

GERENCIA DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO HUMANO EN 10 ORGANIZACIONES MEDIANAS Y GRANDES DE CALDAS Y QUINDIO.

Maestría en gerencia del talento humano
Facultad de psicología
Universidad de Manizales
Sandra Paola Quiceno Martínez
María Victoria Latorre Sánchez

ACEPTACIÓN DE JURADOS

AGRADECIMIENTOS

A Marleny Cardona y Jorge Iván Jurado, por compartirnos su conocimiento e impulsarnos al logro de nuestro objetivo. Por ser nuestros compañeros en este camino.

A todos nuestros cómplices - a los de cada instante-, que nos apoyaron en este caminar.

DEDICATORIA

A nuestras familias por entender nuestros sueños y acompañarnos en nuestro caminar hacia ellos.

A la Universidad de Manizales por el camino.

A los compañeros de camino.

ÍNDICE

	PÁGINA
Resumen.....	10
Introducción.....	11
Pregunta de investigación.....	13
Metodología de la investigación.....	14
1.ADMINISTRACIÓN, GERENCIA DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES DE CALDAS Y QUINDIO.	
Referencia.	16
1.1 Administración y gerencia del talento humano, algunas prácticas relacionadas.....	21
1.2 La administración.....	23
1.3 La gerencia del talento humano.....	30
1.4 Desarrollo humano y social.....	37
1.5 Desarrollo y organización, algunos ejemplos.....	45
1.6 Marco conceptual.....	46
2. TIPOS ORGANIZACIONALES O ADMINISTRATIVOS SEGÚN MORGAN EN LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.	48
2.1 Tipo de administración	48
2.2 Alineación tipo de administración y direccionamiento estratégico.....	49
2.3 La persona en la organización	50

3. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESO DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES DEL EJE CAFETERO.	59
3.1 Características de la Gerencia del Talento Humano. Estructura del área.....	59
3.2 Razones para trabajar en el área.....	59
3.3 Papel del área de Talento Humano en la organización.....	60
3.4 Políticas que guían el área de Talento Humano.....	61
3.5 Programas o actividades de Gerencia del talento Humano.....	61
3.6 Evaluación del impacto de los programas	62
3.7 Percepción de los empleados acerca de la empresa	62
3.8 Aporte desde el área del Talento Humano al desarrollo humano y social.....	63
4. CONCEPCIÓN Y TOMA DE DECISIONES DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO AL RESPECTO DEL DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL.....	75
4.1 Concepto de desarrollo humano y programas orientados a éste.	75
4.2 Concepto de desarrollo social	76
4.3 Programas orientados al desarrollo social.....	77
4.4 Indicadores que evalúan los programas sociales	78
4.5 Consideraciones acerca de los aportes al desarrollo humano y social.....	78
4.6 Empresas- Contexto- Desarrollo	79
4.7 Percepción del eje cafetero como región	83
4.7.1 Imagen del eje cafetero como región en la organización.....	83
4.7.2 participación y significación de la empresa en la región.....	84
5. RELACIÓN ENTRE LA ADMINISTRACIÓN, LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO Y EL DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES DEL EJE CAFETERO.	86
5.1 Administración.....	86
5.2 Gerencia del Talento Humano.....	88
5.3 Desarrollo humano y Social.....	88
5.4 Eje Cafetero.....	89

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....93

BIBLIOGRAFÍA.....96

ANEXOS.....99

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Generalidades de la entrevista.....	97
Anexo 2: Formato entrevista.....	98

INDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS.

Cuadro 1: Datos Censo Dane 2005.....	19
Gráfico 1: Sector productivo y tipo organizacional.....	54
Gráfico 2: Tamaño de la empresa y tipo Organizacional.....	55
Gráfico 3: Departamento y tipo organizacional.....	56
Gráfico 4: Tamaño de la empresa Vs. Políticas de GTH	66
Gráfico 5: Tamaño de la empresa Vs. Prácticas de GTH.....	67
Gráfico 6: Tamaño de la empresa Vs. Política de GTH	68
Gráfico 7: Tipo administrativo organicista Vs políticas Prácticas y programas de GTH	69
Gráfico 8: Tipo administrativo mecanicista Vs políticas Explicitas, prácticas definidas y programas de GTH	70
Gráfico 9: Profesión del líder del área de Gestión Humana y tamaño de la empresa.....	72
Gráfico 10: Tipo organizacional Vs Concepto Desarrollo Humano.....	81
Gráfico 11: Tipo organizacional Vs Concepto Desarrollo Social.....	82

Gráfico 12: Relación entre administración organicista,
políticas, prácticas, programas de GTH,
Desarrollo humano y desarrollo social90

Gráfico 13: Relación entre administración mecanicista,
políticas, prácticas, programas de GTH,
Desarrollo humano y desarrollo social.....91

RESUMEN

La gerencia del talento humano como parte de la administración, se constituye en un eje donde la gestión debe pensarse más allá del recurso humano interno. El darle un giro a la gerencia en el que se ubique como centro a la persona, se constituye en un fin como tal y no un medio para fines económicos en pro de la rentabilidad de unos pocos.

Es así que este trabajo investigativo muestra las tendencias existentes en la relación entre las categorías: administración, gerencia del talento humano y desarrollo humano y social, en un contexto regional denominado Caldas y Quindío. Con el fin de llegar a estudiosos del tema, gerentes, líderes de áreas de talento humano, y todos aquellos interesados por la información y el conocimiento acerca de las tendencias identificadas y como a partir de éstos se pueden implementar formas de acción que apunten a la generación de desarrollos, humano y social, desde las organizaciones.

Cada categoría se trabaja de manera independiente, para caracterizar a cada empresa, luego se identifican generalidades, posteriormente se hallan relaciones entre categorías y finalmente se da respuesta a través de un postulado, a la pregunta de investigación.

INTRODUCCIÓN.

El talento humano es hoy el eje de la empresa, aunque en la actual carrera por conquistar el mundo y tener tecnología de punta se ha dejado de lado, al hombre y su papel en la historia, las consecuencias que ésta tendencia genera es convertir el mundo en una aldea global que pone de lado lo local y lo regional. Generando así consecuencias poco favorables para el desarrollo, como el aumento del desempleo, la pobreza, las precarias condiciones de salud, la dificultad en el acceso a la educación, la exclusión, entre otras, que pueden contrarrestarse y convertirse en posibilidades de desarrollo; esto en una sociedad donde la organización sea un punto de referencia y empiece a pensarse así misma como generadora de desarrollo humano y social promoviendo acciones que permitan fortalecer lo local y regional para afrontar el panorama global.

Hoy, la organización está urgida de la generación de nuevas relaciones que permitan ir dando un giro hacia un cambio de paradigma donde el hombre y su desarrollo sean procesos centrales, donde el ser humano en el trabajo deje de ser un recurso, y un medio; un nuevo paradigma donde el ser humano sea un fin, como lo plantea Rodrigo Muñoz (2002. P.17), haciendo referencia al papel que la gerencia del talento humano debe tener en la organización: “una nueva ética de la relación laboral basada en el reconocimiento pleno del otro como sujeto y actor en la organización y una revisión del papel de la empresa desde una perspectiva de especie y planetaria.”¹

Desde la investigación se busca hacer un aporte a la revisión de la relación entre organización y desarrollo humano, donde los empresarios, la comunidad, la universidad, todas las personas y entes que tienen que ver con las organizaciones en la región,

¹ Muñoz G. Rodrigo. 2002. Paradigmas organizacionales y gestión humana. Por una nueva ética en la relación laboral. revista universidad Eafit N 127 Julio a septiembre p. 9 – 17.

identifiquen como se puede empezar a aportar desde la empresa y sus integrantes a la generación de desarrollo humano y social en su entorno, en la región y en el país; además de propender el desarrollo económico y organizacional de sus empresas, aspectos que van a aportar a los objetivos de productividad y competitividad.

Este trabajo tiene como objetivo central describir la relación existente entre la administración, la gerencia del talento humano y el desarrollo humano y social en las organizaciones del eje cafetero, además describe que concepciones y actuaciones administrativas y de gerencia del talento humano están dominando en la región y si éstas concepciones están generando mecanismos y acciones (procesos de gestión humana), que permitan al ser humano desarrollarse dentro de la empresa, según indicadores de desarrollo humano propuestos por el PNUD, como son: Vivir una larga vida y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para tener un nivel de vida decente.

El estudio se inscribe en la línea de investigación “la gerencia del talento humano en el mundo del trabajo” partiendo del hecho de que el trabajo, la organización, la administración y la gerencia del talento humano debe empezar a comprenderse por aquellos que estudian y piensan éstos temas. La importancia del tema estudiado radica, no solo en el desarrollo organizacional, mejoramiento de productividad, competitividad y generación de riqueza, sino también como una alternativa para la disminución de la pobreza, la exclusión y mejoramiento de calidad de vida, de desarrollo social, y de crecimiento, tanto a nivel organizacional, como regional.

Se hace un acercamiento empírico a las organizaciones a través de un instrumento de recolección de información, el cual se sistematiza y analiza a la luz de la teoría en temas como administración, gerencia del talento humano, desarrollo humano y social. Se trabaja la investigación de tipo exploratorio- descriptivo relacional, por medio de la cual se identifican relaciones entre categorías, caracterizándolas en primera instancia y ubicándolas dentro de un contexto denominado Caldas y Quindío para luego revisar la

relación entre los modelos administrativos y los procesos de GTH que se llevan a cabo, y finalmente revisar si hay alguna tendencia entre los modelos administrativos, sus procesos y prácticas de talento humano y la generación de desarrollo humano en los departamentos de Caldas y Quindío.

Pregunta de investigación:

¿Qué procesos de GTH, se implementan según el modelo administrativo de las empresas del eje cafetero y cuál es su aporte al desarrollo humano? Se realiza un análisis de la información adquirida a través de la entrevista aplicada a los gerentes y/o jefes de talento humano y la revisión de documentos como organigramas, direccionamientos estratégicos y programas de talento humano en las 10 organizaciones de Caldas y Quindío, se identifica y concluye la relación entre las categorías: administración, gerencia del talento humano y desarrollo humano y social en las organizaciones objeto de estudio.

De esta manera el documento se desarrolla desde cinco capítulos, los cuales hacen referencia al marco teórico o referencial denominado: Administración, gerencia del talento humano y desarrollo humano en las organizaciones de Caldas y Quindío. Marco de referencia. Y cuatro capítulos siguientes, tres de los cuales hacen referencia a los resultados obtenidos según la categoría analizada y se denominan: Tipos organizacionales o administrativos según Morgan (1990) en las empresas objeto de estudio. Caracterización de los procesos de gerencia del talento humano en las organizaciones del eje cafetero, retomando autores como Chiavenato (1996). Y Conceptualización y actuar de las empresas objeto de estudio al respecto del desarrollo humano y social con referencias del PNUD y Sen (2003). Para dar paso al capítulo final que da respuesta a la formulación del problema de investigación: La administración, Gerencia del talento humano y el desarrollo humano en las organizaciones de Caldas y Quindío; una propuesta de centralidad del Ser Humano.

METODOLOGÍA

Esta investigación cualitativa de tipo descriptivo relacional se llevó a cabo en 10 empresas de Caldas y Quindío, con representatividad de 5 empresas por cada departamento.

Las 10 empresas participantes en este estudio se escogieron a partir de cuatro criterios:

- Ser de la región eje cafetero y pertenecer a los departamentos de Caldas y Quindío.
- Tener un tamaño mediano o grande en cuanto a su planta de personal.
- Tener más de 10 años de constitución y existencia.
- Contar con un área de talento humano.

Criterios de los cuales se puede decir que: 4 de las empresas hacen parte del sector productivo secundario; mientras 6 de ellas hacen parte del sector terciario.

Con respecto al tamaño, 6 empresas se ubican como grandes empresas y 4 son medianas empresas.

Las 10 organizaciones son propias de la región, cuentan con más de 10 años de existencia y tienen un área de talento humano.

Para recolectar la información a analizar y relacionar, se utiliza como instrumento la entrevista estructurada de pregunta abierta, la cual se aplicó a los gerentes, jefes, responsables o líderes del área de talento humano.

El instrumento aplicado se compuso de 5 partes, 4 de las cuales indagaron por cada categoría:

1. Identificación de la empresa.

2. Percepción del eje cafetero como región.
3. Caracterización de la gerencia del talento humano.
4. Desarrollo humano y social.
5. Descripción del modelo o tipo de administración.

Cada bloque consta de entre 3 a 7 preguntas, diseñadas para describir y caracterizar cada categoría.

Se realiza un análisis detallado de cada respuesta, logrando caracterizar cada categoría en cada una de las empresas estudiadas. Posteriormente se realiza una revisión por categorías, a través del análisis de frecuencias, el cual permitió identificar las tendencias de las empresas estudiadas, para finalmente relacionar las categorías entre si y responder a la pregunta de investigación.

1. ADMINISTRACIÓN, GERENCIA DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES DE CALDAS Y QUINDÍO.

REFERENCIA.

El marco teórico de este proyecto lo constituyen dos grandes temas: el desarrollo humano desde la perspectiva del PNUD², Amartya Sen (2001)³ y Robert Lechner (2007)⁴; y la administración como marco general que conduce hasta la gerencia del talento humano y unas prácticas generalizadas.

En administración se retoman autores como Morgan (1990)⁵, Aktouf (1998)⁶, Chanlat (2006)⁷, Muñoz (2002)⁸, entre otros representantes de la administración humanista. Una categoría que puede denominarse como contextual es el eje cafetero como región.

Desde un punto de vista epistemológico esta investigación positivista quiere acercarse a lo sistémico encontrando relaciones circulares entre las categorías propuestas, y desde un punto de vista ontológico se ubica en una postura humanista, o como lo diría Aktouf (1998), desde una postura “radical Humanista”.

El eje cafetero como región es un interesante concepto que para efectos de esta tesis se constituirá en una categoría de contexto, esto quiere decir que demarcará de manera geográfica y social, por sus implicaciones en cuanto a cultura, economía, ecología, y otros, comparten los tres departamentos, dos de los cuales serán objeto de análisis en este ejercicio (Caldas y Quindío). Son departamentos que pensándose como región

² PNUD. Página web: Recuperado en septiembre de 2007. www.pnud.org.

³ SEN, Amartya (2001). Desarrollo y libertad. Editorial planeta.

⁴ LECHNER, Norbert. 1 de septiembre de 2007. ¿Qué es el desarrollo humano? Revista Latinoamericana de desarrollo humano. Recuperada de www.revistadesarrollohumano.org.

⁵ MORGAN, Gareth (1990). Imágenes de la organización. Madrid. España. Alfaomega. Ra-ma.

⁶ AKTOUF, Omar (1998). La administración: entre tradición y renovación. Artes gráficas del Valle Ltda. Editor.

⁷ CHANLAT, Jean Francoise (2006). Ciencias sociales y Administración. En defensa de una antropología extendida. Fondo editorial universidad Eafit. .

⁸ MUÑOZ G. Rodrigo (2002). Paradigmas organizacionales y gestión humana. Por una nueva ética en la relación laboral. Revista universidad Eafit N 127 Julio a septiembre.

pueden fortalecer sus políticas, tanto públicas como privadas, en pro del cumplimiento de objetivos comunes que logren posicionarlos como región desarrollada en el país.

Como se plantea en el artículo de la revista Dinero del 25 de mayo de 2007, “la región depende cada vez menos del campo. Su sector industrial crece a uno de los mayores ritmos del país”⁹. Este comentario que es soportado por cifras que el mismo artículo expone; muestra como la región del eje cafetero compuesta para efectos de este trabajo investigativo por Caldas, Quindío y Risaralda, viene fortaleciéndose a través de sus empresas, con respecto al país. Fortalecimiento que hace pensar que por tanto, las personas en estas empresas vienen mejorando su calidad de vida y avanzando en su desarrollo humano y social, a través de las organizaciones, en aspectos relacionados con posibilidades de acceso a la educación, la salud y nivel de ingresos que así lo permitan.

A manera de contextualización y retomando el artículo de la revista ya mencionada éstas son algunas cifras y datos acerca de la región:

Se produce aproximadamente el 5% del PIB colombiano. Cuatro grandes ramas de actividad componen más del 60% de esta producción: servicios comunales, sociales y personales (23%); agricultura, silvicultura y pesca (17,3%); comercio, restaurantes y hoteles (14%) e industria (11, 6%). Aunque el café se sigue manteniendo como el producto agrícola más importante de la región, este ha venido perdiendo importancia dentro su actividad económica, mientras que las empresas del sector industrial y comercial empiezan a mostrar un desarrollo significativo.

⁹ Revista Dinero. 25 de mayo de 2007. El eje cafetero acelera su paso. Consultado el 15 de mayo de 2008. Disponible en: http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=34895.

En cuanto a competitividad, el eje cafetero no muestra grandes avances, ni posicionamiento, como lo resalta César Vallejo (2006) en su informe sobre Competitividad y desarrollo humano en el eje cafetero¹⁰:

La posición del eje cafetero en la competitividad de los Departamentos colombianos se debe analizar teniendo en cuenta el muy modesto lugar que ocupa Colombia en el ordenamiento territorial mundial, que siempre ha ubicado a nuestro país en los últimos 10 lugares (entre 50 o 56 países según la versión). Lo que es claro, entonces, es que ni nuestro país, ni el Eje Cafetero muestran niveles aceptables de competitividad (en la metodología antes mencionada). Es mucho lo que tenemos por hacer en el próximo futuro, para responder a las exigencias del nuevo contexto económico internacional y a la necesidad de producir resultados en términos de la satisfacción de necesidades, el aprovechamiento de las oportunidades y el cumplimiento de las aspiraciones de los colombianos (y de los habitantes del eje cafetero). (Pág. 6).

Cifras que van dando contexto y permiten ubicar las categorías en un lugar, que no es una región del país caracterizada por la industrialización o la producción, más bien, es un territorio caracterizado por la agricultura, en especial de productos como plátano, yuca y café; región con un interés muy marcado por constituirse en destino turístico y centro comercializador de servicios. Es así como se depende en la región de estos tres grandes renglones económicos para satisfacer las necesidades básicas de las personas y las familias a través del trabajo.

Estas cifras muestran que al relacionar los niveles de ingreso con la distribución, de los tres departamentos, al respecto del resto del país, se identifica que los departamentos del Eje Cafetero no son una excepción a las condiciones de pobreza que vive la

¹⁰ VALLEJO, Mejía, Cesar. 13 de diciembre de 2006. . Competitividad y desarrollo humano en el eje cafetero. Pereira, Universidad Tecnológica de Pereira. Pág. 6. Tomado de www.utp.edu.co

población colombiana. Los datos son una prueba directa del bajo desempeño de la economía, y de la gran tarea que debe emprender un Programa de Desarrollo Humano en la región, en la construcción de una economía competitiva y en la erradicación de la pobreza. La mitad de la población no cuenta con ingresos suficientes para consumir una canasta normativa básica de bienes y servicios, que incluye alimentos básicos, salud, educación y vivienda, entre otros.

Revisando datos del Censo Nacional 2005, se pueden extraer las siguientes cifras que pueden dar cuenta acerca de condiciones de vida básicas de los habitantes del eje cafetero, apoyando la versión de los autores de los artículos citados, quienes hacen referencia al hecho de que un bajo desempeño económico de la región impacta sobre la calidad de vida de los ciudadanos:

Cuadro No. 1

Indicador	% eje cafetero
Alfabetismo	89.3
Escolaridad	29.6
Vivienda arrendada	36
Vivienda propia	50.3
Régimen contributivo en salud	43.28
Régimen subsidiado en salud	39.06
Ingresos insuficientes para gastos básicos	67.6
Ingresos que en mayor proporción se perciben como adecuados para el hogar se ubican entre 400.000 y 700.000	34 ¹¹

Fuente: DANE 2005

Los datos muestran que aunque un alto porcentaje de la población asistió a la escuela (alfabetismo), aspecto que posibilita su acceso a información relevante para la toma de

¹¹ CENSO 2005, Departamento Administrativo Nacional de estadística. Colombia. www.dane.gov.co.

decisiones, los niveles de escolaridad se tornan bajos, el acceso a vivienda propia solo es posible para la mitad de la población y una tercera parte de ésta vive en arriendo.

Los regímenes de acceso a salud están alrededor de un 40%, lo que indica que el nivel de empleo digno (con acceso a seguridad social) es de un poco más del 40%, así mismo el subempleo y el desempleo se ubican unos puntos por debajo del mismo 40%; en cuanto al nivel de ingresos, se puede decir que el 67.6% de las personas censadas en la región para el año 2005 percibían que sus ingresos no eran suficientes para cubrir sus gastos básicos, esto para el año 2005, sin actualizar el dato al respecto de los aumentos en los niveles de desempleo y los aumentos insignificantes de los salarios mínimos legales vigentes; aún así, el dato reporta que la mayoría de la población no está satisfecha con sus ingresos; finalmente para ese año, un 34% de la población, percibió que los ingresos adecuados para suplir sus gastos básicos debería ubicarse entre 400 y 700 mil pesos.

Datos como éstos motivan a indagar acerca de la relación propuesta en este trabajo, pues se plantea que las organizaciones y sus áreas de talento humano pueden aportar al desarrollo humano y social de la región, del país, jalonando así el aumento de los estándares de competitividad y desempeño económicos que permitan a las regiones y el país disminuir los niveles de pobreza y aportar a la calidad de vida y el bienestar de las personas.

Es así como la Región como categoría contextual enmarca la investigación, propiciando contexto a dos categorías: la administración y el desarrollo humano. La Región como categoría adquiere importancia al ser comparada con un concepto introducido por Aníbal Quispe, investigador mexicano, quien en 2006 en su investigación “La necesidad de formación de capacidades para la gestión del desarrollo rural territorial” hace referencia al concepto de desarrollo local en un marco globalizado, definiendo el desarrollo local como lo hace Galicchio (2001):

Los procesos de desarrollo local transcurren en un territorio específico, cuando hablamos de él nos referimos al crecimiento de una región conformada por un espacio físico y una construcción social. El territorio es a la vez condicionador y condicionado por y desde las acciones de los actores y las comunidades. (pág. 6).

Teniendo en cuenta este concepto de Galicchio (2001), las organizaciones del eje cafetero pueden estar condicionando o no el desarrollo humano y social de la región, desde sus perspectivas administrativas, sus concepciones de mundo, ser humano y trabajo, así como desde sus políticas, planes y acciones generadas desde las áreas de talento humano.

1.1. Administración y gerencia del talento humano, algunas prácticas relacionadas.

En este apartado se revisan conceptos como capitalismo, trabajo y organización asociada a la empresa y en ella el Talento Humano.

1.1.1 El capitalismo es la ideología que fundamenta la empresa, la cual se convierte en el medio de producción y adquisición de ganancias, donde cada propietario quiere sacar el mejor provecho y acumular sin límites sus excedentes, como muy bien lo explica Chanlat (2006):

La hegemonía de lo económico que presenciamos en nuestras sociedades está basada en cierta lógica. La lógica capitalista. Fundada sobre la propiedad privada, el juego de los intereses personales, la búsqueda del beneficio y la acumulación, se ha impuesto históricamente en todas partes y poco a poco. Este

triunfo de las ideas capitalistas como categorías dominantes del pensamiento económico y del mercado como modo de regulación de los intercambios, tuvo como efecto inmediato dar un lugar central a la empresa, (pág. 14)¹².

Es el capitalismo que genera las condiciones propicias para el surgimiento de la empresa y la organización en la sociedad contemporánea; capitalismo y valores que al momento no están aportando a la sociedad y a su desarrollo, pues dichos valores, dan prioridad a lo individual, al interés particular y no a lo grupal, al equipo a la comunidad, a la sociedad. Es por tanto que esta investigación pretende identificar una manera de empezar un darnos cuenta y crear formas de realizar una transición hacia lo grupal, el interés común por medio de aquella institución que convoca a gran cantidad de ciudadanos del mundo, en un fin común: la generación de riqueza para todos.

1.1.2 El trabajo, según la tradición occidental se concibe como único medio de adquisición de riquezas, y mientras más duro se trabaje, mas se adquiere, aunque actualmente no es así, por las prácticas administrativas y de gestión humana que hacen que este precepto no se cumpla.

Está ampliamente admitido trabajar duro sin descanso, durante toda la vida, es el destino, la finalidad, el deber de todo ser humano debidamente constituido. Es lo que define una de las características del Occidente moderno

Como lo plantea Aktouf (2004):

La ciencia económica nos acostumbró a pensar, que solo podría haber naciones ricas –e individuos- a través del trabajo, único factor que permite el valor agregado y la acumulación. Hemos sido llevados por este asunto del trabajo, a la

¹² CHANLAT, Jean Francoise (2006). Ciencias sociales y administración. En defensa de una antropología general. Fondo editorial universidad Eafit.

ideología materialista moderna, al hacer de la acumulación de bienes el más alto valor. (Pág. 131)¹³.

Es por tanto que para efectos de este trabajo, la organización¹⁴ se concibe como un espacio de construcción y desarrollo como individuos que aportan a su sociedad.

1.1.3 Las organizaciones son lugares donde empleados (personas) realizan una labor con un fin particular, que aporta a un fin común; la administración organiza, guía, dirige el trabajo dentro de las organizaciones, se constituye en el medio por el cual se planea la labor y trabajo de las personas dentro de las organizaciones.

1.2 La administración

La administración es un producto del capitalismo, una práctica empresarial producto de él. Su historia y desarrollo como disciplina puede resumirse como a continuación se plantea.

Este movimiento histórico se puede dividir en tres momentos. El primero va desde finales del siglo XIX hasta la segunda guerra mundial, el segundo momento va desde finales de los años cuarenta hasta comienzos de los años ochenta, luego a partir de los años ochenta, se entra en una tercera fase caracterizada por modificaciones importantes, tanto en los discursos como en la manera de administrar. La administración aparece como una práctica social que pone en juego personas en un marco organizado y cuya finalidad es, ante todo, la eficacia económica.

Por otra parte, y como lo refiere Chanlat (2006): también es una subdisciplina de las ciencias sociales, pues, por definición, la gestión es una actividad social.¹⁵

¹³ AKTOUF, Omar (2004). La estrategia de la avestruz. Post-globalización, management y racionalidad económica. Universidad del valle.

¹⁴ Organización y empresa serán usados indistintamente durante este proyecto.

¹⁵ CHANLAT, Jean Francoise (2006). Ciencias sociales y administración. En defensa de una antropología general. Fondo editorial universidad Eafit.

Desde aquí empieza a vislumbrarse la relación pretendida en la investigación entre administración y algunas prácticas de talento humano con el desarrollo humano. Teniendo en cuenta que la administración desde la perspectiva humanista debe ser el producto de dos fines: la eficacia y la comprensión de lo humano, o mejor la comprensión de lo humano en un contexto organizado, con el fin de buscar la eficacia, en la obtención de ganancias para todos, así entonces, comprender lo humano para mejorar lo humano.

Es así como el estudio denominado “El desarrollo humano como base en la calidad total y la sostenibilidad en los agro negocios” introduce la variable desarrollo humano como medio para lograr la eficacia en las organizaciones; desarrollo humano promovido por las prácticas administrativas de talento humano.

Fernández (2000), fundamenta su estrategia en una filosofía organísmica, la cual considera que los fenómenos que ocurren en los diferentes niveles de la organización (persona, grupo o equipo, empresa o institución), son aspectos del UNO. Tiene en cuenta la concepción de que la mente y la vida son sistemas interactivos y que la persona responde a su interpretación de la realidad y no a la realidad misma. Finalmente se apoya en autores del mundo empresarial que hacen énfasis en la importancia de enfocarse en los procesos que ocurren en el individuo, como la creatividad, el liderazgo, la formación de una visión personal y de su mapa del mundo, el comportamiento, la interacción con el otro, son las formas en que se potencian las capacidades y habilidades, y el cambio y mejoramiento en los valores y creencias individuales.

Con Morgan (1991) se puede comprender de manera sistemática la evolución de la administración pues proporciona un esquema claro para la realización de un análisis organizacional que permita identificar en cada empresa que orientación administrativa es predominante, análisis que para efectos de este trabajo son importantes e imprescindibles al permitir identificar y describir el estado actual de las organizaciones del eje cafetero al respecto de estilos administrativos, abriéndonos la puerta a la

identificación posterior del papel de la gerencia del talento humano y sus prácticas a relacionarse con el desarrollo humano.

Así mismo con Morgan (1991) se logran identificar tres tipos de organización caracterizados, cada uno por unas formas de administración que de alguna manera comparten la posibilidad de identificar unas estructuras similares en cuanto a su concepción de trabajo, de ser humano (hombre en el trabajo), de relación dirigido-dirigente, y de visión administrativa. Así se logran distinguir organizaciones de tipo mecanicista, organicista y holográfico.

La organización mecanicista.

Basada en los clásicos, cuyo tema básico de pensamiento se puede resumir en la idea acerca de la gestión como un proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar. El clásico PODC.

Teoría clásica consistente en la racionalidad aplicada a la eficiencia, percepción de la organización como un problema de tipo técnico; cuya concepción de ser humano radica en el hombre máquina-objeto de producción, herramienta, con visos de interés por el liderazgo, equidad, trabajo en equipo, entre otros aspectos que no logran notarse como genuinos.

Algunos principios de la teoría clásica que ayudan a identificar los modelos administrativos aplicados, pueden ser: la unidad de mando, la piramidalidad en cuanto a la autoridad, la comunicación y la toma de decisiones; la necesidad de contar con un staff que se ubique por fuera de la pirámide; la división del trabajo y por tanto la especialización del mismo al máximo nivel, aunados a la estabilidad ocupacional, caracterizados por la disciplina y subordinación de lo individual frente a lo general.

La organización como organismos u organicista.

Con los estudios Hawthorne de la motivación en el trabajo, surgió una nueva teoría basada en la idea de que los individuos y los grupos, como los organismos biológicos, trabajan más eficazmente cuando sus necesidades están satisfechas.

Para efectos del trabajo investigativo, se va a tomar la caracterización de la organización como sistema abierto, el cual posee la habilidad de auto regularse con el fin de mantener su estabilidad y se caracteriza por la entropía negativa, o capacidad de importar energía del medio para mantenerse y no deteriorarse. Las organizaciones se asemejan a los organismos vivos, porque su estructura por diferenciada y funcional que parezca puede constituirse en un todo, y de la misma manera cuenta con subestructuras tan variadas como el entorno en el cual existe.

Las organizaciones como organismos se caracterizan por la capacidad de evolución de sus sistemas y subsistemas, así como su capacidad de crear diversas formas de llegar a un fin esperado.

La organización como cerebros o holográfica.

La información y su manejo es uno de los temas centrales en este modelo administrativo u organizacional. Así una organización es vista como un sistema de información, comunicación y toma de decisiones y surgen nuevas ciencias interdisciplinarias como la cibernética, que explica la organización como un sistema capaz de sentir, controlar y explorar aspectos significativos de su entorno, así mismo capaz de comunicar tal información captada a su interior para detectar desviaciones significativas y ser capaz de iniciar acciones correctivas cuando se detectan las discrepancias.

De la cibernética se pueden deducir los siguientes principios del diseño holográfico de una empresa: tomar el todo en sus partes, crear conectividad y redundancia, simultaneidad en la creación de especialización y generalización y, por último capacidad de autorregulación.

Es de anotarse que cualquier interés que mueva a la dirección hacia la auto-organización debe ir seguido de un replanteamiento de disposición, actitudes, aptitudes, flexibilidad, apertura, y movilización al respecto de creencias tradicionales acerca de la

autoridad y la relación dirigido-dirigente, al igual que la concepción de trabajo, hombre trabajando y administración, básicamente.

Como ya se viene mencionando en este escrito, se parte en esta investigación con la idea de que las organizaciones en Caldas y Quindío son organizaciones típicas tradicionales que se pueden enmarcar en una tipología según Morgan (1991) mecanicista con algunos rasgos organicistas, sin llegar ninguna a identificarse con la tipología holográfica. Pues se percibe a priori la gran fuerza de la tradición pesando sobre las empresas, y gran temor al cambio fundamental que tiene que ser de tipo epistemológico, ontológico y metodológico para transformar algún día las organizaciones en subsistemas de la sociedad que propendan por el ser humano y su desarrollo, por el desarrollo de la humanidad, y no por su deterioro y detrimento.

Y es esa concepción epistemológica (positivista-mecanicista) fundamental de administración con que se funciona actualmente la que entorpece los procesos de desarrollo que pueden llevarse a cabo dentro de las empresas, como es planteado por Bedard y Chanlat, (1997) citados por Muñoz (2002, Pág. 7):

...pero nuestra concepción de la administración parece negarle esa calidad (la calidad de espacio de alteridad donde nos construimos como individuos de nuestra cultura que es la organización) pues minimiza la palabra, burocratiza los intercambios personales, reduce en lo posible los contactos no útiles al objetivo económico y se carga de jergas sofisticadas e incomprensibles para el trabajador, que terminan por excluirlos de los procesos decisionales. (Pág. 7)¹⁶.

Es así, que un cambio real de paradigma no se trata como vemos, de la adquisición de un nuevo conocimiento o la creación de una nueva receta de cómo organizar el trabajo

¹⁶ MUÑOZ G. Rodrigo (2002). Paradigmas organizacionales y gestión humana. Por una nueva ética en la relación laboral. Revista universidad Eafit N 127 Julio a septiembre

de otros para lograr ciertos niveles de productividad y utilidades, sino mas bien, un cambio en el nivel de las convicciones profundas del dirigente mismo con respecto a lo que un ser humano integral es y debe representar para su organización... pretensión de esta investigación.

En este orden de ideas, se empieza a vislumbrar y generar preocupación por la organización, su administración y manera de gestionar su talento humano al interior y sus relaciones de retribución y retroalimentación con el medio social en el que cada una se inscribe. Y se empieza a hallar la tan anhelada relación a construir en este marco teórico, gestión humana y desarrollo humano.

De acuerdo con Muñoz (2002) se hace referencia en su artículo citado, a dos grandes ejes estructurantes, que son el trabajo humano y su concepción, y la reevaluación de las nociones de administración como objetivo a la administración como proceso; ejes que representan la doble preocupación ética alrededor de la empresa de hoy; en primer lugar, la gestión humana interna y en segundo lugar, la proyección social de la empresa.

Otro autor que hace distinciones en los tipos de administración que ejercen las organizaciones, es Aktouf (2004), distinciones que pueden mostrar y permiten identificar la orientación de ciertas prácticas de talento humano, las cuales pueden acercarse y apoyar el objetivo: maximización de ganancias y otras que se acercan al proceso: creación de riquezas para todos.

Se pueden hacer dos distinciones entonces retomando a Aktouf: la administración de tipo nipo-renano y la administración anglo-sajón, que a la vez también denotan un tipo de capitalismo. Así entonces el management o administración de tipo anglo-sajón, también denominado capitalismo "financiero especulador", está orientado hacia la maximización del valor de intercambio a corto plazo, y fundamentado en el pensamiento económico neoclásico y neoliberal, es decir, en el dogma del libre mercado autorregulado; el management o administración de tipo nipo-renano se orienta hacia la capitalización a largo plazo y a la maximización del valor de uso (lo que se denomina por

doquier “calidad total”), está fundamentado en un pensamiento económico que es más tributario de los economistas clásicos y del mercado social, es decir, un mercado no autorregulado, pero sí guiado y vigilado por el Estado, para garantizar un mínimo de bienestar para todos y para preservar la naturaleza. También denominado capitalismo de tipo “industrial-productor”.

Uno y otro hacen un manejo diferente de los factores de producción, capital, trabajo y naturaleza, uno percibe el recurso natural como fuente inagotables y aprovechable, inclinados por uno de los factores en especial: el capital a costa de los otros dos; y el otro percibe el factor naturaleza como recurso de preservación, generando un balance adecuado entre los tres factores, sin dar prioridad al capital a como de lugar.

Teniendo en cuenta los modelos descritos anteriormente, tanto con Morgan, como con Aktouf (1998), se puede empezar a hacer el desplazamiento a la gerencia del talento humano, como parte de la administración en las organizaciones, esa parte que directamente tiene que ver con las personas en la organización, su papel dentro de la empresa, y la dirección que reciben, trátase de un modelo u otro de administración, la gerencia o gestión del talento humano, con sus prácticas, políticas, programas, toma uno u otro rumbo, el de tipo anglo-sajón, o el de tipo nipo-renano.

Siguiendo a Aktouf (2004), la única forma de reducir la pobreza, de empezar a generar riqueza para todos, de acabar con la maximización salvaje de las ganancias por parte de algunos grupos en el mundo que hacen que otros grupos sean cada vez más pobres, es cambiando desde el fondo la idea de hombre en la organización, cambio que traería consigo otras modificaciones a todo nivel que permitirían una mejor distribución de las riquezas para todos.

¿Cómo concebir tal práctica, si no se cuestiona, radicalmente, lo que parece haber sido hasta ahora el obstáculo mayor: la concepción (y el tratamiento) del ser humano en el trabajo como un instrumento de producción, como una especie de “mecánica de necesidades”, a través de un psicologismo conductista estrecho,

como un ser de maximización egoísta y pretendidamente racional de sus ganancias, como un recurso que es necesario rentabilizar y vigilar, como un costo que hay que controlar y minimizar? (Pág. 121).

Las prácticas de gerencia del talento humano, los modelos administrativos, y el tipo de capitalismo, deberán empezar a impregnarse de lo que él denomina Humanismo radical, como una forma de vivir mejor en comunidad.

1.3 Gerencia del talento humano

La gerencia o dirección del talento humano se la puede definir como lo hacen Galibraith y Pin (1996), O'connor (1997) Simon (1997): quienes afirman, que lo que se denomina globalmente dirección de los recursos humanos de la empresa es el conjunto de decisiones y acciones encaminadas a conseguir que se alcance la utilidad de la empresa, a través de las personas (Gómez y Pin, 1996: pág79). La dirección de recursos humanos abarca entonces, todas las decisiones y acciones directivas que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y los empleados, que constituyen los recursos humanos. Es un campo de la administración que va más allá de los límites de la empresa. En ella, el impacto de las decisiones políticas y programáticas, son un asunto hoy fundamental para el progreso de las ciudades y de las empresas.¹⁷

La gerencia o dirección de los talentos o recursos humanos está compuesta por unas políticas que dan vida a unas prácticas, según el glosario de términos de recursos humanos de la ANRI¹⁸, las políticas “son guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Son útiles para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo a los objetivos establecidos”.

¹⁷ CARDONA, Marleny. Gallego, Mery y Salavarieta Duvan (2006). El impacto de los procesos de Gestión Humana Organizacional en el Tejido Social en el Valle del Aburrá. pág. 5

¹⁸ Asociación Nacional de Relaciones Industriales y Administración de Personal [http:// www.anri.org.ve](http://www.anri.org.ve)

Por su parte, y según el mismo diccionario de términos en gestión humana, los programas son la “secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos”.

Según Rafael Ignacio Pérez Uribe, los procesos operativos básicos que contiene y ejecuta un área de gestión humana, también denominados prácticas son: análisis del puesto de trabajo, reclutamiento, selección y contratación, inducción, capacitación y entrenamiento, promoción, evaluación del desempeño y compensación.”¹⁹

Para el estudio de la gerencia del talento humano como categoría, se tendrán en cuenta las políticas, los programas y las prácticas que se tomarán como elementos constituyentes del sistema gerencia del talento humano y se entenderán como anteriormente se definen. Para el tema de las prácticas se tendrán en cuenta las denominadas: compensación y administración de salarios, planes de beneficios sociales o bienestar, entrenamiento y desarrollo de personal. Prácticas que se asimilan a las propuestas por Aktouf (1998) que son compensación, bienestar y capacitación.

Y serán las prácticas de gestión del talento humano uno de los ejes que tiene en cuenta este trabajo, porque es por medio de ellas que se podrá identificar el papel que asume o se le hace asumir al humano en la organización, y cómo este papel se está relacionando o no con la calidad de vida, reducción de pobreza y mejoramiento de condiciones básicas para vivir.

Así administración y gerencia del talento humano a través de sus prácticas, pueden o no promover acciones encaminadas al desarrollo humano y social; un programa de capacitación juicioso pensado para formar cada vez más a su talento humano con miras a un mejor desempeño tanto dentro como fuera de la empresa, hace parte de una práctica de talento humano denominada capacitación o formación y desarrollo. Así

¹⁹ CARDONA, Marleny. Gallego, Mery. Y Salavarieta Duvan (2006). El impacto de los procesos de Gestión Humana Organizacional en el Tejido Social en el Valle del Aburrá. Medellín mayo, Págs. 11, 12, 13

puede ser el caso de cada una de las empresas objeto de la investigación, lo que se pretende pues es evidenciar este tipo de prácticas y su relación con el desarrollo.

Así, Desde Chiavenato (1996), se evidencia la administración de recursos humanos o gerencia del talento humano como un proceso definido a partir de unas políticas generales en la organización, compuesto de subsistemas que a su vez se componen de prácticas que contiene programas a ejecutar.

Los subsistemas son:

- Alimentación de recursos humanos: se compone de planeación, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección de personal;
- Aplicación de recursos humanos: que implica análisis y descripción de cargos, integración o inducción, evaluación del desempeño, movimiento de personal;
- Mantenimiento de recursos humanos: que comprende, remuneración (administración de salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales;
- Desarrollo de recursos humanos: que incluye capacitación y planes de desarrollo de personal; control de recursos humanos, sistema de información de recursos humanos, y auditoría de recursos humanos²⁰.

A partir de esta sistematización de los recursos humanos como un proceso compuesto por subsistemas y prácticas, se aclara que el objeto de esta investigación al respecto de la gerencia de recursos humanos, sus programas, políticas y prácticas se enmarca en dos subsistemas en especial, descritos por Chiavenato (1996): los subsistemas de mantenimiento y desarrollo de recursos humanos en los cuales se inscriben las prácticas de compensación, bienestar y capacitación. Así:

- ✓ Compensación y administración de salarios: La administración de salarios busca la implantación y/o el mantenimiento de estructuras salariales capaces de

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto (1996). Administración de recursos humanos. McGraw Hill. Segunda edición. Pág. 115

alcanzar un equilibrio o consistencia internos simultáneamente con un equilibrio o consistencia externos y que se conjugan por medio de una política salarial que defina las decisiones que la organización pretenda tomar con respecto a la remuneración. (Chiavenato, 1996. Pág. 337)

Se entenderá por salario la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta.

El salario es una de las fuentes de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo. De esta forma, salario y desarrollo se relacionan en la medida que el nivel salarial de una persona le permita acceder en primera instancia a satisfactores de sus necesidades, en primera instancia básica y posteriormente social. El salario le permite al ser humano sentir que trabaja por un fin: tener la vida que desea y se merece vivir.

- ✓ Bienestar, planes y beneficios sociales: Los beneficios sociales son las facilidades, los servicios, las conveniencias y las ventajas ofrecidos por la organización a sus empleados. En lo fundamental, los beneficios constituyen los medios de los que dispone la organización para satisfacer necesidades humanas (fisiológicas, de seguridad, sociales y de estima), en el plano de los factores higiénicos o de insatisfacción. Los objetivos de los planes de beneficios sociales están destinados a conceder ventajas a la empresa, pero, sobre todo, a los empleados. (Chiavenato, 1996. Pág. 354)

- ✓ Capacitación, entrenamiento y desarrollo de personal: La capacitación como medio de actualización y adaptación al cambio, así como el entrenamiento en procesos y procedimientos adoptados por las empresa, el desarrollo personal como todo aquello pensado para promover el cambio y mejoramiento de la persona.

Las prácticas de compensación, bienestar y capacitación son las que más se relacionan con la generación de desarrollo en una organización, teniendo en cuenta que apuntan

hacia la generación de ingresos, la educación, para el crecimiento personal y profesional y en el bienestar personal, profesional y emocional,; aspectos que se relacionan y aportan de manera directa al crecimiento individual del ser humano, y si se revisa con detenimiento, la suma de ese crecimiento individual, puede aportar al mejoramiento de los estándares de calidad de vida y desarrollo de una sociedad en un contexto dado.

Se concibe que por medio de las prácticas de gerencia del talento humano, las organizaciones aportan al desarrollo humano y social, es por ello que como parte del estado del arte de esta investigación, es importante tener un panorama actual de cómo éstas se llevan a cabo en Colombia. Para tales efectos el artículo denominado: “La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. Calderón Naranjo y Álvarez (2007)”²¹ el cual es escrito a partir de una investigación denominada: “Estrategia empresarial y gestión humana en Colombia”. Concluye lo siguiente, mostrando el panorama de los recursos humanos en Colombia:

1. Si bien la apertura económica determinó en el país estrategias de modernización en la gestión de recursos humanos, que tuvieron como resultados mejoras en la capacitación de operarios. y mandos medios y gerentes y en seguridad industrial, muchos otros aspectos han sido descuidados.
2. El reconocimiento de la importancia del capital humano para el logro de la competitividad internacional de las empresas, llevó a una revalorización del estatus de la dirección de recursos humanos en las organizaciones y se reconoce su aporte estratégico, hay aspectos críticos en apoyo a la infraestructura organizacional que están descuidados como los sistemas de compensación basada en el desempeño, la medición del desempeño y el soporte para el cumplimiento de la responsabilidad social.
3. Los resultados de los escasos estudios sobre las prácticas de gestión humana en Colombia, dan cuenta de una mayor integración entre las prácticas de recursos

²¹ CALDERON Hernández. Gregorio. NARANJO Ramírez, José. ALVAREZ Giraldo, Claudia Milena. (2007)...La gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y de la investigación. Revista Estudios Gerenciales. Volumen 23 número 103. Universidad ICESI, Cali, Colombia.

humanos y la estrategia empresarial en las empresas grandes y medianas. Con respecto a la formación, dos características son destacables: muchas empresas grandes y algunas pymes están implementando modelos de gestión por competencias, trascendiendo la función de entrenamiento para llegar a propuestas de desarrollo y formación, en general se carece de indicadores para medirla; pocas empresas tienen planes de carrera formalizados para sus empleados, aproximadamente el 80% de las empresas privilegia el rendimiento, las capacidades y las habilidades frente a la antigüedad al momento de decidir las promociones y los movimientos internos de personal.

4. La gestión humana en Colombia se enmarca en tres corrientes de pensamiento: la perspectiva sociológica, la humanista y la estratégica. Desde esta última se vincula al área de gestión humana y sus prácticas al logro de los objetivos y metas estratégicos de la organización y se reconoce la importancia de los activos intangibles como fuente de competitividad empresarial.

Este panorama descrito, hace pensar acerca de la idea de que en Colombia, las prácticas de gerencia del talento humano están orientadas a mejorar la productividad, haciendo énfasis en la capacitación como la mejor manera para aumentarla. Así mismo se puede decir que en Colombia existe un interés por el recurso humano basado en la idea de que este es un medio para lograr un objetivo: la productividad. Reforzando la idea de ser humano como un medio y no como un fin en sí mismo. El trabajo como necesario para subsistir y no como medio para desarrollarse como persona. El hombre al servicio del trabajo y no el trabajo al servicio del hombre.

Gregorio Calderón (2006), en su investigación acerca del: Valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones colombianas, refuerza la idea de maximización de valor y productividad por medio de las personas. Este estudio de Calderón realizado durante febrero 2003 a marzo 2005, recoge resultados con las siguientes conclusiones:

-En cuanto a los resultados empíricos, se puede concluir, si bien en general, las áreas de gestión humana están agregando valor a las organizaciones del país, existe una

diferencia significativa por sector económico; se observa que en el sector servicios es más bajo este aporte, comparado con los sectores comercial y industrial.

-Existen aportes relativamente menores en la dimensión infraestructura organizacional, esto es, en el sistema de prácticas de alto rendimiento, y en el soporte a otras áreas para mejorar el desempeño organizacional. La posible explicación fue hallada en los análisis detallados: se ha caído en el activismo funcional, pero no se hacen estas tareas con una visión estratégica, por ejemplo, poco se ha trabajado en construir sistemas de compensación basados en el desempeño, se ha descuidado la búsqueda de métodos alternativos para la organización y la realización del trabajo.

-En la Dimensión de Responsabilidad Social, es la única dimensión donde se presentó clara discrepancia entre los resultados cuantitativos y la opinión de expertos. La encuesta puntúo un alto valor en esta dimensión, pero se observa una visión reduccionista de este tema, muy centrada en cumplir la normatividad laboral, en hacer programas de bienestar para los trabajadores y sus familias, en seguridad industrial y en aspectos de filantropía empresarial. Incluso algunos expertos piensan que este es un campo en el que gestión humana no debería involucrarse más de lo estrictamente laboral²².

Ésta caracterización describe del valor agregado que dan las dimensiones de talento humano a las organizaciones colombianas propone un panorama desde la teoría de recursos y capacidades acerca de éstas áreas en el país, pudiéndose concluir de manera general, que éstas se han ido posicionando dentro de las empresas y han ido ganando su espacio, aunque no se muestran muy innovadoras en sus prácticas, y no están al 100% alineadas con la estrategia empresarial.

Esta investigación pretende comprender como se está dando esta relación en las organizaciones del eje cafetero, se considera que el tipo de administración es el que da la perspectiva de ser humano, y el papel que desempeña éste en la organización, a

²² CALDERÓN, Hernández Gregorio (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. Cuadernos de administración volumen 19 número 031. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá Colombia. Págs. 46, 47

partir de lo cual se plantean unas políticas que dan raíz a unas prácticas desde las áreas de gestión del talento humano, que van a apuntar o no al desarrollo humano y social, y con qué intenciones o fines, ya sea incrementar el valor económico por sí mismo o aumentar el valor económico para mejorar las condiciones de los humanos en la organización. Se pretende identificar la idea central que mueve las organizaciones hacia el ser humano como medio o como fin.

Y es aquí donde entra la segunda categoría de esta investigación, la que hace referencia al desarrollo humano y social.

1.4 Desarrollo humano y social

El desarrollo humano desde el contexto de desarrollo actual, como lo expone, César Vallejo Mejía (2006) en su investigación Competitividad y desarrollo humano en el eje cafetero, empieza a dar luces al respecto de la relación organización y desarrollo humano, al constituirse la empresa u organización como un motor económico de generación de riqueza.

Así Vallejo (2006)²³ propone lo siguiente:

- El buen desempeño económico es necesario para lograr un mejor desarrollo humano. Las actividades conscientes del ser humano, en todos sus ámbitos, tiene como objetivo la búsqueda de su bienestar: la atención de necesidades básicas, la solución de problemas y la satisfacción de aspiraciones. En su sentido amplio la ciencia económica versa sobre el análisis y modelación de esas actividades, con el propósito de contribuir a hacerlas mas eficientes y eficaces en un entorno espacio-temporal de escasez. Por eso la economía se

²³ VALLEJO, Mejía, Cesar (2006). Competitividad y desarrollo humano en el eje cafetero. 13 de diciembre de 2006. Pereira, Universidad Tecnológica de Pereira. Pág. 1 y 2

puede definir como el manejo (asignación, transformación, creación de valor, utilización) de los recursos disponibles de una sociedad, para satisfacer sus necesidades básicas y cumplir sus aspiraciones de mejorar permanentemente los niveles de bienestar.

- El desarrollo humano es necesario para un mejor desempeño de la economía. El fortalecimiento de la autonomía, el despliegue del potencial de las personas, el desarrollo de competencias básicas laborales y ciudadanas, la formación de capital social, son condiciones necesarias para adoptar las decisiones de calidad que hacen posible los buenos resultados de la economía. (Pág. 1 y 2).

Las ideas anteriores al respecto de desarrollo humano son extraídas del marco de la investigación al respecto de competitividad y desarrollo humano en el eje cafetero, como ya se anotó, pero coinciden y aportan a este marco teórico porque aclaran en cierta medida el tema de desarrollo humano enmarcado en un contexto económico, donde las organizaciones son medios para generar riqueza, éstas ideas van dando forma a la relación que se busca identificar aquí, como lo plantea el autor la economía se puede definir como el manejo, la transformación, la asignación de valor y la utilización de los recursos disponibles en una sociedad, las empresas son medios por los cuales se genera valor y se utilizan los recursos de la sociedad, por tanto se constituyen en medios para satisfacer las necesidades básicas y el mejoramiento de la calidad de vida.

Ahora la gerencia del talento humano puede constituirse en un vehículo, agente facilitador o puente entre las organizaciones (empresas) y la generación de calidad de vida y desarrollo humano, tanto en las personas que hacen parte de la empresa como del medio social al que éstas pertenecen.

La idea aquí es identificar para posteriormente fortalecer este vínculo entre empresa-gerencia de talento humano-desarrollo humano, relación que se concibe como el inicio de un desarrollo organizacional, regional y nacional, que fortalecerá la economía y aportará a la disminución de pobreza en el país.

Para el Desarrollo Humano, el empleo se constituye en un medio muy importante, y es por ello que las organizaciones y sus tipos administrativos se constituyen en categoría central de este proyecto, pues son las organizaciones las mayores generadoras de empleo en la sociedad. Y es el empleo el que permite a las personas acceder a ciertos medios para satisfacer las necesidades. Así, por medio de la revisión del estado de arte, se encontró la siguiente investigación, que trata de relacionar la generación de empleo y el desarrollo local en el sector turístico, realizando un estudio de caso particular.

La investigación a la cual se hace referencia se denomina: La importancia de la generación de empleo como dinamizadora del desarrollo local en un centro turístico: Caso: San Carlos de Bariloche. Bosch, Suarez y Olivares (2004).²⁴

-Un objetivo del desarrollo tiene que ver con la calidad ambiental que involucra crecimiento económico, traducido en rentabilidad de las empresas que integran la estructura de producción del sistema local, distribución adecuada de los ingresos, creación de empleos duraderos, con salarios suficientes y condiciones de trabajo dignas. Un paso fundamental para este punto es la profesionalización en la gestión de las organizaciones locales, mejorando su rendimiento por medio del aumento de la eficiencia y de la eficacia de las mismas. Ésta herramienta permitirá profundizar la sinergia –tanto en el ámbito de unidades productoras de

²⁴ BOSCH, José Luis. SUAREZ, Silvana. OLIVARES, Gladys (2004). La importancia de la generación de empleo como dinamizadora del desarrollo local en un centro turístico. Caso: San Carlos de Bariloche. Revista aportes y transferencias año. Volumen 8, número 002. Universidad Nacional del Mar del Plata. Mar del Plata Argentina. Págs. 25-44

oferta, como entre éstas y el sector público- lo que redundará en un abordaje holístico del sistema turístico local.

-Un proceso de desarrollo autogestionado desde el propio centro turístico, será auténtico y destacará aspectos relevantes de esa comunidad como anfitriona, considerando que los destinos son vistos por los visitantes como el atractivo mismo, o como un macro producto. Claro está que esto no implica desconocer los efectos de la globalización, la situación del contexto socio-político, regional y nacional, las tendencias del mercado turístico a nivel nacional e internacional, y la necesidad de adecuación del destino al mercado turístico. (pág. 41 y 42)²⁵

La administración de tipo organicista, evidencia un acercamiento a lo holográfico, ideas que se descentran de lo mecanicista y empiezan a pensar la administración y la organización como medios para el desarrollo humano local.

Es así como se va identificando la relación, administración, gerencia, prácticas de talento humano y desarrollo humano, que desde la perspectiva del PNUD con Norbert Lechner (2007), quien define el desarrollo humano como un proceso que permite la ampliación de opciones de las personas y el nivel de bienestar que pueden lograr, opciones que pueden ser infinitas y dinámicas. Aunque como él mismo lo refiere, independientemente del nivel de desarrollo que haya alcanzado en un momento dado cada persona, hay tres aspectos que deben tenerse en cuenta siempre: vivir una larga vida y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para tener un nivel de vida decente. Tres aspectos que se pueden equiparar a los medios básicos para su consecución, pueden ser: acceso a servicios de salud y educación, adecuada alimentación, nivel de ingresos (salario y otros), acceso a actividades lúdico

²⁵ IBID, págs. 42. 43

recreativas, que permitan socialización y estrechamiento de vínculos con la comunidad. Estos pueden ser entonces los medios básicos para la adquisición de unas condiciones mínimas del nivel de desarrollo humano, aspectos que la empresa, la organización por medio de sus prácticas administrativas y de gerencia del talento humano pueden proporcionar.

Frente al concepto de Desarrollo desde las capacidades con Amartya Sen (2003), también se puede identificar una conceptualización que aporta en esta línea de ideas:

El desarrollo puede concebirse como un proceso de expansión de las libertades reales de que disfrutaban los individuos... El crecimiento del PNB o de las rentas personales puede ser, desde luego, un medio muy importante para expandir las libertades de que disfrutaban los miembros de la sociedad. Pero las libertades también dependen de otros determinantes, como las instituciones sociales y económicas (como por ejemplo, los servicios de educación y de atención médica), así como de los derechos políticos y humanos (entre ellos, la libertad para participar en debates y escrutinios públicos) (Pág. 19)²⁶.

Una definición más cercana de desarrollo humano es el propuesto por Vallejo (2004): “proceso que busca incrementar las opciones de la gente ampliando sus capacidades para conducir vidas extensas y sanas, para estar bien informado, para tener un estándar de vida digno y para participar activamente en la vida en comunidad”²⁷

Es por medio de las empresas que puede empezarse a trabajar en la lucha contra las principales fuentes de privación de la libertad, como son, la pobreza, la tiranía, la escasez de oportunidades económicas y las privaciones sociales sistemáticas, entre otros; fuentes de privación que por medio de un empleo y ciertas condiciones dadas a

²⁶ SEN, Amartya. Desarrollo y libertad (2003). Editorial planeta. Pág. 19

²⁷ Un pacto por la Región, Eje Cafetero, 2004, , tomado de César Vallejo Mejía, en Competitividad y desarrollo humano en el eje cafetero. Pereira, 13 de diciembre de 2006, accesado 15 de abril de 2008. p.23

través de las organizaciones, como lo muestran ejemplos como Japón, Alemania y sus economías y tipos de administración empresarial.

Se concibe entonces que un empleo, con una remuneración adecuada puede facilitar el acceso a libertades, por ejemplo el acceso a una renta básica puede en ciertas condiciones facilitar el acceso a la educación, a la adecuada alimentación y a la salud, aspectos que pueden facilitar así el acceso a unas mejores condiciones laborales y de renta. La relación empleo y desarrollo se convierte en una relación circular.

En otro estudio denominado: Dispersión salarial, capital humano y segmentación laboral en Lima, desarrollado por Espino (2007)²⁸: Se puede identificar la relación existente entre la educación, la experiencia y la posibilidad de acceder a rangos salariales más altos. Esta relación que se identifica en la investigación muestra cómo se pueden mejorar los ingresos de las personas invirtiendo en educación y adquiriendo experiencia en las organizaciones, aspecto salarial que puede entenderse como indicador de desarrollo humano. Así las empresas a través de sus prácticas de talento humano pueden invertir en su gente, viéndose retribuida tal inversión no solo en el desarrollo organizacional, sino también en el desarrollo humano de los trabajadores.

El objetivo de dicho estudio fue demostrar que no son únicamente las variables referidas a las características de los trabajadores (educación, experiencia, etc.) las que se determinan la dispersión salarial, sino que las características de las empresas también influyen en el hecho de que unos trabajadores ganen más que otros. Basados en la teoría del capital humano y la teoría de la segmentación del mercado de trabajo. La hipótesis hace referencia a que los retornos a la inversión en el capital humano no son iguales en todo el mercado de trabajo. En el sector moderno, un individuo con determinado stock de capital humano obtiene mayores retornos y por lo tanto mayores salarios que en el sector tradicional. Concluye presumiendo que no solo son las

²⁸ ESPINO, Rabanal Juan Pedro (2007). Dispersión salarial, capital humano y segmentación laboral en Lima. consorcio de investigación económica y social Pontificia Universidad Católica de Perú. Departamento de economía. Consultado 15 de junio de 2008

variables personales las que explican la dispersión salarial, sino que la estructura dual del mercado de trabajo también incide en dicha dispersión.

De Espino (2007) se concluye que:

- La relación entre capital humano e ingresos es directamente proporcional. Así, ganarán más, los más educados y con mayor experiencia.
- Se comprobó que la heterogeneidad de la mano de obra no es lo único relevante para explicar las diferencias salariales entre individuos. El lugar donde trabajan también es importante. Por tanto al introducir una variable al respecto del tamaño de la empresa, así en las empresa mas grandes o empresas modernas, se da la diferencia de salarios según el nivel de educación y no tanto la experiencia, esto diferente de una empresa pequeña o tradicional. Un año adicional de educación marca una diferencia mayor con respecto al menos educado.
- La diferencia entre la tasa de retorno a la educación que otorga el sector moderno y la que otorga el sector tradicional es, en promedio, de 6%. No se ha obtenido evidencia suficiente para afirmar lo mismo con respecto a la inversión en experiencia, sin embargo, cuatro años en el sector moderno efectivamente otorga una diferencia significativa que en promedio es del 2%. Esto implica que en el sector moderno existe mayor dispersión salarial originada por la educación, mientras que en el sector tradicional, apreciamos un perfil más plano con respecto a la educación y en algunos años a la experiencia. (Pág. 77)

Se evidencia pues la educación como un medio para mejorar los ingresos y a su vez mejorar los niveles de calidad de vida de las personas, es así como la organización que promueva la formación, está aportando al desarrollo de las personas y las sociedades.

La investigación anterior se acerca a la idea que maneja este proyecto, que plantea identificar la existencia de una relación entre organización y desarrollo humano en los departamentos de Caldas y Quindío; dos categorías que pueden relacionarse a través de las políticas y prácticas de talento humano que vayan encaminadas a mejorar las competencias, habilidades, conocimientos y medios para satisfacer las necesidades individuales, ya que en esa medida, mejorará para el individuo su calidad de vida y posibilidad de acceso a los medios para satisfacer sus necesidades básicas, mejoramiento que repercutirá en la productividad empresarial, pudiéndose hablar de desarrollo humano en primer nivel, seguido de desarrollo organizacional y llegando a abarcar el desarrollo social, es entonces a través de buenas prácticas de talento humano que se logra retribución para la persona, la empresa y el medio social.

En este sentido, se comparte la siguiente apreciación de Sen (2003):

...El desarrollo tiene que ocuparse más de mejorar la vida que llevamos y las libertades de que disfrutamos. La expansión de las libertades que tenemos razones para valorar no solo enriquece nuestra vida y la libera de restricciones, sino que también nos permite ser personas sociales más plenas, que ejercen su propia voluntad e interactúan con el mundo en el que viven...(Pág. 31)

Cuando Sen (2003) se refiere a las libertades, se refiere a ciertas capacidades elementales como evitar privaciones como: la inanición, la desnutrición, la morbilidad evitable y la mortalidad prematura, o gozar de las libertades relacionadas con la capacidad de leer, escribir y calcular, la participación política y la libertad de expresión, etc. Desde este punto de vista, el desarrollo es el proceso de expansión de las libertades humanas, y su evaluación ha de inspirarse en esta consideración.

De esta manera se pretende pues conocer como la administración y las políticas, programas y prácticas de talento humano relacionadas con estas libertades, están aportando al desarrollo en las organizaciones del eje cafetero, para posteriormente

trabajar en pro de generar un interés generalizado en la región y el país, al respecto del papel de la empresa para aportar al desarrollo.

Se plantea la idea de desarrollo humano a través de prácticas de gerencia del talento humano, como son: la formación, el bienestar y la compensación; si cada persona en su organización aprovecha de la mejor manera estas prácticas, el resultado se reflejará en lo humano, incrementando y subiendo el nivel de calidad de vida, del sector de influencia de la organización.

1.5 Desarrollo y organización, algunos ejemplos.

Se ha extendido la creencia en los círculos políticos de que el desarrollo humano (entendido como el proceso de expansión de la educación, la asistencia sanitaria y otros aspectos de la vida humana) es un lujo que solo pueden permitirse los países mas ricos. Cuando se pueden evidenciar casos puntuales de países que apostaron en su talento humano y ahora están recogiendo los frutos, caso explícito: Japón.

Los individuos viven y actúan en un mundo de instituciones. Nuestras oportunidades y perspectivas dependen sobre todo de las instituciones que existen y de cómo funcionan. Las instituciones no solo contribuyen a aumentar nuestra libertad, sino que su papel puede evaluarse de manera razonable a la luz de su contribución a aumentarla.

Las empresas y organizaciones se constituyen como instituciones de nuestra sociedad que tienen que empezar a evaluarse con respecto a este tema tan importante y vital que es el desarrollo.

Como se ha visto, el desarrollo humano no solo mejora la calidad de vida, sino que también influye en las capacidades productivas de los individuos, y por lo tanto, en el crecimiento económico, beneficiando a todo el mundo.

Es así como, luego de la revisión del estado del arte, se identifican dos aspectos o prácticas de talento humano, articuladas a unas políticas y fuertemente coherentes con el direccionamiento estratégico de las empresas: la generación de empleo con las garantías necesarias para facilitar el acceso a alimentación, educación, salud de los empleados y una fuerte formación y desarrollo de las personas dentro de la organización, son dos de las prácticas que pueden mejorar las condiciones de vida de los empleados. Mejoramiento en las condiciones de calidad de vida que puede fomentar la productividad y desarrollo de las organizaciones.

1.6 Marco conceptual.

- Persona: Ser biológico, psicológico, social, espiritual que interactúa con otros a través del lenguaje.
- Región: denota ámbitos concretos de la realidad física y sus elementos. El término se utiliza para identificar porciones determinadas de la superficie terrestre, definidas a partir de criterios específicos y objetivos preconcebidos, los cuales pueden provenir de las ciencias naturales o de las ciencias sociales. Las diferentes partes de un territorio pueden diferenciarse en función exclusivamente de factores naturales o geográficos o con arreglos de determinaciones sociales: una región tiene sentido y existencia solo cuando en ello se asienta un conglomerado humano que es el que le otorga forma y extensión. (Palacios, 1983).
- Eje cafetero: Región compuesta por Caldas, Quindío, Risaralda;, departamentos que comparten referentes de tipo social, económico, ambiental, y cultural, todos ellos configurando un entramado de vida que se articula internamente
- Trabajo: El trabajo puede ser conceptualizado según Blanch 1996 como: “aquella inversión consciente e intencional (retribuida o no, con o sin cláusulas contractuales) de una determinada cantidad de esfuerzo (individual o colectivo) en orden a la producción de bienes, elaboración de productos o realización de servicios con los que satisfacer algún tipo de necesidades humanas”.

- Administración: Será entendida como el proceso compuesto por la planeación, organización, ejecución y control de actividades encaminadas al logro de una meta clara y común a un grupo de personas que usan variedad de recursos.
- Talento humano: no se basa tan sólo en la cantidad de conocimientos que se tengan sobre un campo del saber determinado (o sobre muchos campos) y su aplicación práctica; el talento humano también se basa en otras competencias que incluyen otras perspectivas del ser, como sus gustos, intereses y proyecciones que pueden ajustarse o no a la propia organización. (López Abril, 2009).
- Gerencia del talento humano: Conjunto de políticas, programas y prácticas que dentro de una organización se llevan a cabo con el fin de potenciar las habilidades y capacidades de las personas en beneficio de su mejoramiento de calidad de vida y aporte a la organización.
- Desarrollo humano: Según Norbert Lechner (2007), el desarrollo humano es el proceso de ampliación de las opciones de la gente y el nivel de bienestar a partir de tres opciones esenciales de las personas que son: vivir una vida larga y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para tener un nivel de vida decente; y otras opciones que complementan las tres esenciales como: la libertad política, económica y social, tener una vida creativa y productiva, disfrutar del respeto por sí mismo y la garantía de los derechos humanos.
- Desarrollo social se comprende como un proceso durante el cual se aporta al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad, según la fundación Carvajal: Una sociedad tiene una alta calidad de vida, cuando los seres humanos que la integran, dentro de un marco de paz, libertad, justicia, democracia, equidad, tolerancia y solidaridad, tienen amplias y constantes posibilidades de satisfacer sus necesidades y desplegar todas sus potencialidades con miras a lograr su mejoramiento y realización personal y la realización de la sociedad como conjunto.

2. TIPOS ORGANIZACIONAL O ADMINISTRATIVOS SEGÚN MORGAN EN LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.

Según Morgan, existen tres tipos organizacionales que incluyen tipologías administrativas que se pueden identificar al analizar en las empresas objeto de estudio, aspectos como su concepción de trabajo, de ser humano (hombre en el trabajo), de relación dirigido-dirigente, y de visión administrativa

Estos tipos organizacionales se denominan: Mecanicista, Organicista y Holográfica. Para identificar la tipología predominante en las empresas consultadas, se hace un análisis de los aspectos referentes al tipo de administración, alineación entre el tipo administrativo y direccionamiento estratégico, y la concepción de persona en la organización. Aspectos que dan cuenta de la concepción de trabajo, de ser humano, de la relación dirigido-dirigente y de visión administrativa que identifica a cada una de las empresas consultadas.

A continuación se muestran los resultados de cada uno de los ítems del instrumento que hacen parte de la categoría administración y posteriormente se hace el análisis que responde al objetivo de identificar los tipos administrativos y organizacionales según Morgan (1990)

2.1 Tipo de administración (ítem 5.1)

- No hay claridad en los tipos administrativos, al formular la pregunta relacionada, 3 de los entrevistados solicitan ampliar la explicación sobre la misma o muestran contradicción en su respuesta.

“es una administración que va de la mano del mercado...es una administración presta al cambio en el momento que haya que hacerlo, de todo tipo...tengan que

ver con la prestación del servicio, con modificación de los servicios que prestamos, porque el mercado lo va moviendo, lo va volteando por todos lados, o sea que es una administración contemporánea, moderna, pero clásica”. (EQ1)

- 5 empresas hacen referencia a un tipo de administración basado en procesos y gestión de la calidad.
- Al responder a la pregunta, 3 entrevistados hacen referencia a sus organigramas o a sus estilos comunicacionales, asimilándolos a sus tipos administrativos.

“Considero que es vertical, hay una forma de dirección compartida, existe el consejo directivo que se apoya en sus coordinadores, creo que es un equipo de trabajo” (EC3)

“Es muy horizontal...los directivos están muy sincronizados en sus estilos administrativos, y los demás cuando hacen sus aportes en este sentido, son escuchados y sus sugerencias son estudiadas y según el caso aplicadas”. (EC4)

“Hemos querido hacer un organigrama que sea completamente plano...donde la puerta está permanentemente abierta y nuestras oficinas con el fin de poder hacer acercamiento con todo el mundo, y no llegar a tener otro tipo de complicaciones innecesarias, porque la gerencia es muy plana, muy básica y muy sencilla”. (EC5)

- Otras 2 empresas refieren tener una de ellas administración basada en el logro de resultados y la segunda orientación al mercado y el constante cambio.

2.2 Alineación tipo de administración y direccionamiento estratégico (ítem 5.2)

- Las 10 empresas hacen referencia a la alineación de sus procesos apuntando al logro de los objetivos y el direccionamiento estratégico.

“La administración siempre tiene en cuenta a todas las áreas...es decir la gerencia no viene y se impone...lo que es importante es que la interconexión de los procesos se está construyendo, pero si es clave que todas las áreas le apuntamos pues al direccionamiento estratégico.” (EC1)

“La política de calidad para nosotros es el norte...porque nosotros somos una empresa de servicios, y el cliente es el que manda, y el plan global, el estratégico es como la brújula que nos está llevando a ese norte para alcanzar esos objetivos que yo le decía ahora...” (EQ4)

- 6 empresas hacen énfasis en la importancia de la relación entre: sistema de gestión de la calidad, el direccionamiento estratégico y la administración del día a día en la organización.

“Si todas las áreas se interrelacionan, cada una de las áreas tiene que ver con las otras que apoyan en conjunto, y gestión humana tiene que ver mucho, porque esta área depende de la alta dirección y todo lo que tiene que ver con sistema de calidad, entonces se trabaja de la mano con el direccionamiento” (EC3)

“Todo depende del sistema de calidad, por ejemplo, todo lo que es misión, visión, objetivos, políticas, eso depende de la gerencia y ya nosotros, los jefes del área somos los colaboradores que ayudamos a nuestros procesos para poder dar el resultado a la gerencia y al sistema de calidad como tal.” (EQ2)

2.3 La persona en la organización (ítem 5.3)

- 5 empresas refieren que el papel que desempeñan las personas en la organización es fundamental y definitivo, se constituye en herramienta de los procesos, es el principio y el fin de la organización.

“Esto aquí funciona con personas, para personas, yo puedo tener toda la tecnología, pero si yo no tengo las personas que me hagan funcionar este hospital, pues yo no hago nada.” (EC1)

“El ser humano en el colegio es la herramienta principal que tiene, es lo mas importante y se tiene en cuenta todos sus pensamientos, sus conocimientos y sus ideas.” (EC3)

“La persona lo es todo, es el principio y la finalidad...gente que haga algo para la gente.” (EC4)

- 4 de las empresas refieren aspectos que identifican a las personas dentro de la organización como un factor estratégico.

“Partimos de la base de que cada persona que trabaje aquí obviamente es porque se necesita...adicional a eso queremos que cada persona no solo aporte con el direccionamiento nuestro sino con el aporte que cada uno haga un crecimiento de su cargo...la persona es fundamental dentro de la organización, es necesaria, es indispensable y es la razón por la cual existe el cargo.” (EC5)

“Conocemos e identificamos cual es el tipo de persona que trabaja con nosotros, tratamos de favorecer los estratos menos favorecidos, las madres cabeza de familia, entonces para nosotros es muy importante poderles ofrecer oportunidades.” (EQ1)

- 1 empresa hace referencia a la dificultad del gremio y por tanto, la falta de características positivas de las personas, identifican a la persona en la organización como aquella que tiene que controlarse a través de leyes, reglamentos y procesos disciplinarios.

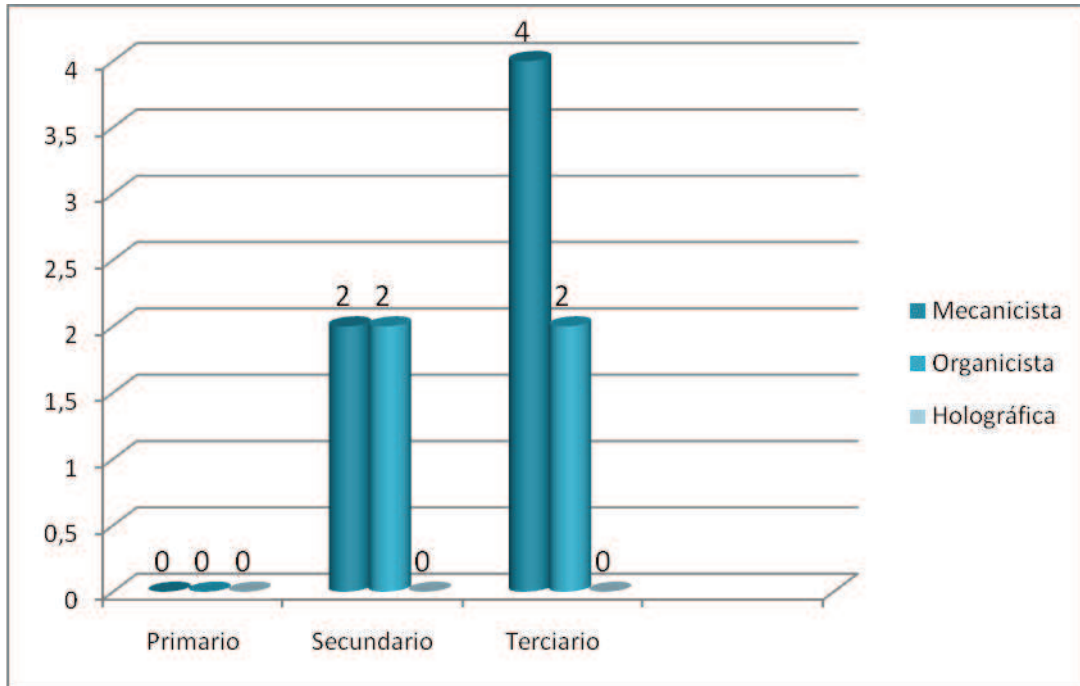
“...es un gremio muy difícil, es que son conductores y se sabe que es gente de bajos recursos, es un gremio demasiado difícil...y yo creo que esto se debe al mismo estilo de vida de las personas, al mismo rango de estudio...creo yo por eso la empresa tiene un reglamento interno de trabajo y existen los procesos disciplinarios.” (EQ2)

Al analizar como un todo las respuestas proporcionadas por los entrevistados a los ítems que componen la categoría Modelo Administrativo, se muestran los siguientes resultados; donde la administración será entendida como el proceso compuesto por la planeación, organización, ejecución y control de actividades encaminadas al logro de una meta clara y común a un grupo de personas que usan variedad de recursos. Estos resultados responden al objetivo de identificar los modelos administrativos de las empresas consultadas:

- 6 empresas participantes en el estudio se ubican en la tipología organizacional o administrativa, denominada Mecanicista, la cual se caracteriza según Morgan (1990) por la presencia de elementos como: la racionalidad aplicada a la eficiencia, percepción de la organización como un problema de tipo técnico, una concepción de ser humano como hombre máquina-objeto de producción, herramienta, con visos de interés por el liderazgo, equidad, trabajo en equipo, la unidad de mando, la piramidalidad en cuanto a la autoridad, la comunicación y la toma de decisiones, la división del trabajo y por tanto la especialización del mismo al máximo nivel, y la estabilidad ocupacional.
- Las empresas mecanicistas para este caso se distribuyen por departamento de la siguiente manera: 3 en cada uno de los departamentos. Así: Caldas: empresa de servicios de salud, empresa de servicios educativos, empresa transportadora de pasajeros. Quindío: empresa comercializadora de electrodomésticos, empresa tostadora de café y transportadora de pasajeros.

- 4 empresas participantes en el estudio se pueden ubicar en la tipología organizacional o administrativa denominada Organicista. Caracterizada por: la idea de que los individuos y los grupos, como los organismos biológicos, trabajan más eficazmente cuando sus necesidades están satisfechas, un estilo de dirección con mayor participación, democracia y centrada en el empleado, la organización como sistema abierto, el cual posee la habilidad de auto regularse, lo capacidad de importar energía del medio para mantenerse y no deteriorarse, aunque su estructura se muestre diferenciada y funcional puede constituirse en un todo.
- Así: 2 empresas del Quindío se ubican como organicistas: Comercializadora de juegos de azar y Promotora de servicios de salud y bienestar; y 2 empresas en Caldas: Manufacturas en aluminio e Industria lechera.
- No se identifican en este ejercicio investigativo empresas de tipo holográfico.

Gráfico 1: Sector productivo y tipo organizacional

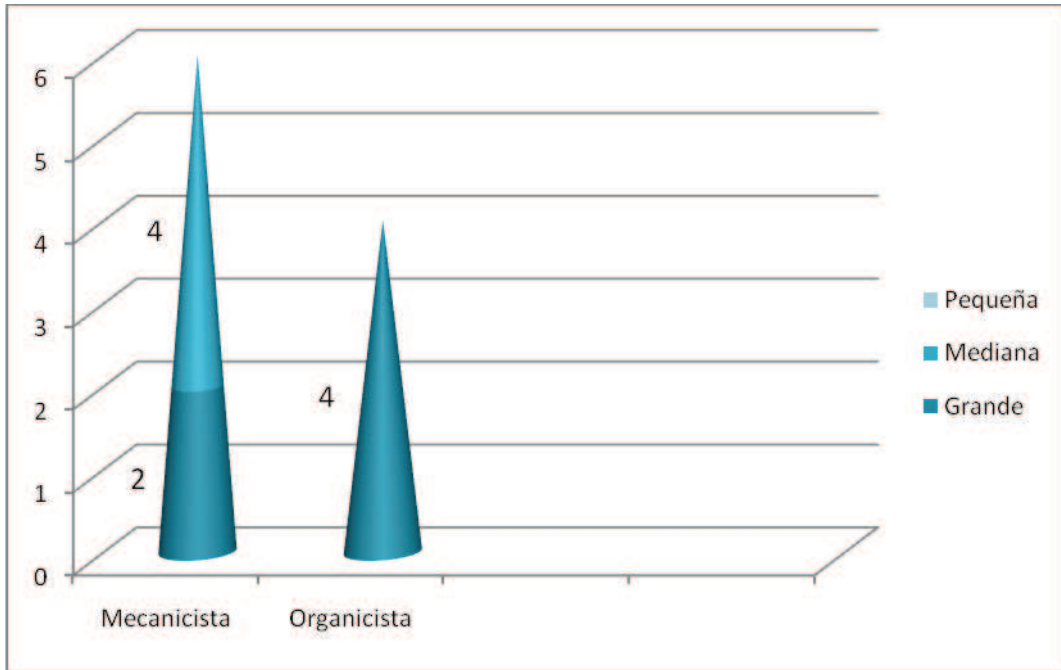


FUENTE. Elaboracion propia

2 empresas pertenecientes al sector secundario son de tipo mecanicista y otras 2 de tipo organicista. Mientras que el sector terciario muestra más representatividad en el número de empresas perteneciente a éste, con 4 de tipo mecanicistas y 2 de tipo organicistas.



Gráfico 2: Tamaño de la empresa y tipo organizacional

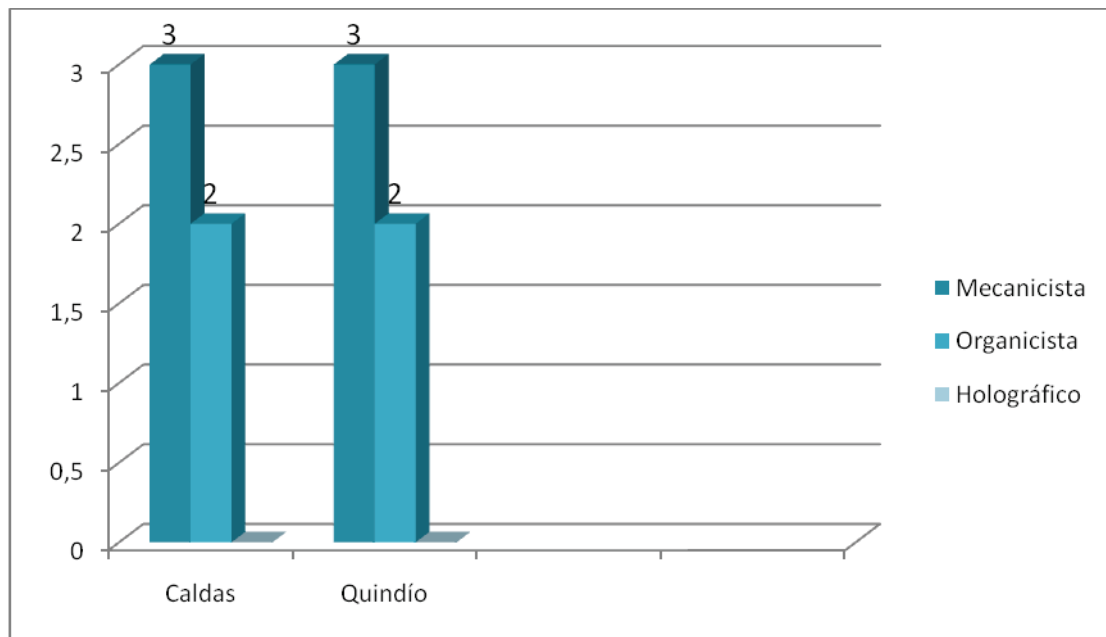


FUENTE. Elaboracion propia

6 grandes empresas hicieron parte de la investigación, 2 de las cuales se ubican en el tipo administrativo mecanicista y 4 son de tipo organicista; las 4 empresas medianas que participaron son de tipo mecanicista.



Gráfico 3: Departamento y tipo organizacional.



FUENTE. Elaboracion propia

6 empresas de tipo mecanicista predominaron según la tipología administrativa u organizacional de Morgan, 3 de las cuales hacen parte del departamento del Quindío y 3 del departamento de Caldas; de las 4 empresas organicistas, 2 son del departamento del Quindío y 2 de Caldas.



Otros resultados de la categoría Modelo Administrativo.

- Solo 2 de las 10 empresas objeto de investigación, asumen una gestión integral, a partir de la implementación de varias normas de calidad, salud ocupacional, gestión ambiental, entre otras. Se distribuyen 1 en Quindío y 1 en Caldas, y se clasifican como grandes empresas, ubicándose en sectores productivos terciario y secundario respectivamente.

“La empresa ya está certificada por ICONTEC...en procesos está la parte de SAR que es el Sistema de Administración de Riesgos, y procesos de implementación a nivel de salud ocupacional...” (EQ4)

- Todas las empresas refieren realizan gestión por procesos; 9 de las 10 están certificadas en calidad, sólo 1 no lo está y no muestra interés en ello.

“Nosotros trabajamos por procesos...” (EQ4)

“... entonces estamos trabajando por procesos, están definidos los procesos fundamentales” (EC2)

- El ser humano en la organización mecanicista en 2 casos sigue percibiéndose como un ser que requiere normas y supervisión (empresas transportadoras de pasajeros), en las demás es visto como medio de producción que proporciona a la empresa lo mejor de Sí.

“se nos presenta mucha gente deshonesto, personas que adulteran las registradoras, que pasan los pasajeros por un lado de la registradora, suben la gente por detrás, si me entiende... por eso la empresa tiene un reglamento interno de trabajo, existen los procesos disciplinarios entonces habrán causas que darán

a sanción, otras darán a despido, o sea terminación de contrato por una de las causas pues estipuladas y así pues dependiendo del reglamento como tal.” (EQ2)

- El ser humano en la empresa organicista, sigue siendo un medio de producción, ahora medido por resultados e indicadores, pero entendido como un ser que requiere cuidados y motivación "externa" y espacios de bienestar proporcionados por la empresa, para que éste pueda mejorar su productividad.

“identificamos cual es el tipo de persona que trabaja con nosotros, tratamos de favorecer los estratos menos favorecidos, las madres cabeza de familia, entonces para nosotros es muy importante poderles ofrecer oportunidades, en retribución a todo el tiempo y a la calidad del trabajo nosotros estamos muy pendientes de su bienestar, no solo a nivel físico sino también a nivel emocional, a nivel de seguridad industrial, todo ese tipo de cosas, nosotros somos muy juiciosos y cada área tiene sus proyectos para poder controlar de alguna manera los riesgos y también así poder beneficiar a nuestros empleados.” (EQ1)

A manera de caracterización, se puede concluir lo siguiente al respecto de esta categoría:

En cuanto a los tipos organizativos, el 50% de las empresas refieren tener formas administrativas basadas en procesos y gestión de la calidad.

La alineación entre tipo de administración y direccionamiento estratégico es la constante en las empresas del eje cafetero.

En el 50% de los casos, las personas son identificadas como fundamentales y definitivas en la empresa, como principio y fin en los procesos organizacionales, mientras en el 40% de los casos, la persona es vista como un factor estratégico.

3. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESO DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES DEL EJE CAFETERO.

Este capítulo muestra resultados en torno a las áreas de talento humano en las organizaciones objeto de estudio, en cuanto a estructura, rol, políticas, programas y la relación percibida por los entrevistados acerca del aporte que el área hace al desarrollo humano y social.

3.1 Caracterización de la gerencia del talento humano

Estructura del área (ítem 3.1)

- 3 empresas tienen una estructura compuesta por 5 personas.
- 2 empresas conforman su área con 2 personas.
- El resto oscila su composición entre 1 a 9 personas.
- Los cargos que conforman el área siempre cuentan con un líder, jefe o gerente.
- 6 empresas cuentan en sus áreas de recursos humanos con una persona encargada de salud ocupacional, ya sea una auxiliar, coordinador o médico.
- 7 empresas cuentan en su área con una o más personas encargadas de la nómina y la contratación, ya sea un auxiliar, un coordinador o un contador.
- 5 empresas cuentan con una persona encargada de los procesos de selección y, formación y desarrollo en cabeza de un psicólogo o trabajador social.
- 6 empresas cuentan con un auxiliar, asistente administrativo o secretaria, quienes hacen el manejo de las bases de datos, labores de recepción y manejo de la información.

3.2 Razones para trabajar en el área (ítem 3.2)

- 7 de los 10 entrevistados hacen referencia a sus capacidades para asumir el cargo.
- 5 de los entrevistados evidencian la necesidad de darle la importancia necesaria al cargo e imprimirle un énfasis, ya sea implementación de gestión

por competencias, buscando la certificación de calidad o un énfasis más jurídico.

- 3 empresas refieren estar en proceso de reestructuración de su área de recursos humanos y allí radica la razón por la cual están desempeñando tal cargo.
- Cuando el líder del área es abogado, el énfasis es jurídico, cuando es administrador de empresas, el énfasis es gestión de calidad o gestión integral basados en normas ISO, cuando es psicólogo el énfasis se da a las competencias, a los procesos de selección y a la formación y desarrollo del personal, cuando es trabajador social, su énfasis es hacia el apoyo en calamidades domésticas y resolución de la problemática familiar.

3.3 Papel del área de talento humano en la organización (Ítem 3.3)

- 7 de las 10 empresas representadas hacen referencia a la persona, el ser humano o el empleado como medio para lograr los objetivos empresariales, así el papel de las áreas de talento humano consiste en optimizar ese ser humano en la organización, para el logro de los objetivos.

“El objetivo del área es garantizar el bienestar y el correcto desarrollo de las labores y todo lo que tiene que ver con el personal que está laborando” (EQ1)

“Primero traer la mejor gente...después de que esté aquí tratar de brindar un desarrollo personal y laboral... si usted está satisfecho, usted trabaja bien... que esa parte de procesos vaya fluyendo adecuadamente de acuerdo a sus necesidades.” (EQ4)

- 3 empresas ven el área como necesaria por la gestión de calidad o el tamaño de la planta de personal.

“El crecimiento de la empresa como tal, el manejo de tanta gente, pues son como 300 personas y pues debe haber una persona encargada de capacitar, de

entregar las dotaciones... pues son numerosos los eventos que suceden, muchas cosas le pueden pasar a 300 personas.” (EQ2)

3.4 Políticas que guían el área de talento humano. (Ítem 3.4)

- 2 empresas hacen referencia explícita al desarrollo de las potencialidades de las personas a través de la gestión por competencias.
- 4 empresas muestran su interés de realizar adecuados procesos de selección a través de políticas implícitas o explícitas.

“...Cuando se va a vincular la gente... la gente primero tiene que cumplir un perfil...” (EQ4)

“las personas que trabajan dentro del proceso tienen que tener dos características particulares: primero, alta capacidad de servicio y dos, es que ya en su rol como tal, es el líder del proceso” (EC2)

- 3 empresas refieren como política del área de talento humano, el seguimiento de sus direccionamientos estratégicos y políticas de calidad.
- 1 empresa tiene como política la generación de empleo y estabilidad económica para los empleados.

“la empresa ha tenido una política de generación de empleo, de darle estabilidad económica a sus integrantes y a partir de esto...darle ya un bienestar familiar”. (EQ5)

3.5 Programas o actividades de gerencia del talento humano (ítem 3.5)

- 5 de las personas entrevistadas refieren tener programas de bienestar y formación o capacitación desde el área de talento humano.
- 2 empresas cuentan con fondo de empleados o fondo rotatorio que facilitan préstamos a los empleados para vivienda y educación.

- 6 empresas tienen programas y actividades de salud ocupacional apoyados en la EPS y ARP.
- 3 empresas prestan servicios sociales y de atención psicológica para sus empleados y familias.
- 1 empresa refiere tener implementada la formación y certificación en competencias laborales de servicio al cliente con el SENA.
- En lo que se refiere a bienestar las 10 empresas incluyen la celebración de fechas especiales y actividades recreativas, como actividades de bienestar.
- 7 empresas se apoyan en las EPS, ARP y SENA para desarrollar actividades de salud ocupacional y capacitaciones.

3.6 Evaluación del impacto de los programas. (Ítem 3.6)

- 2 empresas refieren no tener cifras o hacer mediciones al respecto.
- 4 empresas dicen conocer el resultado de sus programas a través de la medición del clima organizacional: “la asistencia que tengan los programas, algunos indicadores y cada dos años una encuesta de satisfacción de los empleados” (EC5)
- 6 empresas utilizan estadísticas e indicadores para medir el impacto de sus programas.

3.7 Percepción de los empleados acerca de la empresa. (Ítem 3.7)

- 3 empresas han hecho algún tipo de evaluación de la satisfacción del empleado, encontrando resultados por encima del 80% reportado por 1 empresa y el 98% por otras 2.

“Hicimos un análisis de percepción y allí sacamos un indicador supremamente favorable en el concepto de los trabajadores, casi un 98%...” (EC1)

- 9 empresas refieren que sus empleados están satisfechos con la organización.

- 1 empresa refiere que la percepción de los empleados hacia la organización se relaciona de manera directa con el tiempo que lleva laborando; así, entre mayor tiempo, menor satisfacción.

“yo creo que está directamente relacionado con el tiempo que lleva el personal, pues para nosotros no es un secreto que para ellos ha sido muy complicado adaptarse a manejar presupuestos...” (EQ1)

3.8 Aporte desde el área de talento humano al desarrollo humano y social.

(Ítem 3.8)

- 6 empresas consideran que aportan al desarrollo humano a través de sus programas o actividades de capacitación.
- 3 empresas consideran que aportan al desarrollo humano y social a través de la generación de empleo y 2 de ellas creen que al generar estabilidad laboral posibilitan calidad de vida a sus empleados y familias.

“...lo que si genera la empresa es un mejoramiento de la calidad de vida de sus empleados y de sus familiares al brindarles la oportunidad de tener una estabilidad económica... lo que simplemente se hace es una generación de empleo” (EQ5)

- 1 empresa de transporte de pasajeros considera que aporta a lo social desde el mantenimiento que hacen a sus automotores y el uso de productos amigables con el medio ambiente.
- 1 empresa refiere aportar al desarrollo social desde sus hogares empresariales y restaurantes escolares, dirigidos ala comunidad y a los hijos de los empleados.
- 1 empresa dice aportar al desarrollo social a través de donaciones en dinero a actividades sociales.

A manera de caracterización de esta categoría, se puede concluir que:

En cuanto a estructura: el tamaño de las áreas de talento humano en promedio se componen de 4 personas.

El 60% de las empresas cuentan en sus áreas de talento humano con una persona encargada de salud ocupacional; 70% cuentan con personal encargado de nómina y contratación; y un 50% cuenta con personal encargado de realizar la selección y formación del personal.

El 70% de los entrevistados consideran que trabajan en el área, gracias a sus capacidades para asumir el cargo. El 50% refieren la necesidad de darle gran importancia al cargo y un énfasis específico desde su formación profesional.

Al respecto del rol de las áreas de talento humano en las empresas, el 70% responde haciendo referencia a la necesidad de optimizar el ser humano para el logro de objetivos empresariales.

El 40% de las empresas tienen políticas expresas de manera explícita, el 60% no cuenta con políticas explícitas. Del total de empresas, 40% muestra su interés en realizar adecuados procesos de selección, ya sea expresándolo de manera explícita o implícita.

En cuanto a los programas del área de talento humano, refieren contar con programas de bienestar, formación o capacitación. Los proveedores mas solicitados para desarrollar actividades de salud ocupacional y capacitaciones son las EPS, ARP y el Sena con un 70%.

El impacto de los programas de gestión del talento humano es medido en un 60% por estadísticas de asistencia, y en un 40% de las empresas es la medición del clima organizacional lo que reporta el impacto de los programas.

En el 90% de los casos, los entrevistados refieren que sus empleados están satisfechos con la organización.

En torno a la relación gerencia del talento humano y desarrollo humano y social, el 60% de las empresas que participaron en el estudio consideran que aportan al desarrollo humano desde sus programas de capacitación.

A manera de contraste se revisaron resultados al respecto de la caracterización de las áreas de gerencia de talento humano, en organizaciones del Valle de Aburrá, tomados del artículo: La construcción del tejido social a través de los procesos de gestión humana: La experiencia empresarial en el Valle de Aburrá Colombia. Por Cardona y Gallego (2003):²⁹

- Cerca del 90% de los directivos entrevistados, plantean tener políticas expresas en el área de talento humano, al respecto de los programas, refieren contar con: clima y cultura organizacional; educativos; recreativos; salud y bienestar, desarrollo. Esto en el 78% de las empresas.
- En cuanto a la estructura del área de gestión humana, en las empresas entrevistadas, éstas se encuentran conformadas básicamente por las áreas de desarrollo humano y salud ocupacional.
- Las organizaciones, sienten que tienen compromisos sociales que denominan responsabilidades sociales. Cuando conciben la responsabilidad social, sienten que la cumplen a través de acciones aisladas como, fiestas, donaciones, participación en eventos externos.

A manera de resumen concluyen:

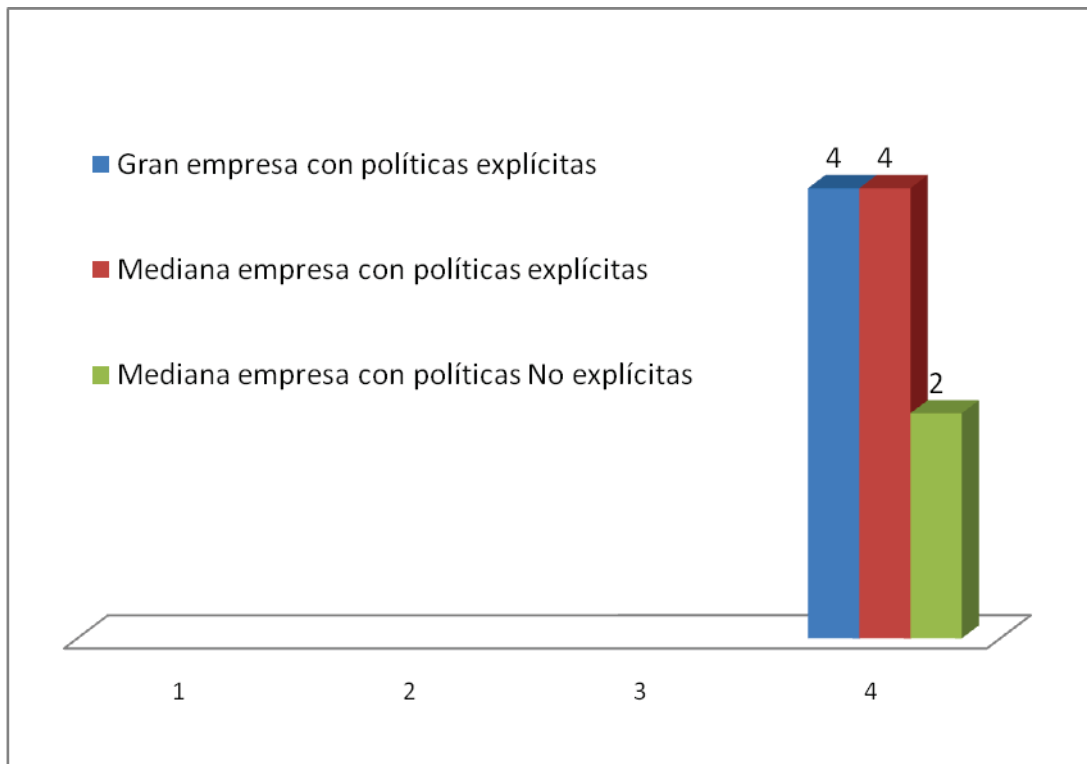
Cardona y Gallego (2003):

...el área de talento humano en las organizaciones, tiene claridad en su importancia, pero hace falta una definición de modelo que permita una proyección desde las políticas, para la generación del tejido social que impacte en la

²⁹ CARDONA, Marleny y GALLEGGO, Mery (2003). La construcción del tejido social a través de los procesos de gestión humana. La experiencia empresarial en el Valle de Aburra Colombia.. En página de ASCORT, consultado en marzo de 2008.

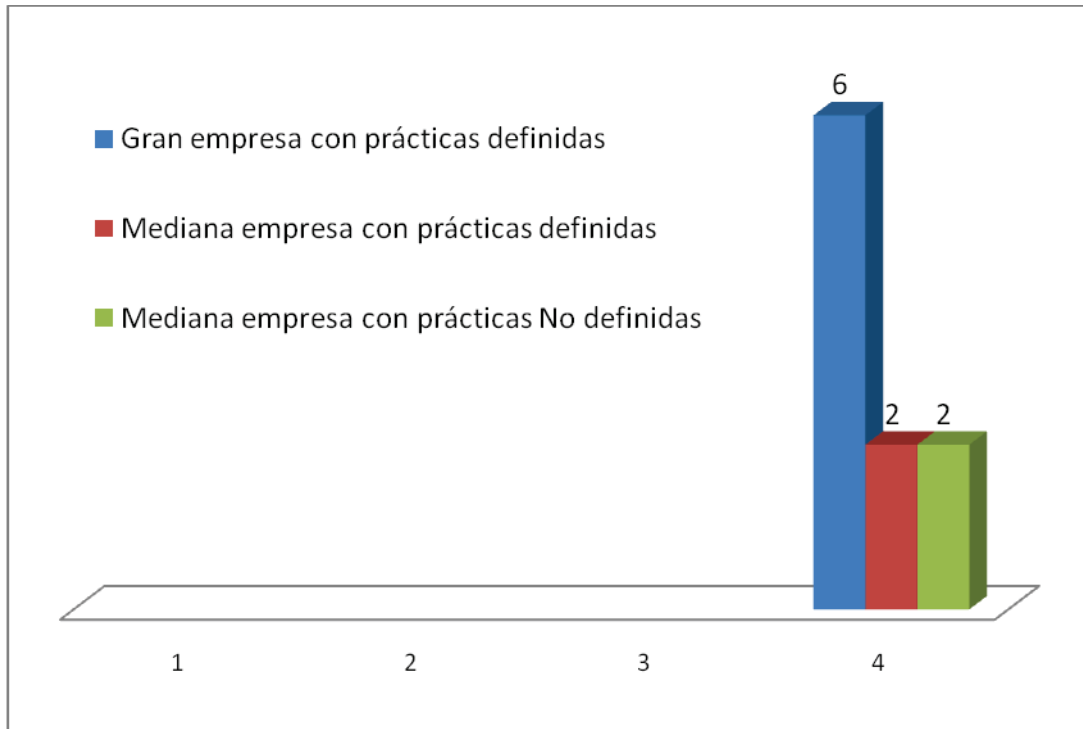
sociedad. No se tiene una visión de largo plazo, y son muy puntuales las actividades. Es necesario fortalecer más el papel del área de gestión humana con mirada interna y externa a la organización. (p.29)

Gráfico 4: Tamaño de la empresa vs. Políticas de GTH



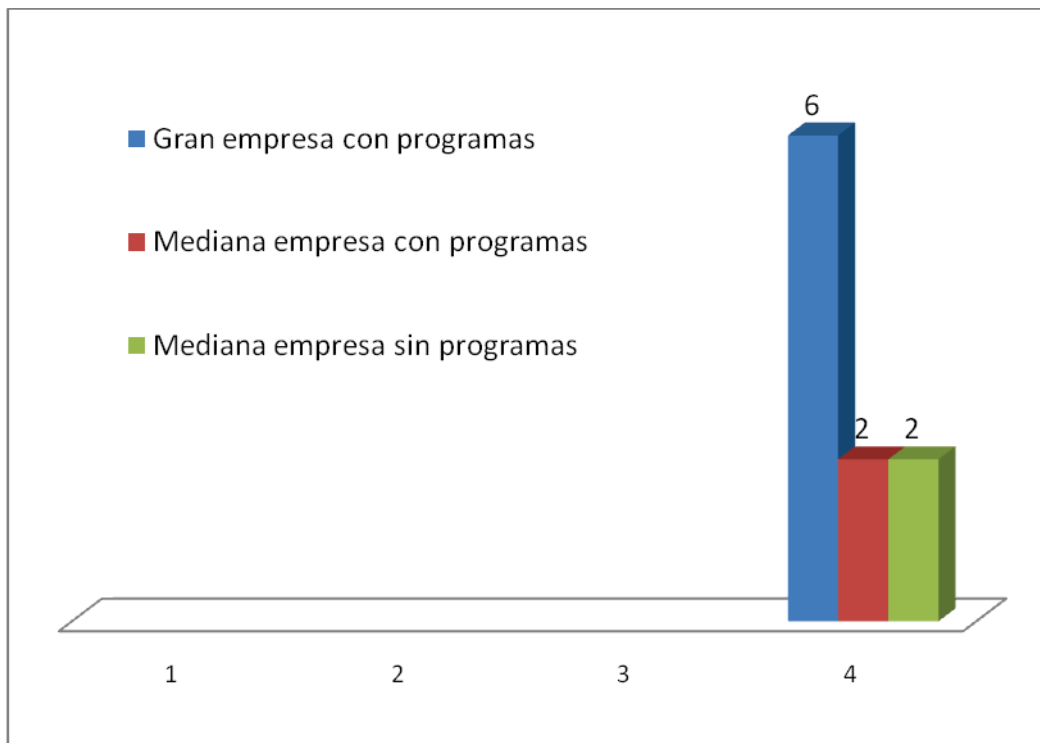
FUENTE. Elaboracion propia

Gráfico 5: Tamaño de la empresa Vs. Prácticas de GTH



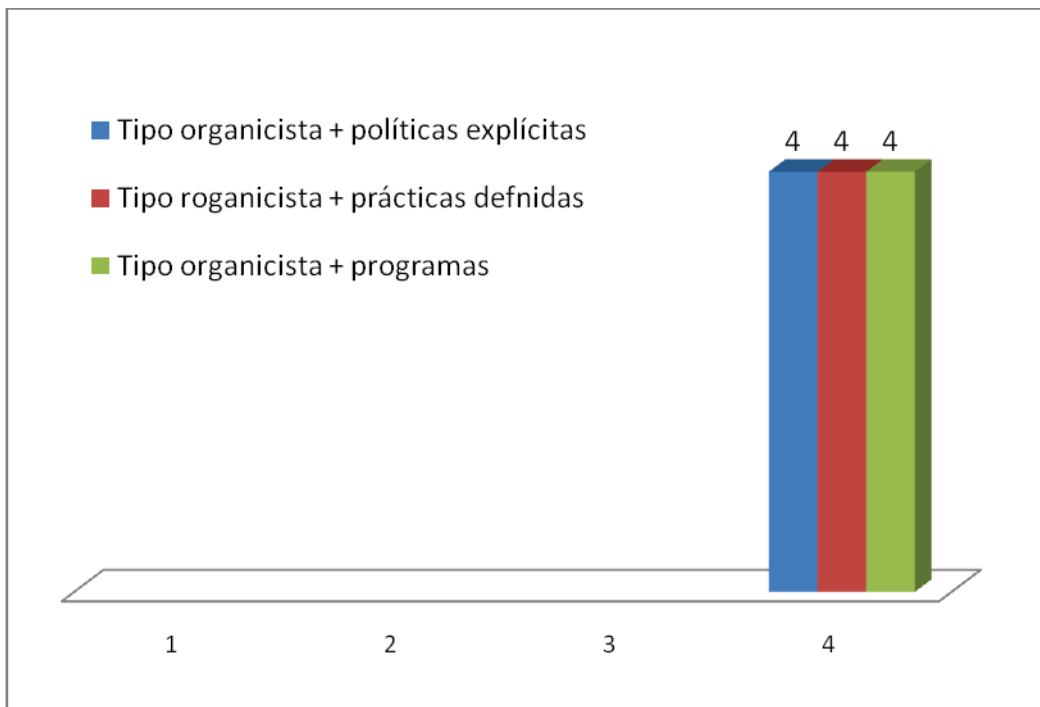
FUENTE. Elaboracion propia

Gráfico 6: Tamaño de la empresa vs. Programas de GTH



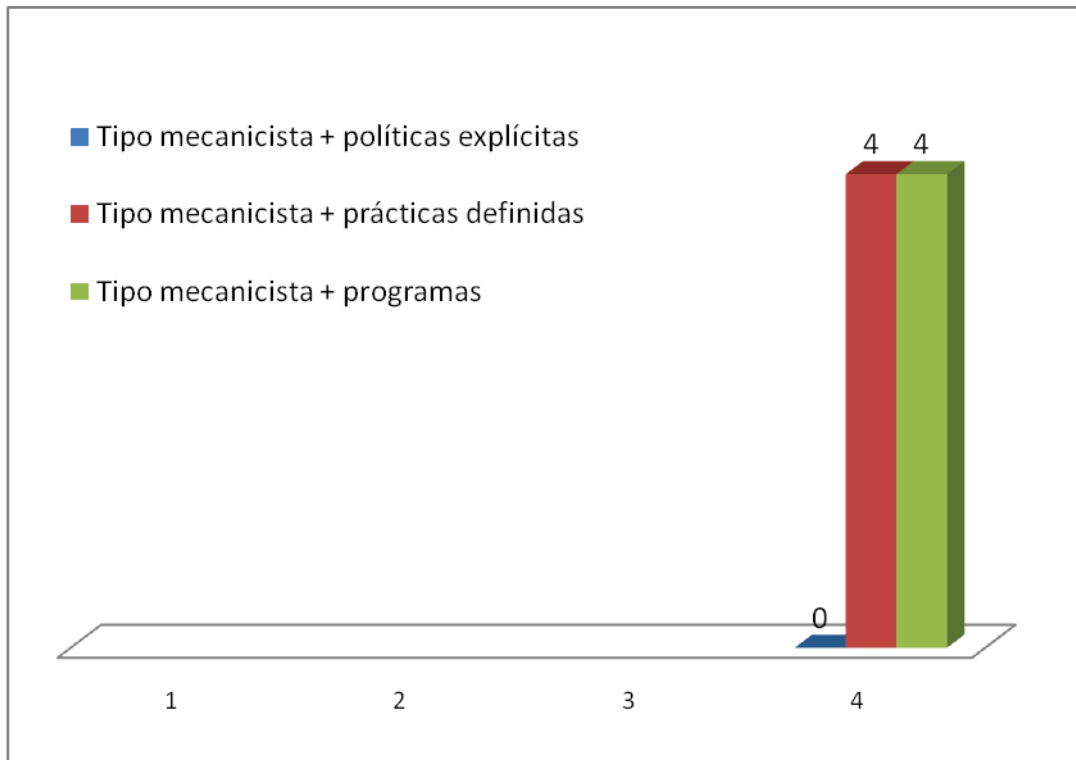
FUENTE. Elaboracion propia

Gráfico 7: Tipo administrativo organicista vs. Políticas, prácticas y programas de GTH



FUENTE. Elaboracion propia

Gráfico 8: Tipo administrativo mecanicista Vs. Políticas explícitas, prácticas definidas y programas de GTH

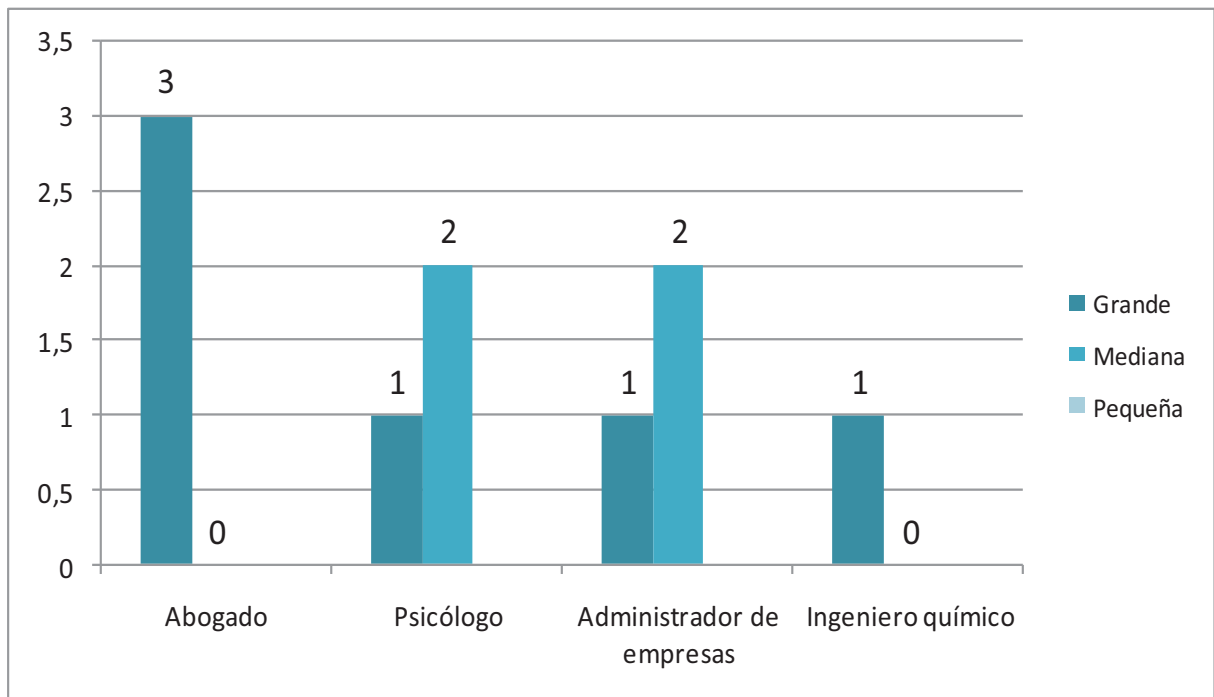


FUENTE. Elaboracion propia

Otros Resultados acerca del proceso de gerencia del talento humano.

- La estructura de las áreas de gestión humana, tiende a definir las prácticas, las cuales son asignadas al profesional o técnico especializado, para su ejecución y cumplimiento.
- En la mitad de los casos, los fondos de empleados existen para asistir al empleado en calamidades domésticas y se toman como programas de bienestar.
- Las prácticas no tienen relación entre sí, funcionan cada una por su parte.
- La práctica de compensación en el 100% de los casos hace referencia al manejo de los salarios y prestaciones sociales. Así la práctica de compensación se homologa a manejo de nómina.
- Prácticas como la compensación y salud ocupacional, se limitan a hacer cumplimiento de ley, sin generar programas que aporten un valor agregado para la compañía y el empleado.
- La capacitación es vista como medio para que las personas crezcan a nivel personal y profesional, cuyos resultados se espera, se vean reflejados en la consecución de metas y resultados para la organización.
- En especial, las empresas de transporte hacen énfasis en la necesidad de velar desde el área, por aspectos legales en la relación empleado-empendedor.
- 4 de las grandes empresas estudiadas, que se ubican dentro del tipo organizacional organicista, conciben al trabajador como el factor que permite a la empresa adaptarse y producir resultados; concepción que fundamenta la práctica y los programas de capacitación.
- Las áreas de talento humano estudiadas tienden a conformarse en su cabeza por: 3 psicólogos, 2 administradores de empresas, 3 abogados, 1 ingeniero químico (Subgerente de la empresa), 1 empresa no suministró información al respecto. Como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 9: Profesión del líder del área de gestión humana y tamaño de la empresa.



FUENTE. Elaboracion propia

Otros resultados acerca de las prácticas y programas de gerencia del talento humano.

Compensación

- En el 100% de las empresas los programas dentro de la práctica de compensación no se evidencian, la práctica se limita al manejo de la nómina y en la mitad de los casos también del manejo de los contratos.
- Refieren como beneficio desde la compensación para los empleados, el hecho de pagar de manera puntual y justa (entendiendo justa como lo que estipula la ley).

Bienestar

- En el 80% de los casos, los programas de bienestar (mas bien las actividades), incluyen las fiestas de integración y la celebración de fechas especiales.
- Los programas básicos de salud ocupacional hacen parte de bienestar y por lo general se acogen al exclusivo cumplimiento de la legislación al respecto.

Capacitación

- En el tema de capacitaciones, 7 de las 10 empresas tienen como proveedores a la ARP, la EPS y el SENA.
- 4 de las 10 empresas estudiadas muestran programas estructurados de capacitación, cuyo objetivo va apuntando a la formación requerida dependiendo del cargo que ocupa cada trabajador. Las otras 6 empresas hace capacitación de manera aislada, sin una articulación u objetivo específico.
- Las prácticas de bienestar en las organizaciones son las que mas cuentan con programas, en algunos casos pareciera que gestión humana es homologable a bienestar.
- En las empresas mecanicistas las prácticas que requieren mas inversión de tiempo de trabajo hacen referencia al subsistema de mantenimiento de personal (nómina, rotación del personal, manejo de turnos y contratación).

- 7 de las 10 empresas realiza sus actividades y programas casi que exclusivamente a través de la ARP, fondos de pensiones, EPS, y fondo de empleados (a lo que tiene derecho el trabajador, por estar cotizando a seguridad social).
- En cuanto a bienestar y lo relacionado con seguridad industrial y salud ocupacional, el mayor proveedor sigue siendo la ARP.
- Cuando se trata de capacitaciones, el proveedor por lo general es el Sena.
- 4 de las 10 empresas muestran programas estructurados que apuntan a las prácticas de bienestar y compensación. En las 6 empresas restantes lo que hay son actividades aisladas.
- En las empresas evaluadas se evidencia la tendencia a unir bienestar y capacitación en una subdivisión del área que por lo general se denomina bienestar laboral o bienestar social y tiende a ser coordinado por un psicólogo o trabajador social.

4. CONCEPCIÓN Y TOMA DE DECISIONES DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO AL RESPECTO DEL DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL.

En este capítulo se dan a conocer los resultados al respecto de los conceptos y acciones de las empresas con relación al desarrollo humano y social, por separado. Y se incluyen los resultados acerca de la categoría denominada de contexto, que permite hacerse un mapa mental, del territorio estudiado.

4.1 Concepto de desarrollo humano y programas orientados a éste (ítem 4.1)

- 4 empresas relacionan el desarrollo humano con el crecimiento, ya sea personal, profesional, laboral o espiritual.
- 2 empresas hacen referencia a la posibilidad de la libre expresión de las personas en sus esferas social, familiar y laboral, como concepto de desarrollo humano.

“...La libre expresión del ser humano, que pueda compartir, expresar sus sentimientos tanto social, familiar y laboralmente...” (EC3)

“Que cada persona sea realmente educada, decente, que demuestre sus habilidades, sus destrezas, de una manera muy correcta” (EQ2)

- 2 empresas relacionan el desarrollo humano con la posibilidad de acceder a un mejor nivel de calidad de vida.

“Es fortalecer el mejoramiento de la calidad de vida del individuo” (EC4)

“...el trabajador, además de su remuneración económica, gane en su estabilidad emocional y en su calidad de vida” (EQ5)

- 2 empresas refieren sobre desarrollo humano la posibilidad de aprendizaje de sí mismo para conducirse mejor por la vida.
- 4 empresas consideran que sus programas y actividades de formación y desarrollo así como las de bienestar, apuntan al desarrollo humano.
- 3 empresas consideran que los programas de formación y desarrollo o capacitaciones, en especial las que tienen que ver con crecimiento personal están aportando al desarrollo humano.
- 1 empresa refiere que son sus programas y actividades de bienestar y salud ocupacional las que aportan al desarrollo humano.
- 1 empresa expresa no reconocer cual de sus programas apunta al desarrollo humano específicamente. "...no tenemos una varita mágica para saber exactamente cual programa va a tener una acogida de 100%" (EC5)
- 1 empresa refiere no tener ningún programa que aporte al desarrollo humano.

4.2 Concepto de desarrollo social I (ítem 4.2)

- 4 empresas entienden el desarrollo social como aquel aporte dirigido a que la comunidad satisfaga sus necesidades.
- 3 empresas consideran que al generar la posibilidad de desarrollo humano, está aportando al desarrollo social, como lo refiere una de las personas entrevistadas:

"Cada ser desde su individualidad aporta al medio social, pues nuestro mayor aporte apunta que si el ser que tu ves allí es bueno, su desenvolvimiento en el medio social va a ser positivo...son complemente complementados el uno con el otro". (EC4)

- 1 empresa relaciona el desarrollo social con la libre expresión en lo social y familiar.

- 1 empresa considera que el tema del desarrollo social se trata de retribución a los clientes y a la comunidad.

“...así como ellos nos ayudan y nos aportan para mantenernos, nosotros también de alguna manera podemos colaborar...de alguna manera es retribuir y agradecer esa permanencia” (EQ1)

- 1 empresa expresa no saber o no conocer acerca del desarrollo social.

4.3 Programas orientados al desarrollo social (ítem 4.3)

- 4 empresas refieren no tener programas que apunten al desarrollo social; 2 de ellas consideran que al tener programas orientados al desarrollo humano, están aportando al desarrollo social.

“...no, digamos que hacemos al interior, y eso se refleja afuera...le apuntamos al desarrollo social desde lo humano...” (EQ1)

- 4 empresas refieren aportar al desarrollo social ya sea desde donaciones en efectivo hasta presencia de representantes en comités de Responsabilidad social empresarial.

“Yo represento a la empresa en dos espacios donde trabajamos ese tema, se llama comité de responsabilidad social empresarial de la ANDI, y el comité de empresarios por la educación...” (EC2)

“...solo donamos dinero cuando podemos o participamos en cualquier actividad externa a la empresa cuando la junta directiva lo decide...” (EQ3)

- 2 empresas relacionan sus programas enmarcados en RSE como programas orientados al desarrollo social.

4.4 Indicadores que evalúan los programas sociales. . (Ítem 4.4 y 4.5)

- 5 empresas expresan el hecho de no evaluar o no contar con indicadores desde el área de talento humano para evaluar los programas.
- 5 empresas refieren hacer algún tipo de medición, no necesariamente a través de de indicadores.

“...la mejor medición, está en el desempeño de nuestros carros y la disminución de entradas al taller en las revisiones técnico mecánicas y sus correspondientes licencias.” (EC4)

“...manejamos un formato de evaluación donde se hace una serie de preguntas para medir la satisfacción del cliente” (EC3)

4.5 Consideraciones acerca de los aportes al desarrollo humano y social (Ítem 4.6)

- Las 10 empresas representadas coinciden en la importancia que ellas adquieren cuando aportan al desarrollo humano y social en sus contextos de influencia.
- Cada una de las empresas refiere formas muy particulares de hacer su aporte al desarrollo humano y social, yendo desde las donaciones hasta la RSE.

“Si, claro creo que es una de las principales funciones que tenemos como entidad educativa” (EC5)

“Yo pienso que si las personas viven contentas, felices, pues van a trabajar mejor, a ayudar más a la empresa”. (EQ2)

“Al desarrollo humano y económico de la región, ya la hacemos, generando y manteniendo el empleo, y en lo social deberíamos aportar mas con mas participación en actividades externas” (EQ3)

4.6 Empresas-Contexto-Desarrollo (ítem 4.7)

- A la pregunta acerca de si las empresas tienen en cuenta desde su perspectiva administrativa la relación empresa-contexto-desarrollo, 10 de ellas expresan que si lo hacen de una u otra manera.
- Las 10 empresas concluyen que tener en cuenta la relación expresada, les ha permitido generar y mantener sus empresas, así mismo al evaluar tal relación, las empresas revisan su estrategia y re direccionan cuando lo requieren.

“Si en la parte social interrelaciones con las familiar, preocupándonos por su parte personal, familiar y social.” (EC3)

“Claro, nosotros nos hemos dado cuenta de los cambios que ha tomado el ambiente... y el estudio del medio, de la sociedad, del ambiente en el que estamos, es lo que nos ha hecho permanecer” (EQ1)

“Sí claro, de hecho nuestro negocio fue pensado por el contexto en el que vivimos, partiendo de un gran recurso natural, como lo es el café. Podemos que la región nos aporta el café y nosotros le procuramos empleo y desarrollo económico”. (EQ3)

“Sí, claro, es lo que nos guía el día a día, pues nunca podemos olvidar el contexto en el cual nos estamos desarrollando como empresa, pues de este contexto surgen nuestras materias primas, nuestros recursos y ahí es a donde vuelven, a través de nuestros empleados y de la generación de calidad de vida, que podemos dar mas y ampliar nuestra perspectiva...” (EQ5)

Generalidades acerca de desarrollo humano.

- En general, las empresas objeto de estudio relacionan el desarrollo humano como algo que se da al interior de la organización y el desarrollo social como toda acción orientada al medio social, al entorno y a la comunidad. De igual manera, ven el desarrollo social como la sumatoria de los desarrollos humanos.
- No existen mediciones al respecto de los niveles de desarrollo humano y social, cuando miden, lo hacen al respecto de los programas y prácticas a través de indicadores ya definidos.
- Las prácticas más recurrentes que se relacionan con el desarrollo humano y social son: Capacitaciones, bienestar y salud ocupacional. Así: capacitación y bienestar con un 60%, Capacitación 40%, Bienestar 20%.

Generalidades acerca de desarrollo social

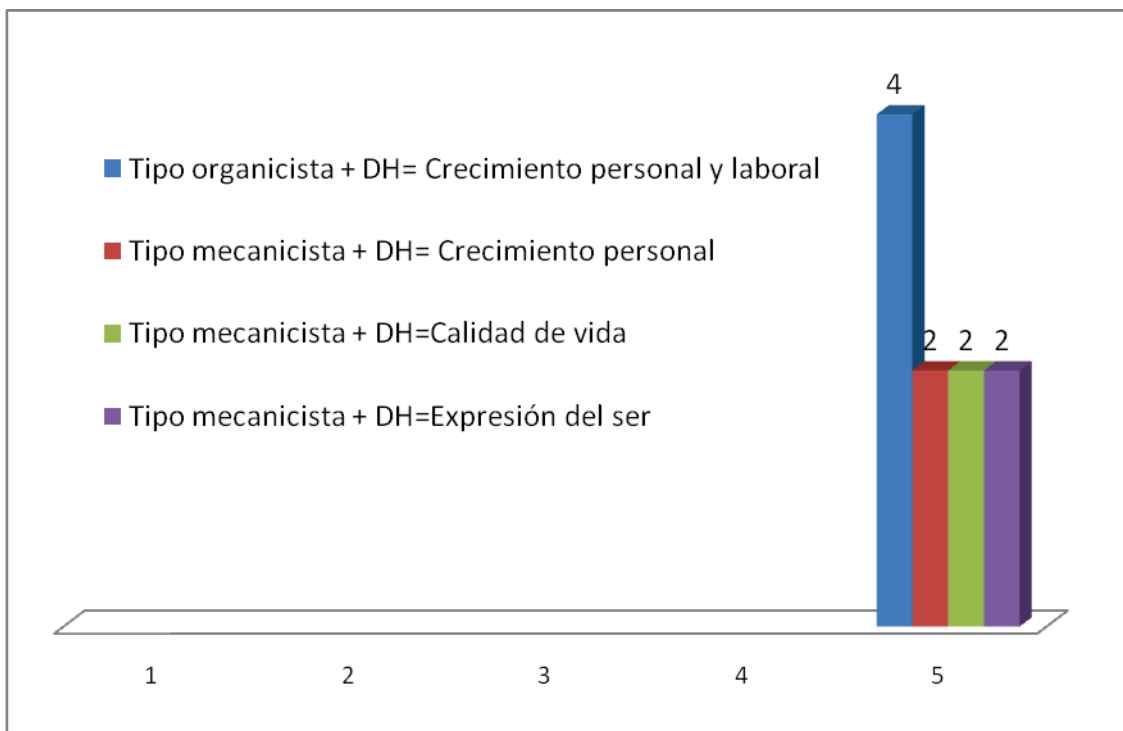
- 8 de las empresas coinciden en que el desarrollo social hace referencia a la comunidad, el entorno y contexto de su empresa.
- La medición hace referencia a indicadores y auditorías de entes externos para el caso de las dos empresas que trabajan el tema de RSE.
- 6 empresas tiene programas de desarrollo social, ya sea a través de donaciones o participación en actividades de RSE.
- 4 empresas reconocen no tener ningún programa orientado al desarrollo social

Otros resultados acerca del desarrollo humano y social.

- 2 empresas estudiadas, refieren manejar programas que pueden inscribirse en lo asistencialistas y filantrópicos cuando se les pregunta por el desarrollo social.
- La empresa que muestra más estructuración en sus programas sociales es la promotora de servicios de bienestar. Lo que ella misma explica, basada en el hecho de que es parte de su misión empresarial.
- 1 gran empresa de las 10 estudiadas, de corte mecanicista, refiere que a pesar de no contar con programas que apunten al desarrollo social, creen que con la generación de empleo permiten a las personas acceder a salud, educación, alimentación y estabilidad económica a un gran grupo de personas que hacen

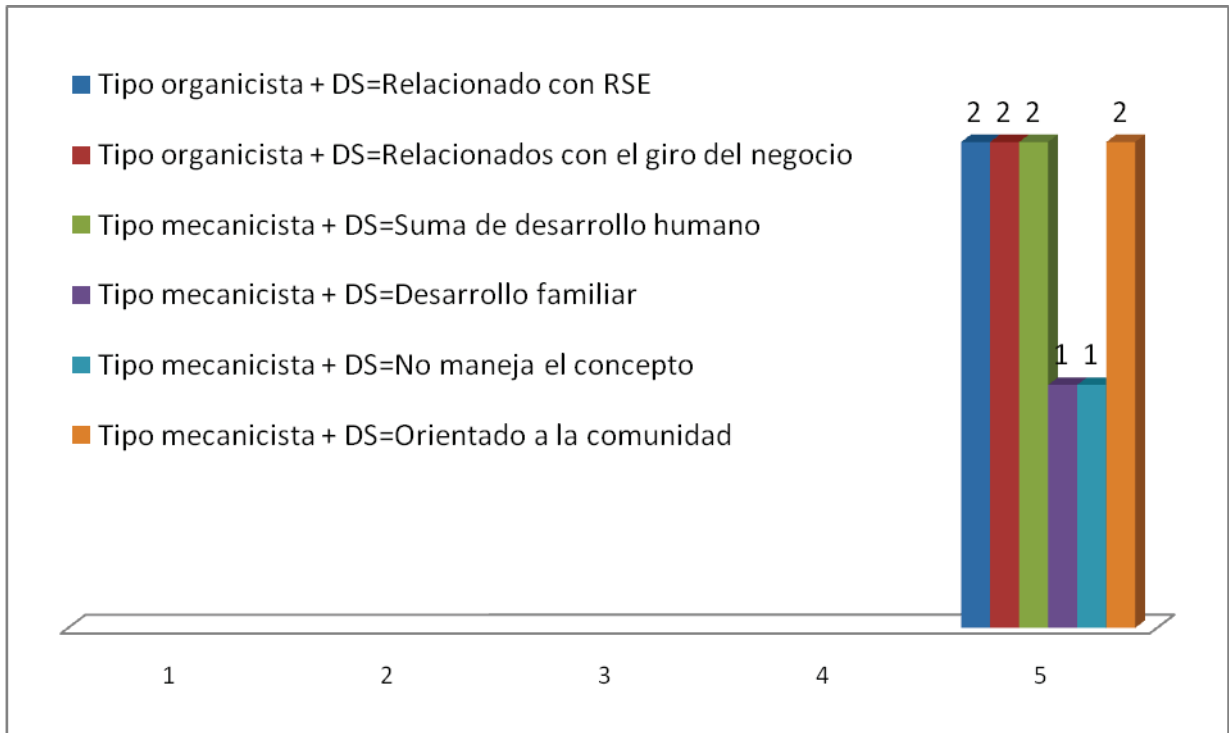
parte de unas comunidades, por tanto consideran estar aportando al desarrollo social.

Gráfico 10: Tipo organizacional Vs. Concepto Desarrollo humano



FUENTE. Elaboracion propia

Gráfico 11: Tipo organizacional Vs. Concepto de Desarrollo social



FUENTE. Elaboracion propia

4.7 PERCEPCIÓN DEL EJE CAFETERO COMO REGIÓN.

4.7.1 Imagen del eje cafetero como región, en la organización (ítem 2.1)

- 2 de las diez personas entrevistadas, no muestran claridad acerca del concepto de región; 1 de ellas refiere no tener en cuenta el concepto: “En este sector...en el de la salud, definitivamente hablar de región, pues no es fácil, cierto, porque somos un sector muy aporreado actualmente...es mas individualizado” (EC1). La segunda empresa no hace referencia a la región en su respuesta.
- Para las 8 empresas que tienen una idea de eje cafetero, éste lo componen tres departamentos: Caldas, Quindío y Risaralda.
- Como generalidad se puede decir que características como la pujanza, la prosperidad y el trabajo en equipo son características particulares de la gente de la región.
- 1 de las personas entrevistadas, hace referencia al aporte que su empresa hace a la Responsabilidad social empresarial como parte de la región.
- 1 de las empresas hace referencia a la existencia de rivalidad entre los departamentos: “Pues pese a la rivalidad que existe, sobre todo con Pereira, se ve trabajo en equipo...” (EC4).
- En 4 de las respuestas que proporcionaron los entrevistados, se hace evidente la percepción de una especialización o vocación de cada departamento:

“Es la unión de tres departamentos que quieren salir adelante consolidando fuerzas... donde cada uno aporte para fines comunes a partir de diferencias que cada departamento tiene” (EQ3).

“Es un espacio común que permite que se amplíen las posibilidades para todos como personas y como empresas...la cercanía entre municipios y departamentos permite la movilidad y el aprovechamiento de los espacios, las vocaciones departamentales, en fin.” (EQ4).

- 7 de los entrevistados identifican como características de la región y su gente: “la cultura” (EC2), “lo turístico” (EC3), “...berracos, echaos pa'lante” (EC4), “...parecidos en cuanto a su acento, costumbres...gente trabajadora, muy honesta, muy atenta y muy tranquila” (EC5), “...climáticamente privilegiada, gentes pujantes y amables...el café, el turismo...las costumbres, gente honesta y emprendedora”(EQ3), “...tenemos las costumbres, tenemos la diversidad de climas...parte del turismo, gente muy amable, muy receptiva” (EQ4), “...la unión, la identidad cultural” (EQ5).

4.7.2 Participación y significación de la empresa en la región (ítem 2.2 y 2.3)

- eje cafetero y desarrollar su negocio es esta zona son aspectos que resaltan 7 de los entrevistados, al respecto de su participación en la región.

“...Generamos empleo en los tres departamentos, proporcionamos aprendizaje para los empleados, generamos oportunidades para que las personas mejoren su perfil... también generando ingresos, siendo productivos y competitivos.” (EQ1).

“Aprovechando un gran recurso natural como lo es el café, a través de él está generando desarrollo económico... todo lo necesario para nuestra producción lo tomamos del Quindío, los insumos, la gente... así generamos empleo, mejorando los ingresos de los campesinos de la región, aunque nuestro objetivo es el establecimiento de encadenamientos productivos” (EQ3).

Esta categoría muestra como las empresas perciben la región y su relación con ella como contexto.

Como generalidades de la categoría se puede decir que:

- 70% de las empresas siente que aportan a la región y su desarrollo económico y social, así mismo evidencian la generación de empleo como un medio para aportar al desarrollo y proporcionar calidad de vida en los empleados.
- 80% de los entrevistados, entiende por eje cafetero la unión de los territorios que comprenden los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda.
- 70% de las empresas considera que son características comunes a la región: lo cultural, lo turístico, las personas honestas, amables, “berracas”, receptivas, la diversidad climática, el café y las costumbres.
- El 40% de las empresas representadas en esta investigación, hacen referencia a la vocación de cada uno de los departamentos: Quindío turístico, Caldas organizada, cultural e industrial y Risaralda comercial.

5. RELACIÓN ENTRE LA ADMINISTRACIÓN, LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO Y EL DESARROLLO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES DEL EJE CAFETERO.

Estos resultados surgen del análisis de los contenidos de las 3 categorías estudiadas, así mismo a partir de tres preguntas dentro del instrumento que hacen referencia a tal relación, ítems:3.8, 4.6 y 4.7; a adjunto se presenta el archivo que contiene el análisis entre categorías para finalmente dar respuesta a la pregunta de investigación.

Ver Archivo Adjunto en el medio de almacenamiento: [Cuadro Operacional Con Análisis de Datos.](#)

5.1 Administración

A partir del análisis de las respuestas suministradas por los entrevistados a las preguntas de la categoría, que buscaban indagar por la relación dirigido-dirigente, el papel de la persona en la organización, el estilo comunicacional y tipo de autoridad.

- 6 empresas participantes en el estudio se ubican en la tipología organizacional o administrativa, denominada Mecanicista, la cual se caracteriza según Morgan (1990) por la presencia de elementos como: la racionalidad aplicada a la eficiencia, percepción de la organización como un problema de tipo técnico, una concepción de ser humano como hombre máquina-objeto de producción, herramienta, con visos de interés por el liderazgo, equidad, trabajo en equipo, la unidad de mando, la piramidalidad en cuanto a la autoridad, la comunicación y la toma de decisiones, la división del trabajo y por tanto la especialización del mismo al máximo nivel, y la estabilidad ocupacional.
- 4 empresas participantes en el estudio se pueden ubicar en la tipología organizacional o administrativa denominada Organicista. Caracterizada por: la idea de que los individuos y los grupos, como los organismos biológicos, trabajan

más eficazmente cuando sus necesidades están satisfechas, un estilo de dirección con mayor participación, democracia y centrada en el empleado, la organización como sistema abierto, el cual posee la habilidad de auto regularse, la capacidad de importar energía del medio para mantenerse y no deteriorarse, aunque su estructura se muestre diferenciada y funcional puede constituirse en un todo.

- No se identifican en este ejercicio investigativo empresas de tipo holográfico

Relación identificada entre los ítems que indagan por: el aporte de las áreas de talento humano al desarrollo humano y social, consideraciones acerca del aporte de las empresas al desarrollo humano y social, y consideración de la relación existente entre empresa-desarrollo-contexto.

- Como generalidad se evidencia la relación entre las pocas o muchas actividades o programas que realizan desde el área de gestión humana y la generación de calidad de vida y crecimiento personal, que homologan las empresas para referirse a desarrollo humano.
- Las prácticas con más alto porcentaje de relación con el desarrollo humano son la capacitación y el bienestar con un 60%, Capacitación 40% y bienestar 20%, visto como los esfuerzos encaminados a generar bienestar, satisfacción y oportunidad de crecimiento en los empleados.
- Las empresas refieren que como organización aportar a ambos desarrollos, mostrando una tendencia más marcada por el Desarrollo humano.
- La familia se constituye en un grupo objeto de las áreas de gestión humana para generar desarrollo humano.
- En cuanto a la relación empresa-contexto-desarrollo, se tiende a tomar del contexto la idea de negocio y consideran que desde la generación de empleo están aportando al desarrollo social. Además varias empresas comparten la idea de mercado, análisis del contexto y su estudio para identificar tendencias y adaptarse, con el fin de no desaparecer como empresas y mantenerse. En esta

medida consideran seguirán aportando al desarrollo a través de la generación de empleo.

- El 60% de las empresas considera que al aportar al desarrollo humano, se aporta al social, pues las personas se mueven en grupos y comunidades.
- El 50% de las empresas considera que la relación empresa-contexto-desarrollo es directa y que cuando se piensa en progreso, las tres van de la mano.

5.2 Gerencia del talento humano

Esta categoría pretendía identificar tendencias en cuanto a los procesos de gerencia del talento humano dentro de las organizaciones estudiadas, identificando políticas, prácticas y programas como parte del área y su relación con el desarrollo humano y social.

- En cuanto a los procesos de gestión del talento humano se encontró lo siguiente: 4 empresas muestran políticas explícitas, algunas prácticas en desarrollo y programas relacionados desde el área de gestión del talento humano. Mientras las 6 restantes, no muestran políticas explícitas de talento humano, de las cuales 2 refieren la no existencia de las mismas. De estas 6 empresas 4 muestran la existencia de alguna práctica de talento humano diferente a la compensación, 4 muestran prácticas definidas y la misma tendencia se presenta en cuanto a la existencia de programas, con la particularidad de que las 4 que tienen prácticas definidas, también tienen programas.

5.3 Desarrollo humano y social

Para esta categoría, el interés consistió en conocer los conceptos acerca de ambos conceptos y la forma en que se ponen en práctica en la organización, para identificar las tendencias a estar relacionados con la administración y su proceso de gestión del talento humano.

- En cuanto al desarrollo humano: 4 empresas hacen referencia a la relación del desarrollo humano con el hecho de propiciar espacios para el crecimiento

personal y laboral; 2 empresas lo relacionan con el crecimiento personal; otras 2 hacen referencia a la calidad de vida; 2 lo asimila a la libre expresión del ser.

- En cuanto al desarrollo social: 2 empresas hablan de RSE y poseen prácticas relacionadas; 2 empresas lo entienden como las acciones encaminadas a la comunidad y relacionadas con el giro del negocio; 2 más lo manejan como la suma de los desarrollos humanos; otras 2 hacen referencia a la orientación hacia la comunidad; 1 hace referencia o lo asimila a la posibilidad del desarrollo familiar y otra más refiere no manejar el concepto, ni aplicarlo en su organización.
- En cuanto a la forma de aportar de las organizaciones al desarrollo social: 4 de las 10 empresas participantes del estudio, no aportan al desarrollo social. 3 hacen aportes en dinero o especie, cuando es posible; 2 lo hacen a través de sus programas de RSE; 1 de ellas tiene programas estructurados desde su misión empresarial.

5.4 Eje cafetero

Esta categoría pretende dar contexto a los resultados encontrados, por tanto se incluye dentro del marco teórico y aplicación del instrumento, a partir del cual se logran identificar las siguientes generalidades, que permiten hacerse a una idea de lo que se entiende por región eje cafetero por parte de los entrevistados.

Como generalidades de la categoría se puede decir que:

- 70% de las empresas siente que aportan a la región y su desarrollo económico y social, así mismo evidencian la generación de empleo como un medio para aportar al desarrollo y proporcionar calidad de vida en los empleados.
- 80% de los entrevistados, entiende por eje cafetero la unión de los territorios que comprenden los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda.
- 70% de las empresas considera que son características comunes a la región: lo cultural, lo turístico, las personas honestas, amables, “berracas”, receptivas, la diversidad climática, el café y las costumbres.

- El 40% de las empresas, hace referencia a la vocación de cada uno de los departamentos: Quindío turístico, Caldas organizada, cultural e industrial y Risaralda comercial.

Gráfico 12: Relación entre administración organicista, políticas, prácticas, programas de GTH, Desarrollo humano y desarrollo social



FUENTE. Elaboracion propia

Las empresas de tipo organicista, poseen políticas explícitas de talento humano, prácticas definidas y manejan algún programa desde el área de GTH. En cuanto al desarrollo humano, tienden a asimilarlo con la posibilidad de crecimiento tanto personal como profesional y consideran que sus programas de talento humano apuntan a generar en algún nivel del desarrollo humano; cuando se trata del desarrollo social, existen dos tendencias, una hacia la Responsabilidad Social Empresarial y otra hacia los aportes que hace la empresa a la comunidad pero teniendo en cuenta el giro del negocio.

Gráfico 13: Relación entre administración mecanicista, políticas, prácticas, programas de GTH, Desarrollo humano y desarrollo social



FUENTE. Elaboracion propia

Las empresas de tipo mecanicista, no tienen políticas explícitas de talento humano, el 66% (4 empresas) posee prácticas definidas y programas en desarrollo, mientras el 44% no cuentan con prácticas ni programas definidos. En cuanto al desarrollo humano 33% (2 empresas) lo asimilan a la posibilidad de crecimiento personal, otro 33% lo relacionan con la posibilidad de acceso a calidad de vida y el 33% final, considera que tiene que ver con la posibilidad de expresión del ser; en cuanto al desarrollo social, el 33% (2 empresas) lo entienden como la suma de desarrollos humano, otro 33% lo relaciona con toda actividad orientada a la comunidad, un 16% (1 empresa) lo considera como la posibilidad de desarrollo familiar y 16% final no conoce o no maneja el concepto.

Por tanto para responder a la pregunta de investigación se puede resumir con el siguiente postulado:

“Entre más evolucionado sea el tipo organizacional de una empresa en términos de administración: mecanicista, organicista o holográfica, mayor grado de estructuración existirá en las políticas, prácticas y actividades de gerencia de talento humano. Al existir mayor coherencia al interior de la gerencia de talento humano, ésta como categoría, tendrá mayor relación con las categorías desarrollo humano y social; en este sentido la gerencia del talento humano apuntará mas a generar desarrollo humano y social”.

De esta manera la proporción sería:

***A mayor evolución en el tipo
administrativo; mayor
estructuración de la gerencia del
talento humano.***

***A mayor estructuración de la
gerencia del talento humano;
mayor coherencia existirá entre
ésta y la generación de desarrollo
humano y social.***

Por tanto la relación entre categorías, es directamente proporcional.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. Los tipos organizacionales que propone Morgan (1990), muestran una evolución tanto en el tiempo, como en la concepción que la administración maneje al respecto del trabajo, el ser humano en el trabajo y la relación dirigido-dirigente. En este sentido, y a partir de los hallazgos de este trabajo investigativo, se puede concluir que las organizaciones en el eje cafetero, aún se encuentran en un estadio evolutivo inferior (Mecanicista) con algunos tintes del estadio siguiente que no logran incorporarse a las prácticas administrativas en su totalidad.

Si se asimila el nivel de evolución organizacional o administrativa con la organización desarrollada, el postulado propuesto en el trabajo se cumple en el sentido de que: el desarrollo de recurso humano que se logra a través de las procesos y prácticas de GTH, es al desarrollo organizacional; como la organización desarrollada, que se mide a través del nivel de evolución de sus prácticas administrativas es al desarrollo del medio social, que se puede evaluar a partir de los aportes de las organizaciones a su medio.

Entonces una organización desarrollada a su máximo nivel, aporta tanto al desarrollo de su recurso humano como al de su medio social.

2. Las áreas, procesos, prácticas y programas de gerencia del talento humano se muestran poco estructuradas, y muestran relación directa con el tipo organizacional o administrativo que se maneje.
3. Las prácticas que se evidencian mas relacionadas con la generación de desarrollo humano hacen referencia a la Capacitación, tanto en lo laboral como en lo personal y el Bienestar, que permite acceder a programas de salud, recreación y seguridad. La primera apuntando a “Acceso a conocimientos” como uno de los

aspectos propuestos por el PNUD³⁰ como componentes del desarrollo. Y la segunda apuntando a “Vivir una larga vida y saludable”.

La generación de empleo también se evidencia como un medio para la generación de desarrollo, aunque los entrevistados no se ponen de acuerdo si aporta al desarrollo humano o social, pero en cuanto a los aspectos propuestos por el PNUD, se relacionaría de alguna manera con “Tener acceso a los recursos necesarios para tener un nivel de vida decente”.

4. La persona sigue siendo un medio de producción, aunque ahora se tiene en cuenta el hecho de que hay que motivar y generar las condiciones para que éste genere mejores resultados para la organización. Aspecto descrito por Aktouf (1998)³¹ al referirse a los tipos de administración, en especial al anglo-sajón o capitalismo financiero especulador, donde el ser humano sigue siendo un medio, no un fin como lo propone en su humanismo radical.
5. Se logró identificar que las empresas con tipos organizacionales organicistas, de gran tamaño, tienden a mostrar mayor estructuración en sus procesos de gerencia de talento, así como muestran mayor claridad en torno a conceptos como desarrollo humano y social, y creen estar apuntando a éstos a través de sus prácticas de talento humano.
6. Caso contrario al identificado en las empresas de tipo mecanicista, las cuales no mostraron tendencias referidas a su tamaño, mostrándose así como faltas de estructuración en sus procesos de gerencia del talento humano, y sin claridad en los conceptos de desarrollo humano y social, de la misma manera, no mostraron interés en aportar al desarrollo propuesto aquí, o lo hacen de una manera filantrópica.

³⁰ PNUD. Página web: www.pnud.org. Recuperado en septiembre de 2007

³¹ AKTOUF, Omar. La administración: entre tradición y renovación. Artes gráficas del Valle Ltda. Editor. 1998

7. Los tipos de administración hallados en esta investigación, dan cuenta de los procesos de conocimiento orientados desde la universidades, es por ello que se hace necesario que quienes orientan las carreras administrativas replanteen estos procesos y encaminen los programas académicos al fortalecimiento de tipos de administración donde el hombre se convierta en un fin y el desarrollo humano y social sean primordiales en los procesos de las organizaciones.

Se puede concluir entonces que la importancia de fortalecer aspectos como el modelo administrativo y el área de gestión humana de las organizaciones puede redundar en aportes al desarrollo humano. Pues se entenderá que a mayor estructuración interna de estos aspectos, mayor coherencia habrá entre éstos y los desarrollos propuestos.

Por tanto, se deben fortalecer los tipos administrativos en las empresas, y dar gran fuerza a los procesos de gerencia del talento humano, además de propender por la coherencia entre administración y gerencia del talento humano, con el fin de impulsar el desarrollo humano, que generará mejoramiento en el desarrollo organizacional, constituyendo así una empresa desarrollada que podrá aportar a su medio social el jalonamiento de desarrollo.

Es así como seguir investigando, escribiendo, publicando y formando personas al respecto de esta relación propuesta por la maestría puede ir moviendo las fronteras de la evolución en cuanto a administración se refiere, generando cambios de pensamiento que permitan al ser humano ubicarse en un lugar cada vez mas central en los procesos productivos.

Finalmente y tratando de responder a una de las motivaciones para la investigación, el papel de las ciencias sociales en las empresas, del eje cafetero y del país, deberá constituirse en centrar al hombre en la organización, impulsar acciones que permitan a ese ser humano y su desarrollo, dejar de ser un medio y constituirse en un fin de las empresas.

BIBLIOGRAFÍA.

Aktouf, O. (1998). La administración: entre tradición y renovación. Artes gráficas del del Valle Ltda.

Aktouf, O. /2004). La estrategia de la avestruz. Post-globalización, management y racionalidad económica. Universidad del Valle.

Bernal, C. A. (2000). Metodología de la investigación para administración y economía. Pearson educación de Colombia Ltda.

Chanlat, J. F. (2006). Ciencias sociales y Administración. En defensa de una antropología extendida. Fondo editorial Universidad Eafit..

Chavenato, I. (1996). Administración de recursos humanos. Colombia. Editorial McGraw Hill.

Morgan, G. (1990). Imágenes de la organización. Madrid. España. Alfaomega. Ra-ma.

Muñoz, G. R. (2002). Paradigmas organizacionales y gestión humana. Por una nueva Ética en la relación laboral. Revista Universidad Eafit. # 27.

Sen, A. (2003) Desarrollo y libertad. Bogotá Editorial planeta. 2003.

Artículos en Internet:

Bosch, J. L, Suarez, S. y Olivares, G. (2004). La importancia de la generación de empleo como dinamizadora del desarrollo local en un centro turístico. Caso: San Carlos de Bariloche. Págs. 25-44 Revista Aportes y Transferencias. Volumen 8, número

002. Universidad Nacional del Mar del Plata. Mar del Plata Argentina.
Consultado 15 de agosto de 2008 www.redalyc.uaemex.mx.

Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. Págs. 9 a 55. Cuadernos de administración. Volumen 19 número 031. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá Colombia. Consultado 21 de octubre de 2007 www.javeriana.edu.co

Calderón, G. Naranjo, J. y Alvarez, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. Revista estudios gerenciales.. Volumen 23 número 103. Universidad Icesi. Cali, Colombia. Págs. 39 a 64. Consultado el 18 de agosto de 2008 www.redalyc.uaemex.mx.

Cardona, M. y Gallego M. (2003). La construcción del tejido social a través de los procesos de gestión humana. La experiencia empresarial en el Valle de Aburra Colombia. 2003. En página de ASCORT, consultado en marzo de 2008.

Dane. Censo 2005. Departamento administrativo nacional de estadística de Colombia. Presentación de resultados 25 de noviembre de 2003. Consultado 2 de marzo de 2009 www.dane.gov.co

(2007). Revista Dinero. El eje cafetero acelera su paso. 25 de mayo de 2007.
Consultado 15 de mayo de 2008.
http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=34895.

Espino, J. (2007). Dispersión salarial, capital humano y segmentación laboral en lima. Consorcio de investigación económica y social Pontificia Universidad Católica de Perú. Departamento de economía. Consultado 15 de junio de 2008 www.redalyc.uaemex.mx

Fernandez, J. M. (2000). El desarrollo humano como base en la calidad total y la Sostenibilidad en los agronegocios. Págs. 79-92 Revista mexicana de agronegocios. Volumen 7. Universidad autónoma agraria "Antonio Narra". Unidad Laguna Torreón. México. <http://redalyc.uaemex.mx>

Vallejo, C. (2006). Competitividad y desarrollo humano en el eje cafetero. Pereira, Universidad Tecnológica de Pereira. www.utp.edu.co

Anexos

Anexo 1: Generalidades de la entrevista como instrumento de recolección de la información. A continuación.

Número de empresas entrevistadas	10
Distribución por departamentos	5 Caldas, 5 Quindío
Número de preguntas	21
Número de preguntas por categoría:	
Eje cafetero	3
Gerencia del talento humano	8
Administración	3
Desarrollo humano y social	7
Periodo de aplicación de las encuestas	NOVIEMBRE - DICIEMBRE 2009
Representatividad de los sectores productivos	Primario=0; Secundario=4; Terciario=6
Representatividad de las empresas por tamaño	Pequeña=0; Mediana=4; Grande=6;
Cargo del entrevistado	Líder de G.H=1; Subgerente=1; Gestor de calidad=1; Asistente de G.H=1; Jefe de R.H o G.H=6
Profesión del entrevistado	Psicólogo=3; Abogado=3; Administrador de empresas=4
Edad de las empresas	Menos de 20 años=1 Entre 20 y 30=5 Entre 31 y 40=0 Entre 41 y 50=3 Entre 51 y 60=1

Anexo 2: Formato de entrevista.

**GERENCIA DEL TALENTO HUMANO Y
DESARROLLO HUMANO
EN LAS ORGANIZACIONES
DEL EJE CAFETERO**

Investigadoras
SANDRA PAOLA QUICENO M
MARIA VICTORIA LATORRE S

Asesora
MARLENY CARDONA ACEVEDO

OBJETIVO

Comprender la relación existente entre la administración, la gerencia del talento humano y el desarrollo humano en las organizaciones del eje cafetero.

CONFIABILIDAD

La información recogida a través de esta entrevista no será publicada en forma individual nombrando las empresas. El objetivo es aprender de las experiencias de éstas, sin revelar cualquier información que pueda ser considerada como confidencial por parte de las empresas

Fecha de la entrevista _____ Número de la entrevista _____

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

- 1.1 Nombre de la empresa _____
- 1.2 clasificación _____
- 1.3 Teléfono _____
- 1.4 Dirección _____
- 1.5 E- mail _____
- 1.6 Página web _____
- 1.7 Nombre del entrevistado _____
- 1.8 Cargo del entrevistado _____
- 1.9 Profesión del entrevistado _____
- 1.10 Año de fundación de la empresa _____
- 1.11 Razón social de la empresa _____
- 1.12 Número de empleados con que cuenta la empresa _____
- 1.13 Cargos directivos con los que cuenta la empresa (Numero) _____

2. PERCEPCION DEL EJE CAFETERO COMO REGIÓN

IMAGEN DE EJE CAFETERO COMO REGIÓN, EN LA ORGANIZACIÓN

2.1 ¿Qué idea tiene la empresa acerca del eje cafetero? ¿y que características identifican a la región?

SIGNIFICACION DE LA EMPRESA EN LA REGION

2.2 ¿Como participa la empresa de la región?

PARTICIPACION DE LA EMPRESA EN LA REGION

2.3 ¿Qué implicaciones tiene para la empresa hacer parte de la región?

3 CARACTERIZACIÓN DE LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

ESTRUCTURA DEL AREA DE TH

3.1 ¿cual es la estructura del área de talento humano?

RAZONES PARA TRABAJAR EN EL AREA

3.2 ¿porqué usted trabaja en el área de gestión humana?

PAPEL DEL AREA DE TH EN LA ORGANIZACION

3.3 ¿Cuál es el papel o rol del área de talento humano en su organización?

POLÍTICAS QUE GUÍAN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO

3.4 ¿Qué políticas o direccionamientos guían el área de talento humano?

PROGRAMAS O ACTIVIDADES DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

3.5 ¿Qué programas y actividades tiene el área y cual es el objetivo de cada uno de ellos?

EVALUACION DEL IMPACTO DE LOS PROGRAMAS

3.6 ¿Cómo se evalúan el impacto y logro de objetivos de los programas?

PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS ACERCA DE LA EMPRESA.

3.7 ¿Cuál es la percepción general de los empleados acerca de la empresa?

APORTE DESDE EL ÁREA DE TALENTO HUMANO AL DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL.

3.8 ¿Cómo cree que la organización desde su área de talento humano aporta al desarrollo humano y del medio social de la empresa?

4. DESARROLLO HUMANO

CONCEPTO DE DESARROLLO HUMANO Y PROGRAMAS ORIENTADOS A ÉSTE

4.1 ¿Qué se entiende en la empresa por desarrollo humano? ¿Qué programas de la empresa considera están apuntando al desarrollo humano?

CONCEPTO DE DESARROLLO SOCIAL

4.2 ¿Qué entiende la empresa por desarrollo social?

PROGRAMAS ORIENTADOS AL DESARROLLO SOCIAL

4.3 ¿Tienen algún programa orientado al entorno social de la empresa? ¿En qué consiste, y cual es su objetivo?

INDICADORES

4.4 ¿Cuáles son los indicadores del área que permiten evaluar el programa?

4.5 ¿Cómo evalúan el logro de objetivos de estos programas?

CONSIDERACIÓN ACERCA DE LOS APORTES AL DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL

4.6 ¿Considera que las empresas en general deberían hacer algún aporte al desarrollo humano y social?

EMPRESA – DESARROLLO- CONTEXTO

4.7 ¿Desde la perspectiva empresarial se ha tenido en cuenta la relación empresa-contexto-desarrollo? ¿Qué concluyen?

5. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN

TIPO DE ADMINISTRACION

5.1 ¿En que tipo administrativo enmarcaría la gerencia o gestionamiento de la empresa?

ALINEACION

5.2 ¿Cómo se alinea el tipo de administración con el direccionamiento estratégico?

LA PERSONA EN LA ORGANIZACION

5.3 ¿cual es el papel de la persona en su organización?