto humano en tiempo vivido, ha puesto de bruces el arduo esfuerzo por crear equidad y defensa con los más desprotegidos económica y socialmente. De igual forma, la argucia de las naciones y las grandes empresas han enmascarado sutilmente la demasía del objeto de la gobernación y la competencia a gran escala.

El esnobismo casi ineluctable del sector social, llevó a la exigencia de anclar faros que permitiesen ubicar tangiblemente la realidad laboral, fue justo ahí donde la discrepancia entre los sectores permitió crear una implementación de procesos que busquen obtención de recursos en diferentes blancos pero que también permita privilegiar a sus trabajadores.

De acuerdo a lo anterior, es necesario que las organizaciones definan sus raíces y planifiquen su realidad, que las lleve a crear atmosferas donde su principal activo (*su persona*) sean idóneo profesionalmente para congeniar los objetivos personales con los organizacionales. Las organizaciones en este caso sociales deben contar entre su estructura con un área especializada que se encargue de los procesos de talento humano para el personal que armonizará los objetivos planteados, para ello la organización deberá proveer: la selección, el mantenimiento y el desarrollo de su mano de obra ideal, para

garantizar un mejoramiento continuo entre su clima financiero y productivo a través de brindar al cliente un perfecto servicio, prestado por un personal calificado, capacitado y con experiencia que permita mantener una posición privilegiada en el mercado, en nuestro caso el de las ONG.

Dentro de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) se evidencia su consolidación por favorecer el sector social a través actos cualitativos a partir de grupos de individuos que cuyos intereses o motivaciones se convierten en factores de convergencia desde donde definen y desarrollan estrategias loables de cooperación o de colaboración en diferentes ambientes como: la educación, la salud, la cultura, el arte, la recreación, el medio ambiente, el desarrollo económico, la vivienda, y la promoción y defensa de los Derechos Humanos (DDHH), etc... en entornos nacionales e internacionales, su razón de ser no genera zozobra pero su ejecución en el ámbito, tiene en múltiples casos deficiencias y limitaciones en sus procesos, lo cual delimita el logro de los objetivos.

### **7.1 Gestión Humana**

Cuando las organizaciones son exitosas, tienden a crecer o como mínimo a sobrevivir. El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital. Se incrementan la tecnología, las actividades de apoyo, entre otras, además provoca el aumento del número de personal y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio; así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional que constituyen la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante

y competitivo en extremo (Chiavenato, 1994; citado por Giraldo, Gómez & Henao, 2005).<sup>18</sup>

Para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades, las organizaciones están cambiando los conceptos y modificando las prácticas gerenciales. En vez de invertir directamente en los productos y servicios, están invirtiendo en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. Las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial. En la actualidad se habla de estrategia de recursos humanos como utilización deliberada de las personas para ayudar a ganar o mantener la ventaja auto sostenida de la organización frente a los competidores del mercado. La estrategia constituye el plan general o enfoque global que la organización adopta para asegurarse de que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada (Giraldo, Gómez & Henao, 2005).<sup>18</sup>

La globalización ha generado cambios importantes en el entorno empresarial y las Organizaciones sufren una continua variación de escenarios que las obligan a buscar mecanismos que les permita aumentar su productividad mediante la implantación de procesos claros que permitan diferenciarse de la competencia y obtener ventajas.

De acuerdo a lo anterior, es necesario que las organizaciones cuenten con un área especializada que se encargue de los procesos de personal como lo son: la selección, el mantenimiento y el desarrollo de su talento humano, todo esto busca un mejoramiento continuo que facilite brindar al cliente un mejor servicio, prestado por un personal calificado, que permita mantener una posición privilegiada en el mercado, en nuestro caso el de las ONG.

### **7.1.1 Objetivos del área de gestión humana.**

Dentro de la organización, la gestión humana ha de ser entendida como un área estratégica que se dedica a la planeación, organización, desarrollo, la coordinación y control de actividades que promueven el desempeño eficiente del personal y le facilita al hombre encontrar en la organización el medio que permite alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo (Chiavenato, 1985; citado por Giraldo, Gómez & Henao, 2005).<sup>18</sup>

Los objetivos del área de gestión humana han de desprenderse de los objetivos de la organización y considerar e integrar tanto objetivos individuales de sus miembros como de la misma organización, para conquistar y mantener a las personas en la empresa, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Dentro de su campo de acción, la gestión del personal no ha de desconocer que toda organización tiene como uno de sus principales objetivos: la creación y distribución de algún producto (bien de producción o de consumo), o de un servicio (actividad especializada) en el que todos sus miembros trabajan directamente realizando un aporte básico, y ha de trabajar también en ello.

Los objetivos del área de gestión humana se deben dirigir a:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo, y la satisfacción plena de los recursos humanos y el



logro de los objetivos individuales (Chiavenato, 1985; citado por Giraldo, Gómez & Henao, 2005).<sup>18</sup>

### **7.1.2 Gestión del talento humano**

En la era de la información aparecen los equipos de gestión con personas. Estos equipos constituyen los departamentos de recursos humanos y gestión de personas. Las tareas operacionales y burocráticas se transfieren a terceros mediante la subcontratación (outsourcing), mientras las actividades tácticas son delegadas a los gerentes de línea de toda la organización, los cuales se convierten en los gestores de personas.

Los equipos de recursos humanos proporcionan consultoría interna para que el área pueda cumplir actividades estratégicas de orientación global en búsqueda del futuro y el destino de la organización y sus miembros. Las personas, de agentes pasivos que son administrados, se constituyen en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales. El cambio es decisivo puesto que las personas se consideran socias de la organización que toman decisiones respecto a sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados negociados con anticipación y sirven al cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas (Giraldo, Gómez & Henao, 2005).<sup>18</sup>

En la era de la información, tratar a las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones; también dejó de ser un desafío y pasó a ser una ventaja competitiva para las organizaciones exitosas.

### **7.1.3 Contexto de la gestión del talento humano**

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y al efecto que tiene en ellas.

Hoy el capital intelectual es una preocupación importante para las organizaciones como lo ha sido el capital financiero, el capital intelectual está alterando la entrega de bienes y servicios, a la larga el éxito o fracaso de una organización dependerá exclusivamente de sus recursos humanos.

En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales, crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones, Por otra parte, las organizaciones dependen directa e irremediabilmente de las personas para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirán sin las personas que les den vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. Las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos. A esto puede llamarse simbiosis duradera entre personas y organizaciones.

#### 7.1.4 Concepto de gestión del talento humano

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. La administración dentro de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) evidencia que tiene estas deficiencias y limitaciones en sus procesos, lo cual delimita el logro de los objetivos, esto se debe a que los integrantes no poseen un conocimiento claro sobre la estructura organizacional, ni sobre el papel, ni las funciones que cada uno debe desempeñar, lo que no les permite en la actualidad una correcta administración y coordinación de los recursos humanos y económicos.

#### 7.2 Organizaciones sociales

El concepto de organización social es difícil de clasificar, pero para efecto de este estudio utilizaremos la definición aportada por Hall en el año 1996, la que señala que: *“una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad”* (Hall; 1996; citado en Godoy, Matus & Vallejos, 2011).<sup>21</sup>

Esta definición nos permite desagregar los componentes que se encuentran al interior de la organización donde, como señala el autor, persisten límites o fronteras que sus miembros construyen, persisten normas, niveles de autoridad se relacionan con los cargos al interior de la organización, la coordinación con

los miembros del grupo, que insertada en un ambiente o contexto que influye en el grupo, y cuyas metas se traducirán en actividades que se espera tengan un impacto interno y social (Hall; 1996; citado en Godoy, Matus & Vallejos, 2011).<sup>21</sup>

Existen diversos tipos de organizaciones; en primera instancia la organización de carácter productivo como las industrias que fabrican un bien que la sociedad consume; en segundo lugar, aquella dirigida a metas políticas, buscando acceder a instancias de poder en aspectos que considera valiosos. En tercer lugar, la organización integrativa, que soluciona conflictos sociales y busca que la sociedad trabaje en conjunto y, la última organización, está relacionada al mantenimiento de patrones sociales (Hall; 1996; citado en Godoy, Matus & Vallejos, 2011).<sup>21</sup>

A continuación se esboza cómo la organización social puede interactuar con el sistema social más amplio. Como agente de cambio, la organización social como actor político activo en la sociedad, permite convertir a los miembros del grupo en agentes disciplinados y movilizables “a fin de alcanzar el cambio, en la organización.

Las demostraciones espontáneas o las respuestas emotivas colectivas son sinceras y bien intencionadas, pero los movimientos más duraderos se dan por conducto del modo organizacional” (Hall; 1996; citado en Godoy, Matus & Vallejos, 2011),<sup>21</sup> para que una organización sea agente de cambio se debe transformar en un poder, con el apoyo de la sociedad, para lograr sostener los cambios.

Las organizaciones como resistencia al cambio, tienen un carácter más conservador “la resistencia de las organizaciones sociales al cambio es una fuente, deseable o no, de estabilidad social. De allí que la estabilidad social se visualice como un importante resultado organizacional” (Hall; 1996; citado en Godoy, Matus & Vallejos, 2011).<sup>21</sup>

Desde la perspectiva de De Robertis (1994): *“una Organización Social es un proceso gracias al cual una comunidad identifica sus necesidades o sus objetivos, les da un orden de prioridad, acrecenta su confianza en ella y su voluntad de trabajar para satisfacer esas necesidades o esos objetivos, encuentra recursos internos y/o externos necesarios para su cumplimiento o su satisfacción, actúa en función de esas necesidades o de esos objetivos, y manifiesta actitudes y prácticas de cooperación y la colaboración en la comunidad”* (Hall; 1996; citado en Godoy, Matus & Vallejos, 2011).<sup>21</sup>

Los elementos que constituyen una organización social a) Identidad y estructura “Las organizaciones sociales poseen una identidad definida como invariante en el sentido de su transformación, también implica la aparición de una nueva organización. Constituye definición de dicha identidad la enumeración de todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente a las demás, todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización” (Etkin y Schvarstein; 1995: 155).<sup>22</sup>

Es por esta razón que la identidad de una organización se materializa a través de una estructura. Estructura es entonces la forma concreta que asume una organización en un aquí y ahora concretos. Se define por los recursos que se dispone y el uso que de ellos hace por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

La estructura de las organizaciones primero tiene que ver con su carácter relacional, esto es, la posibilidad de entenderlo en términos de una trama de relaciones entre componentes del sistema en ese momento y el suceso observado se inscriba en un marco de cohesión entre los componentes. Por el contrario, entonces, un hecho no explicable en términos de una trama

relacional será caracterizado como una perturbación o una contingencia (Etkin y Schvarstein; 1995: 155).<sup>22</sup>

Para el análisis de las organizaciones podemos decir que la identidad y la estructura de una organización son conceptos complementariamente descriptivos porque no pueden comprenderse el uno sin el otro y en el sentido en que se los ha utilizado son asimilables a las nociones de organización y estructura tal como han sido definidos con anterioridad. Del mismo modo, se destaca en las organizaciones la existencia de un núcleo central que las identifica; la posibilidad de ir transformando las estructuras en función de los movimientos de origen interno y externo lo que se denomina flexibilidad estructural. Aquellas organizaciones más flexibles estructuralmente serán las que presentan un mejor grado de adaptación activa a la realidad (Godoy, Matus & Vallejos, 2011).<sup>21</sup>

Por otra parte, toda organización posee una identidad y esquema que comparte con todas las que pertenecen a su misma rama de actividad y una identidad en construcción que surge y se elabora en su interior que le permite su singularidad con el medio. La identidad de las organizaciones puede definirse mediante las siguientes dimensiones. - Tiempo - Tamaño - Localización - Tangibilidad o intangibilidad del producto o servicio que elabora. - Ciclo de vida del producto o servicio que elabora - Relación costo – beneficio - Grado de monetarización - Organizaciones e instituciones relacionadas - Influencia sobre su entorno - Relaciones dialógicas.

En esta razón, por identidad organizacional entenderemos la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones. Como ya se decía, desde la óptica del análisis organizacional,

la identidad en una organización la constituye todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás. Se materializa a través de una estructura. Se define por los recursos que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control (Portal de Relaciones Públicas, 2010). b) autonomía en las organizaciones, implica que éstas son capaces de sobrevivir aun en condiciones distintas aquellas para las que fueron diseñadas. Se enfatiza en esta caracterización, las condiciones de supervivencia y, desde esta perspectiva, las finalidades que se asignan a la organización quedan subrogadas a dichas condiciones. “Se considera a la autonomía como la capacidad propia de la organización para gobernarse y también de reorganizarse y sobrevivir en condiciones diferentes de las de origen, en autonomía los cambios en las condiciones ambientales no generan pérdidas de identidad”. (Etkin y Schvarstein; op.cit: 161)<sup>22</sup> El concepto de autonomía como perspectiva para el análisis organizacional significa que en lugar de pensar la manera cómo los impactos externos afectan las salida del sistema se prioriza la variedad de mecanismos internos que toman dichas perturbaciones y las procesan bajo sus reglas propias de transformación.

Los movimientos en el entorno no llevan siempre a la misma respuesta, porque las organizaciones cambian en sus estructuras internas. De tal manera, el enfoque de la auto-organización considera el atributo de la autonomía en términos relativos por los acoples estructurales del sistema con otras organizaciones del medio ambiente (Etkin y Schvarstein; op.cit: 161)<sup>22</sup>

De esta manera se puede observar que las organizaciones sociales funcionan y se caracterizan por ser: - **Sistemas sociales**: las organizaciones deben considerarse como un sistema social porque están formadas por individuos, desarrolladas en un marco en particular, con objetivos ligados por procesos y funciones que deberían permanecer en equilibrio y comunicación,

determinando distintos subsistemas. Estos elementos están relacionados entre sí, de forma tal que el cambio o la modificación en alguno de ellos provocarán alternativas en los restantes. -**Perduran en el tiempo**: las organizaciones pueden proyectarse o no por un tiempo mayor que la vida de quienes fueron sus creadores. - Son **complejas**: los cambios permanentes en todos los ámbitos, hacen que la forma de actuar dentro de las organizaciones sea cada vez más sofisticada, originando nuevas formas de operar.

Cada organización realizará la división del trabajo de acuerdo con las distintas áreas funcionales. -Son **dinámicas**: porque deben seguir los cambios que acompañan la evolución del hombre desde su origen hasta nuestros días. Su estructura por lo tanto, es relativamente estable. -Son **innovadoras**: hoy en día, las organizaciones al igual que las personas, deben ser creativas a fin de recrear en forma permanente el medio en el cual se desarrollan condicionado por los efectos de la globalización. Esto se debe a que los recursos humanos van incorporando influencias de su entorno se van identificando con esa organización. Adapta su comportamiento, mejorando y optimizando de esa manera su actitud operativa. -**Aplicación de la división del trabajo**: las organizaciones tratan continuamente de alcanzar la eficiencia, poniendo énfasis en la división del trabajo a fin de obtener mayores beneficios. Todas las áreas deberán trabajar armoniosa y coordinadamente a fin de poder actuar sinérgicamente. De esta forma se logra obtener un efecto multiplicador en los rendimientos. -Son **personas jurídicas**: las organizaciones se consideran personas jurídicas o de existencia ideal son, por lo tanto capaces de adquirir derechos y de contraer obligaciones. Están representados por administradores que desempeñan un cargo o rol. -**Persiguen la eficiencia**: todos los entes deben ser eficientes. Esto significa que deben obtener un máximo rendimiento en cuanto a la calidad y cantidad con un bajo gasto de recursos relación (costo –beneficio). ([www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)).



## 8. METODOLOGÍA

### 8.1 Tipo de Investigación

La metodología implementada para el desarrollo de este proyecto se enmarca dentro del concepto del estado del arte, considerado como un método de investigación característico de las ciencias sociales, Restrepo y Galeano (2002) definen el estado del arte como “una investigación documental a partir de la cual se recupera y trasciende reflexivamente el conocimiento acumulado sobre determinado objeto de estudio”. (p.1).<sup>25</sup>

Hacer un estado del arte implica aproximarse a través de fuentes documentales a un verdadero laberinto de perspectivas epistemológicas, posturas ideológicas y supuestos implícitos y explícitos. Así como a una variedad de metodologías descriptivas y analíticas, afirmaciones y propuestas fundadas e infundadas que obscurecen el campo de la investigación haciéndolo ininteligible a simple vista. *Camargo, (1997) citado por Restrepo et al (2002).*<sup>25</sup>

El estado del arte en este caso utiliza el análisis descriptivo, en el cual se eligen unidades de información y se caracterizan por tendencias (teoría, metodología y problemas). Es un trabajo descriptivo en cuanto describe las unidades de información, y, es un trabajo analítico en cuanto establece relaciones para lograr encontrar tendencias. Al final se produce una síntesis integradora, donde se condense el producto final.

La lógica que subyace a la construcción de un estado del arte está mediada por la óptica de los investigadores quienes reconstruyen y reconfiguran lo encontrado desde su apuesta teórica y paradigmática, estableciendo un dialogo con lo planteado en los materiales y sumergiéndose en el conocimiento

acumulado, sobre este objeto de estudio, para producir re comprensiones sobre la forma como el mismo ha sido abordado *Restrepo & Galeano, (2002), p. 2 citado por Acevedo, Ruiz & Giraldo, 2014.*<sup>23</sup>

La metodología de estado del arte se basa en tres fases iniciales que corresponden fundamentalmente a la búsqueda, organización y clasificación de la información, a partir de las cuales se construye la conceptualización propia de la temática objeto de análisis, que le proporciona a éste una coherencia y sentido, trazando un horizonte por el cual se va estructurando.

## **8.2 Fases Metodológicas y Momentos de la Investigación.**

Las siguientes fases metodológicas son el producto de una cualificación constante de la metodología *Estado del Arte*.

### **8.2.1 FASE 1: Planeación.**

Se hizo un rastreo bibliográfico y se establecieron relaciones con referentes teóricos del orden empresarial, para realizar un marco general sobre el tema.

### **8.2.2 FASE 2: Diseño, plan de análisis y gestión.**

El *diseño* se inició una vez definida la muestra documental realizada con el rastreo de la información. Éste implicó contar con la claridad previa sobre cuáles son los pasos necesarios a seguir para llegar a la *elaboración del informe*, el cual es el último paso del proceso de investigación de todo Estado del Arte, y cuyo producto concreto es el informe final, el cual corresponde a la respuesta dada a la pregunta inicial de investigación.

El *diseño* definió el abordaje dado a la información recopilada, orientando los pasos siguientes, *la gestión y el plan de análisis*. Cabe anotar que el *diseño* de la investigación se fundó, en lo esencial, en la búsqueda de las categorías de análisis establecidas para el abordaje de la unidad de estudio, para este caso concretamente es: ...

En la revisión del material para esta investigación, también se tuvieron en cuenta las fuentes primarias, consideradas *clásicos*, es decir, las fuentes originarias que dieron lugar al concepto y como tales, fueron textos obligados en su tratamiento. Establecida la muestra documental objeto de la investigación, se procedió con la lectura, revisión y vaciado de la información en la *matriz analítica de contenido*. Restrepo (2002), lo define así:

A todos los textos se les puede “entrevistar” mediante las preguntas que guían la investigación y se les puede “observar” con la misma intensidad con la que se observa un evento o hecho social. En este sentido la lectura de documentos es una mezcla de entrevista/observación (p.26).<sup>25</sup>

Por su parte, el *plan de análisis* realizado sobre el material documental comprendió diccionarios, artículos de revistas, capítulos de libros y publicaciones relacionadas con las categorías de análisis. Este *plan de análisis* implicó lecturas lineales, transversales, copiado, revisión y análisis de contenido mediante comentarios precisos.

### **8.2.3 FASE 3: Análisis, formalización y elaboración.**

#### **8.2.3.1 Análisis.**

El análisis de la información, una vez escogida la muestra documental, se inició con la *lectura vertical*, es decir, con la lectura de cada fuente y con el posterior vaciamiento de la información en la respectiva *matriz analítica de contenido* de manera textual. Paso seguido, se hizo la *lectura horizontal* que consistió en el análisis de las categoría, extraídas de los textos donde fueron halladas, para realizar posteriormente el análisis de las mismas mediante la observación, comparación e identificación de cada una respecto a las otras siguiendo fielmente el tratamiento que cada autor le hace, para, de esta manera, encontrar entre ellas las diferencias, semejanzas o vacíos conceptuales. En este proceso se incluyeron las *categorías emergentes* producto de la actividad investigativa.

#### **8.2.3.2 Estrategias, técnicas y herramientas.**

La principal estrategia metodológica que permitió la construcción de este Estado del Arte fue la lectura rigurosa, el diálogo y cuestionamiento de los textos a partir del sistema categorial diseñado para la sistematización y análisis del material bibliográfico objeto de la investigación.

La técnica usada para la sistematización de las categorías recogidas de las fuentes fue *la matriz analítica*, en la cual se documentó la información recogida sobre cada categoría; esto facilitó la observación y permitió esbozar las categorías de una manera expedita. Posterior a este proceso, y sobre el texto producto del trazado de las categorías, se realizó un nuevo proceso, consistente en la estructuración de un nuevo y único documento que permitió la lectura y refinamiento de las categorías, encontrar los elementos estructurales de cada una de ellas en relación a las otras.

### 8.2.3.3 Formalización y elaboración.

La *formalización* conllevó el proceso de respuesta a la pregunta de investigación que motivó el proyecto. Como acto simbólico, implica una representación que va más allá de lo encontrado en las fuentes, trasciende el registro de datos y busca la construcción de un nuevo cuerpo, es decir, una nueva perspectiva de comprensión sobre lo investigado, de allí que los Estados del Arte se orientan dentro del modelo cualitativo en la misma dirección que el modelo de Teoría Fundada.

La teoría fundada se concibe como una estrategia metodológica para desarrollar teorías, conceptos, hipótesis y proposiciones, basados en el análisis de datos que son sistemáticamente recogidos y analizados. Se parte directamente de los datos y no de supuestos a priori, de otras investigaciones o de marcos teóricos existentes. La construcción teórica hace parte del proceso investigativo a través de una relación permanente entre recolección y análisis de información. La característica central de esta estrategia investigativa es el método general de análisis comparativo constante entre los datos y la teoría que va emergiendo. La teoría fundamentada es una metodología general para desarrollar teoría que está fundamentada en la recolección y análisis sistemático de datos. La teoría se desarrolla durante la investigación, a través de una continua interpelación entre el análisis y la recogida de datos. (Cuñat R., 2007, p. 7- 12).<sup>24</sup>

La elaboración, por su lado, compromete la escritura del informe final, como producto del proceso general de investigación. El apoyo para la estructura del mismo lo da la técnica del *comentario de texto*, las lecturas de las fuentes con las categorías analíticas, y en general con las observaciones recogidas a lo largo del proceso, condensadas en los *memos de investigación*, que sirvieron de brújula en el recorrido.

*La elaboración* propiamente dicha, la representa el producto final, es decir, los resultados que se obtienen del rastreo bibliográfico. *La elaboración* se concretó entonces en dos obras fundamentales: el informe final y los artículos para publicación, pues estos constituyen perspectivas comprensivas sobre el objeto investigado.

## 9. CONCLUSIONES

- El presente trabajo de revisión sobre la gestión humana en organizaciones sociales muestra la complejidad de este campo del conocimiento, que en cuestiones de manejo y cohesión de la realidad ha sido restringido a una función del management, y en consecuencia, es un tema asociado a otras disciplinas, como la sociología, antropología, economía, la psicología y el derecho.
- La Gestión de Recursos Humanos resulta ser un área fundamental en la organización para apalancar los procesos a través de los puestos de trabajo que desempeña cada persona en la organización, es por esto que las organizaciones sociales deben poseer e implementar un área de recursos humanos ya que es la responsable del bienestar del capital intelectual de la organización y es quien debe velar porque estén motivados para alcanzar las metas y objetivos de la organización.
- En modo de presente a futuro, observamos que el eje fundamental del éxito de todas las organizaciones son las personas, pero la obtención de los logros no se fundamenta en las personas por sí solas, sino que son producto de la intervención detallada y la categoría de la planeación a través de una gestión direccionada del área estratégica de Recursos Humanos, que faciliten con su personal la innovación, la evaluación de una cultura organizacional proclive a la competitividad y la comprensión cualitativa como un soporte estratégico que busca valorizar la competitividad en las organizaciones sociales.
- Las nuevas tendencias en gestión humana nos permite referimos a la dirección de Recursos Humanos como un modelo de talento humano desde una perspectiva estratégica de negocios donde las Organizaciones buscan lograr ventajas competitivas con respecto a las

demás, pero en este caso se sustenta no sólo sobre la prestación de sus servicios, sino también en lograr tener una gran ventaja competitiva desde su personal y a partir de este, ser capaz de aportar a la consecución concreta de los objetivos de un carácter más operativo socialmente actuando.

- En una organización, el talento humano está conformado por los individuos que la integran llámese profesionales, ejecutivos, obreros, entre otros, los cuales tienen un talento que es caracterizado por sus conocimientos, experiencia, individualidad y variedad de competencias, las cuales de manera conjunta contribuyen al alcance de los objetivos y metas planteados por la organización.
- El éxito y el crecimiento de las organizaciones, no está sustentado en la reducción de costos de las transacciones empresariales, sino que está en disponer de personas productivas y con un nivel educativo adecuado. Todos estos aspectos necesariamente refuerzan la importancia que se le debe dar al talento humano como capital intangible que agrega valor a la organización.
- La organización debe invertir capital financiero, en la capacitación y formación de su talento humano, de tal modo que pueda responder de mejor forma a las exigencias de la misma organización, en este caso se podría considerar que el talento humano o capital intangible, esta fortalecido por tres elementos (capital intelectual, capital humano y capital social). Cuando una organización no invierte en su talento humano obviamente no podrá esperar calidad de productos o servicios.
- El talento humano, se transforma a través del tiempo en la organización y le agrega valor, dicho valor se verá reflejado en la calidad de sus servicios y productos, que son los resultados esperados.



- En una organización, el talento humano está conformado por los individuos que la integran llámese profesionales, ejecutivos, obreros, entre otros, los cuales tienen un talento que es caracterizado por sus conocimientos, experiencia, individualidad y variedad de competencias, las cuales de manera conjunta contribuyen al alcance de los objetivos y metas planteados por la organización.

## 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. La gestión del potencial humano en las organizaciones: una propuesta metodológica desde la psicología [Internet]. Ciudad de la Habana: Facultad de la Habana Universidad de la Habana, 2004 – [consultado 29 agosto 2015] Disponible en: <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/tesis/index/assoc/HASH013d.dir/doc.pdf>.
2. Pardo C, Porras J. La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión & Sociedad* [Internet]. 2011 Ago 22 [consultado 2015 Ago 27]; 4(2): 167-183 Disponible en: <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/280/214>.
3. Calderón G Álvarez C, Naranjo J. Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración* [Internet]. 2006 Jul [consultado 2015 Ago 27]; 19 (3): 225-254. Disponible en: [http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/File/4314/3268](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/File/4314/3268)
4. Escobar Delgado R. Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: desarrollo histórico, evolución y clasificación. *Diálogos de saberes: investigaciones y ciencias sociales* [Internet]. 2010 Jun 10 [consultado 2015 Ago 27]; 32(1): 121-131. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3295702>.
5. UNESCO. La gobernabilidad mundial y sus críticos. *Revista internacional de ciencias sociales* [Internet]. 2001 Dic [consultado 2015 Ago 28]; 170(1): 1-100. Disponible en: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/SHS/pdf/170-fulltext170spa.pdf>

6. Castelblanco D. Incidencia de las organizaciones no gubernamentales en Colombia, como agente fundamental para el logro del Objetivo de Desarrollo del Milenio Numero Dos. Universidad de la Salle [Internet] 2011 [consultado 2015 Ago 29]; Pág 1-30 Disponible en: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/12366/T10.11%20C275i.pdf?sequence=1>
7. Villar R. El tercer sector en Colombia: evolución, dimensión y tendencias Confederación Colombiana de Organizaciones no Gubernamentales. Revista Venezolana de Economía Social [Internet]. 2001 Nov [consultado 2015 Ago 28]; 1(2): 150-156. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/622/62210207.pdf>
8. Salas, R. El mundo de las ONG, vivencias, reflexiones y aprendizajes del ejercicio profesional. Medellín: Fundación bienestar humano 2007. Pag1.
9. Brunet, I. Educación y economía. Como comprender los conceptos básicos de su relación. Barcelona: Editorial Promociones y publicaciones universitarias. 1996, pág. 89.
10. Moreno, B. El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. Daena International Journal of Good Conscience. [Internet] 2012 [consultado 2015 Ago 29]; Pág 60-82 Disponible en: [http://www.spentamexico.org/v7-n1/7\(1\)57-67.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n1/7(1)57-67.pdf)
11. Alles M. Construyendo Talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad da las organizaciones. Argentina: Ediciones Granica, S.A; 2009.

12. Barreiro J, y otros. Gestión Científica. Temas de investigación Actuales. Primera edición. España: Netbiblio. [Internet] 2003 [consultado 2015 Ago 30]; Disponible en: <https://goo.gl/schCOF>
13. Bernárdez M. Capital intelectual: Creación de valor en la sociedad del conocimiento, Primera edición. EU: Author House; 2008.
14. Etkin J. Capital social y valores en la organización sustentable. El deber ser, poder hacer y voluntad creativa. Argentina: Ediciones Granica; 2007.
15. Kliksberg B. Banco Interamericanos de Desarrollo .Capital social y cultura: Claves olvidadas del desarrollo. Volumen 7. Argentina: BID-INTAL. [Internet] 2000. [consultado 2015 Sep 01]; Disponible en: <https://publications.iadb.org/handle/11319/1869?locale-attribute=es>
16. Kliksberg B. Más ética más desarrollo. Sexta edición. Temas Grupo Editorial SRL. España; 2007.
17. Salazar, E. Castro G y López P. Capital intelectual: Una propuesta para clasificarlo y medirlo. Academia, Revista Latinoamericana de Administración, 37, Paginas 1-16. 2006. [consultado 2015 Sep 01]; Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71603702>
18. Giraldo F. Gómez P y Henao A. Competencias del especialista en psicología organizacional para implementar procesos de gestión de calidad. Universidad San Buenaventura, Medellín, 2005.
19. Chiavenato I. Administración de recursos humanos. Ed. Mc Graw hill, Quinta edición, México; P. 127 – 172, 1999.

20. Pérez, A. y otros. Capital social y organizaciones no lucrativas en España: el caso de las ONG. Fundación BBVA. España, 2007. [consultado 2015 Sep 01]; Disponible en: <http://www.fbbva.es/TLFU/tlfu/esp/publicaciones/libros/fichalibro/index.jsp?codigo=242>
21. Godoy D. Matus K y Vallejos S. Autonomía y circulación en las nuevas organizaciones sociales de la ciudad de Santiago. Universidad académica en Santiago - Chile, 2011. Disponible en: <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/210/tesis.pdf?jsessionid=FB DFA2C26269857FC79D7DBCE1539D15?sequence=1>
22. Etkin J. y Shvarstein L. Identidad de las Organizaciones. Invariancia y cambio. Buenos Aires: Paidós, 1995. Disponible en: Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/129947684/Etkin-Schvarstein-Identidad-de-Las-Organizaciones-pdf#scribd>
23. Acevedo C. Ruiz A. y Giraldo F. Psicología cognitiva. Un recorrido histórico: desde las ciencias cognitivas hasta la terapia cognitiva: estado del arte. Universidad de Antioquia, Medellín, 2014. P 34-37
24. Cuñat R. Aplicación de la teoría fundamentada (grounded theory) al estudio del proceso de creación de empresas. Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. 2007 [consultado 2015 Sep 02]; 2: 7-12. Disponible en: <http://goo.gl/r8uPns>
25. Restrepo O y Galeano M. Investigación cualitativa: Estado del arte. Medellín: CIHS

## **11. ANEXOS**

### **11.1 ANEXO 1. MATRIZ DE INFORMACIÓN MONOGRAFICA**