

**EL SENTIDO DE LO HUMANO EN LA GESTIÓN HUMANA DE  
UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

**Arango Gómez Luz Elena  
Velásquez Sánchez Ana Cenaida**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y DESARROLLO HUMANO  
CONVENIO CINDE-UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
SABANETA, ANTIOQUIA 2011**

**EL SENTIDO DE LO HUMANO EN LA GESTIÓN HUMANA DE  
UNA EMPRESA**

**Arango Gómez Luz Elena  
Velásquez Sánchez Ana Cenaida**

**Asesora:  
Ofelia Roldán Vargas**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y DESARROLLO HUMANO  
CONVENIO CINDE-UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
SABANETA, ANTIOQUIA 2011**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**Sabaneta,** \_\_\_\_\_

*“Hay días en que me levanto con una esperanza demencial, momentos en los que siento que las posibilidades de una vida más humana están al alcance de nuestra manos. Este es uno de esos días”.*

*“Les pido que nos detengamos a pensar en la grandeza a la que todavía podemos aspirar, si nos atrevemos a valorar la vida de otra manera. Nos pido ese coraje que nos sitúa en la verdadera dimensión del hombre”.*

*Sábato, (2000)<sup>1</sup>*

*Compartimos con Sábato la esperanza,  
acerca de la posibilidad de una vida más humana.  
Somos creadores y transformadores  
del espacio que nos contiene.*

*Con esta convicción, iniciamos esta aventura*

---

<sup>1</sup> La Resistencia, p.7

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
1.1. La forma de gestionar lo humano en las organizaciones productivas .....	10
1.2. Buscando luces en la historia .....	14
1.2.1. La gestión de lo humano en el mecanicismo .....	17
1.2.2. La gestión de lo humano en la organización ideal (Estructuralismo) .....	18
1.2.3. La gestión de lo humano en la organización burocrática.....	19
1.2.4. La gestión de lo humano en la organización como grupo humano .....	20
1.2.5. La gestión de lo humano en la nueva organización .....	22
1.2.6. Gestión de lo humano en el entorno Colombiano.....	26
1.2.7. Buscando luces en la organización objeto de investigación .....	30
2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	33
3. JUSTIFICACIÓN.....	34
4. OBJETIVOS .....	37
4.1. Objetivo General .....	37
4.2. Objetivos Específicos.....	37
5. METODOLOGÍA.....	38
5.1. Características de la investigación social cualitativa.....	38
5.2 La Hermenéutica, un desarrollo filosófico del .....	39
que se nutre la investigación social cualitativa .....	39
5.3 Técnica de Investigación utilizada: Grupos Focales .....	44
5.4 Sujetos o actores de la investigación .....	46
5.5 Construcción y Análisis de los datos.....	47
6 DESCUBRIENDO EL SENTIDO A TRAVÉS DE LOS DATOS .....	50
6.1 Percepciones sobre el ejercicio del liderazgo .....	51

## EL SENTIDO DE LO HUMANO EN LA GESTIÓN HUMANA

6.1.1	Demarcaciones territoriales consecuentes con estructuras jerárquicas que obstaculizan la construcción colectiva.....	53
6.1.2	Naturalización de prácticas autocráticas que inhiben la creatividad y el desarrollo humano .....	65
6.1.3	Relaciones interpersonales asimétricas que perpetúan la desconfianza .....	76
6.2	Relación entre productividad y gestión de lo humano .....	82
6.2.1	Perspectiva instrumental en la que se pierde la esencia de lo humano.....	84
6.2.2.	Énfasis en la carencia que oculta la potencialidad, una mirada desde el sistema productivo que inhibe el individualismo responsable.....	91
7	DISCUSIÓN FINAL .....	97
8	BIBLIOGRAFÍA.....	111

## RESUMEN

Esta es una investigación Social Cualitativa de corte hermenéutico, cuya intención es comprender el sentido de lo Humano en la Gestión Humana de una empresa de servicios en la ciudad de Medellín.

La pregunta por lo Humano de la Gestión Humana es el punto de partida que da lugar a esta aproximación, la cual surge en un momento de transición de la gestión humana en las organizaciones que busca formas de trascender de lo operativo y transaccional a una mirada que visibilice al sujeto objeto de sus actuaciones.

Para lograr esta aproximación se empleó la técnica de Grupo Focal, propia de la investigación cualitativa, a través de la cual fue posible crear un escenario para la palabra, la reflexión y la escucha analítica, la cual permitió develar el sentido de la vivencia de los líderes y equipos de trabajo. El análisis de la información obtenida de estas fuentes primarias se realizó por medio de la codificación abierta y axial, que llevó a la identificación de las categorías: Percepciones sobre el ejercicio del liderazgo y relación entre productividad y gestión de lo humano. Esta investigación abre la posibilidad de mejorar las prácticas de Gestión Humana, desde la comprensión de la vivencia de los seres humanos que determinan la realidad económica y social de la organización.

## INTRODUCCIÓN

El texto que se presenta en las paginas siguientes contiene el conjunto de preguntas, objetivos y análisis que constituyen la investigación: “El sentido de lo Humano en la Gestión Humana de una empresa de servicios de la ciudad de Medellín”, concebida como una aproximación comprensiva a la realidad, con el apoyo de referentes conceptuales y metodológicos propios de la investigación cualitativa, que permitieron un acercamiento riguroso al objeto de estudio.

Expresiones, palabras, quejas, reclamos y sentires, que de manera espontánea, se hicieron manifiestos en los grupos focales, técnica que se empleó justamente para hacer posible su emergencia, permitieron a partir de la escucha analítica, develar las concepciones que subyacen en dichas manifestaciones; concepciones que tienen tanto los líderes como los miembros de los equipos de trabajo sobre la forma de gestionar lo humano en el sistema productivo del que hacen parte, y los referentes empíricos, a partir de los cuales los han construido. Este acercamiento comprensivo a la forma como es vivenciada dicha gestión, constituye el propósito del presente estudio.

El referente histórico que plantea el problema de investigación ofrece al lector la posibilidad de un contexto cultural en el cual surgen las prácticas que dan lugar a lo que hoy llamamos Gestión Humana, y con ella las diferentes estrategias que intentan crear condiciones para que dicha gestión permita que emerja “lo humano” y todo su potencial de desarrollo.

Finalmente, se quiere dejar una señal clara de las expectativas en torno al resultado de la investigación, la cual busca constituirse en un aporte a la comprensión de los fenómenos humanos al interior de las organizaciones, que orienten la forma de gestionarlos para lograr mayor productividad en condiciones de calidad de vida para los seres humanos que la hacen posible.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. La forma de gestionar lo humano en las organizaciones productivas**

El interés por el objeto de estudio de esta investigación, surge como producto de conversaciones, análisis, cuestionamientos, y la propia vivencia de dos profesionales, en torno al sentir generado por las actuaciones inherentes a la gestión de lo humano, en una empresa de servicios de la ciudad de Medellín. Dichas conversaciones, generadoras de angustia, se convirtieron en un motivador para emprender la tarea de comprender la forma de gestionar lo humano en el mundo de las organizaciones y las consecuencias sobre los seres que reciben sus efectos, vivencia que comprueba una vez más que cierto monto de angustia moviliza la acción. Surge entonces la pregunta que impulsa a la investigación, al acercamiento comprensivo del tema.

La forma como se han organizado los sistemas de producción, resulta la mayoría de las veces, en un mal intento por lograr la armonía entre productividad y felicidad, objetivo final del ser humano. Si bien la productividad puede obtenerse, no siempre la persona que produce, encuentra en ello una fuente de felicidad. Los logros de producción pueden mostrar ganancias económicas que no siempre se correlacionan con la ganancia que tiene el ser humano, en términos de desarrollo y crecimiento personal y profesional. El paradigma productivo, se impone y genera, algunas veces desarrollo y crecimiento, y otras, se convierte en fuente de insatisfacción, estrés, cansancio, falta de tiempo, confusión, incertidumbre, sobrecarga mental y sufrimiento.

La forma como se ha realizado la gestión de lo humano en las organizaciones, si bien ha logrado cumplir cada vez de manera más satisfactoria la responsabilidad asignada, hasta el punto de llegar a ser aceptada como un aliado de la gerencia y soporte a la estrategia, evidencia debilidad en aspectos cruciales entre los cuales se resalta la dificultad para otorgar el valor que las actuaciones de las personas tienen para la consecución de los resultados, debilidad que está determinada por el desconocimiento de la esencia del ser humano, el cual es equiparado a los demás recursos, y como refieren algunos autores, el término mismo Recursos Humanos, responde a esta mentalidad. Es necesario entonces ponerse en una dimensión diferente frente a la persona, un ser con potencial y por lo tanto con una determinada posibilidad de desarrollo. Cambiar el nombre a la función, como bien lo han propuesto algunos líderes sensibles al tema, no ha resuelto el asunto, pues ello exige un proceso de toma de consciencia que inicie con la revisión de la historia del suceder de la gestión humana, identifique los determinantes de la forma como se concibe a la persona en el momento actual y se avance hacia la verdadera transformación en la forma de gestionar lo humano.

El problema al cual se enfrenta la presente investigación, es justamente sobre las preguntas: ¿Cuál es la concepción de lo Humano que en la actualidad acompaña los desarrollos en el hacer de la Gestión Humana? ¿A qué llamamos Gestión Humana? ¿Quién define qué es lo Humano en la Gestión? Preguntas, que si bien han encontrado algunos referentes conceptuales en los cuales moverse y articular elementos al proceso productivo, aún no logran esclarecer con firmeza las actuaciones esperadas de las organizaciones, que se nombran como socialmente responsables, y el desarrollo de los líderes, que hagan posible la productividad en condiciones de calidad de vida laboral.

Para una mayor comprensión del problema que pretende abordar la presente investigación, es importante no perder de vista la influencia de los contextos sociales en las empresas, los cuales determinan en gran medida las posibilidades

de desarrollo y proyección de una compañía, las formas de comunicación e interacción legitimadas por un grupo social determinado marcan aquello que les es posible, y también las formas de organización que les permitirán mayor fluidez, satisfacción y productividad.

El entramado social es constituido y a la vez constituyente desde sus dinámicas internas de lo que se nombra como cultura organizacional, la cual es cada vez más objeto de estudio desde diferentes disciplinas que buscan explicar aquellas presunciones básicas que dan lugar a lo que se valora internamente en un colectivo social y a lo que define sus actitudes, comportamientos, interacciones, relaciones de poder, estilos de comunicación, liderazgo, orientación a los resultados y formas de vinculación con el pensamiento estratégico. Parte del problema entonces, es la forma como las organizaciones productivas abordan la tarea de conocer su grupo humano y la cultura que los preexiste, especialmente hoy cuando se habla de globalización y estrategias de crecimiento para asegurar la perdurabilidad. Acercarse a lo humano desde el proceso productivo invita a una mayor comprensión de aquellos factores humanos como: la motivación, las creencias, los supuestos básicos, los sistemas de valores, las formas de vinculación con el otro, la satisfacción y las diferentes formas de gratificación que un ser humano puede encontrar cuando participa de un proceso productivo.

Esta mirada sobre lo Humano de la Gestión Humana, conlleva renuncias y una mirada más incluyente de lo que significa la productividad en condiciones de calidad de vida. Y aunque hoy aparece como urgente, adoptar una mirada más amplia del proceso productivo, por la confrontación que el progreso le hace a la existencia humana al ponerlo frente a su propio deterioro, aún no hay la suficiente comprensión y se antepone cada día, en cada decisión, una elección por la rentabilidad, una “carrera” hacia la productividad, hacia el progreso, así lo único que encontremos al final del recorrido sea nuestra propia extinción.

La presente investigación es una propuesta para agudizar el oído de nuestros dirigentes, para ampliar la comprensión de lo humano en los procesos productivos y abrirle un espacio igual o mayor al asignado al proceso financiero, para generar por lo menos la esperanza de que un mundo laboral productivo y humano es todavía posible.

## 1.2. Buscando luces en la historia

*“La condición humana nunca es un objeto final debido a que siempre es una construcción...”, la condición humana “...es un espacio de posibilidades en cuanto reconocerla como tensión entre lo deontológico y la facticidad de la conducta en cuyo espacio tienen presencia las formas de potenciación. Estas consisten en hacernos capaces de heredar múltiples posibilidades que se contienen en los modos de pensar que se han ido acumulando a lo largo de la historia, haciéndonos cargo entre lo que nos determina y la capacidad de trascenderlo.”*

*Zemelman (2007, p. 14).*

La forma de gestionar lo humano en las empresas, apoyada en el diseño de estrategias desde áreas especializadas, es uno de los productos de la cultura, la cual a lo largo de la historia ha mostrado diferentes orientaciones y tendencias, en un intento de acercar las mejores prácticas, para lograr el mayor alineamiento posible de la actuación laboral de cada servidor con la estrategia empresarial. Todo esto, con el fin de hacer efectivos mayores niveles de productividad con el menor costo humano posible.

La gestión humana emerge dentro de la historia del paradigma administrativo. Para comprender la forma como se gestiona lo humano en las organizaciones de hoy, es necesario identificar el camino que ha seguido el desarrollo de los diferentes conceptos en los cuales se soporta y ubicarlos dentro del contexto del ambiente en que se desarrollaron. Este “recuento de caminos recorridos” término que utiliza Roldán (2006, p. 13) para denominar lo que tradicionalmente ha sido nombrado como antecedentes, es un paso importante que permite identificar los aspectos que hoy se ven afectados por este devenir, aspectos que determinaron y probablemente determinen aún formas particulares de actuar.

Scott citado por Dessler Gary (1976, p. 18) considera que “los pilares de las teorías administrativas clásicas” se desarrollaron antes de la industrialización, entre ellos se incluyen la división del trabajo, la especialización, la estructura organizacional, el alcance del control, la jerarquía y la delegación de autoridad.

Dessler refiere que en los siglos anteriores a la industrialización, ocurrieron cambios significativos en el concepto de autoridad y poder, y durante este periodo, la autoridad que se basaba en la tradición, cedió a la autoridad legal, lo cual facilitó la industrialización. Los valores que prevalecían en cuanto al trabajo cambiaron fundamentalmente. Este había dejado de ser una actividad denigrante, realizada principalmente por esclavos, para pasar a ser signo de bondad y valor del hombre.

Las primeras organizaciones industriales operaban en un ambiente relativamente constante. Los cambios eran muy lentos y durante largos años se centraron en aumentar su tamaño y eficiencia. En la década de 1940 se da énfasis a la investigación y el ritmo del cambio llevó a las empresas a ponerle atención a ello. Adicionalmente, se pasó del individualismo al interés por el grupo social.

Los aportes más significativos en relación con la teoría de la organización se dieron en el siglo XX, lo cual no quiere decir que previamente no haya habido aportes significativos, pero éstos fueron muy especialmente desde el hacer. Como refiere Morales (1994, p. 25), en un primer momento se encuentra una concepción de la organización como sistema cerrado, autónomo y aislado del entorno. La teoría de sistemas generó cambios en la mirada y la empezó a concebir con carácter abierto respecto a su entorno, lo cual supone que la estructura y los procesos se adapten a los cambios de éste.

En un segundo momento se encuentran dos perspectivas: la ‘racional’ (Morales 1994, p. 26), sustenta que la estructura de las organizaciones es un instrumento para el logro de los objetivos y supone priorizar elementos, como coordinación y

planeación, por encima de aquellos que tienen que ver con las personas que la conforman, como la satisfacción y la motivación. La otra, denominada 'social' (Morales 1994, p. 26), hace énfasis en el elemento humano como aspecto básico de las organizaciones y las repercusiones que esto conlleva, en temas tales, como: el conflicto y la lucha por el poder, la dinámica interna de los equipos, el liderazgo, entre otros.

Chiavenato (2007, p. 9) hace referencia a las diferentes eras de la organización. Considera que en el siglo XX éstas pasaron por las siguientes tres etapas:

Industrialización clásica: se caracterizaban por una estructura funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Con énfasis en áreas, con un ambiente organizacional estático, previsible y con pocos cambios. En esta era las personas eran concebidas como proveedoras de mano de obra. No se pensaba en gestión humana. Se pensaba en relaciones industriales.

Industrialización neoclásica: estructura matricial y mixta. Intensificación de los cambios. Las personas eran concebidas como recursos que necesitaban ser administrados. La gestión humana se concebía como administración de recursos humanos.

Era de la información: estructura fluida y flexible, descentralizada, con énfasis en las redes de equipos multifuncionales. El ambiente era cambiante, imprevisible y turbulento. A las personas se les veía como proveedoras de conocimiento y competencias. La gestión humana fue concebida como gestión del talento humano.

Fue a partir de la concepción de la empresa como una construcción social, en la era de la industrialización neoclásica, que la gestión de lo humano empezó a hacer verdadera figura en el hacer de las organizaciones, pero en un fondo no

muy bien estructurado y con estabilidad relativa. Para comprenderlo se hace necesario hacer un rastreo a la forma como lo humano en los diferentes momentos del desarrollo de las organizaciones y de las concepciones administrativas, fue emergiendo.

### **1.2.1. La gestión de lo humano en el mecanicismo**

Las primeras concepciones de la organización fueron mecanicistas y ostentaron la denominación de Organización Científica del Trabajo. Fue el comienzo de comprenderla y manejarla desde un referente basado en el desarrollo de disciplinas con aplicación de métodos de manera organizada. En este período, un referente muy importante son los desarrollos conceptuales de Frederick Winslow Taylor, los cuales se originaron en su experiencia en la producción.

Taylor creyó que era posible mejorar la productividad y los resultados de la empresa. Sus postulados se refieren a remuneración basada en la productividad, la selección científica de los trabajadores (aptitud, rapidez, resistencia, costo), la medida y la división del trabajo, y consecuente, cooperación entre directivos y trabajadores. Se piensa en una gestión de lo humano, basada en el pensamiento de un hombre sometido irremediamente a las leyes de estímulo-respuesta y dentro de un esquema conductista, y en una excesiva especialización y fragmentación de las tareas que realiza.

Reconociendo el impacto social que en su momento tuvieron los planteamientos de Taylor, y considerándolos en su contexto histórico, no podemos dejar de señalar el aniquilamiento de la capacidad humana y de la creatividad e iniciativa que la aplicación de esta concepción tiene. Adicionalmente, sólo se refiere al trabajo desarrollado por el personal operativo y cómo obtener de él su máximo rendimiento. No obstante, como se señaló antes, es importante reconocer los

aportes del taylorismo, ya que traza un camino para desarrollar luego las teorías administrativas. También, permite observar que algunas organizaciones se encuentran ancladas en sus principios y no avanzan en una concepción diferente de lo humano.

Otros autores se han manifestado en torno al taylorismo. Es así como Barley y Kunda, (1995), citados por Alvarez G y otros (2006, p. 233), consideran que en las condiciones de este momento histórico, la responsabilidad de lo que podría asimilarse a las áreas de gestión humana de ésta época, se centra en garantizar la paz industrial, para lo cual debe tratar de alinear los valores, creencias e intereses de los actores, es decir, el trabajador y el empresario.

### **1.2.2. La gestión de lo humano en la organización ideal (Estructuralismo)**

Según Dessler Gary (1976, p. 28), Henri Fayol plantea que si una organización tiene claro el objetivo, se pueden identificar las tareas elementales necesarias para lograrlo, éstas tareas se reúnen en un puesto de trabajo individual, los puestos se reúnen en unidades administrativas hasta llegar al nivel más elevado. Se detallan las actividades que debe realizar cada persona en un puesto específico, buscando la distribución óptima. Se tiene entonces que la hipótesis que deja esbozada (Morales 1994 p. 23), acerca de si existe un modelo ideal de organización y unas leyes para que este modelo funcione. Desde la perspectiva del estructuralismo, se considera a la persona como una constante y no como una variable del sistema. Muchos de estos conceptos han sido cuestionados, Mintzberg (1973), citado por Morales (1994 p. 33), especifica que en sus actuaciones laborales, quienes ejercen roles directivos no realizan los procesos de planificación, organización, ejecución y control, de manera totalmente estructurada, sino que el desarrollo de estos depende de las características de la

organización tanto en lo formal como en lo informal. Igual que como se señaló en el período mecanicista, en la gestión de lo humano en la organización ideal, muchas empresas siguen utilizando el marco conceptual propuesto por Fayol. Sigue siendo un reto tomar los aportes y trascenderlos.

### **1.2.3. La gestión de lo humano en la organización burocrática**

Max Weber (1947) citado por Morales (1994 p. 35) veía en la organización burocrática un tipo de organización capaz de lograr la máxima eficiencia. Una máquina perfecta de precisión, rapidez, uniformidad, continuidad y discreción. Observó el crecimiento de organizaciones en gran escala y predijo que este crecimiento requería un conjunto más formal de procedimientos para los administradores.

El modelo burocrático tendría entre otras las siguientes características: Funcionamiento a partir de normas y reglamentos exhaustivos, racionales, legales y escritos; división racional del trabajo, con responsabilidades altamente diferenciadas y especializadas; comunicación formal e impersonalidad en las relaciones; derivación del poder de cada persona del cargo que ocupa; ubicación de todos los cargos en una jerarquía piramidal, en la que ninguno de ellos está sin supervisión y control, y rutinas y procedimientos estandarizados.

La organización burocrática “es la primera experiencia que tiene la sociedad de la coordinación de recursos humanos en número y diversificación para conseguir unos objetivos” (Morales, 1994, p. 34). Es un modelo en el cuál se desconoce la capacidad del ser humano para interactuar y la importancia de sus interacciones en la construcción de vínculos productivos laboral y socialmente. Adicionalmente, se considera a los sistemas burocráticos como sistemas que generan baja

productividad, debilitan las relaciones personales de autoridad y se aumenta su nivel de tensión.

Como se advirtió, es necesario ver estas teorías dentro del marco de la época, en la cual el ambiente era relativamente estable e indiferenciado y no exigía a las organizaciones responder con decisiones rápidas. Una época en la cual todavía persistía el concepto de hombre económico racional.

#### **1.2.4. La gestión de lo humano en la organización como grupo humano**

Tanto las concepciones de Taylor, Fayol y Weber, como las de los demás autores que aportaron a los desarrollos originados por éstos, fueron los precursores del enfoque social. Las insuficiencias e inadecuaciones que se detectaron condujeron a intentos por superarlas.

El comportamiento humano en las organizaciones se convirtió en objeto de análisis y estudio durante períodos posteriores, dando origen a la escuela de las relaciones humanas. George Elton Mayo (1933) citado por Morales (1994, p.37), se enfrenta a problemas de productividad, y dirige una investigación, que devela la importancia del grupo como condicionador positivo o negativo de lo que ocurre a nivel individual. Estos resultados obligaron a tomar en cuenta las interacciones entre el sistema formal y los componentes humanos.

Su interés primordial era analizar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que para lograr los objetivos fijados es necesario lograr primero la actitud de cooperación del trabajador en los proyectos. Para ello es importante escucharlo, brindarle participación y trato equitativo por parte de sus superiores.

Según lo refiere Dessler (1976, p. 37), el ambiente en que se desenvolvían las organizaciones se había complejizado y esto daría como resultado un nuevo énfasis en la adaptabilidad organizacional, y en una más completa utilización del potencial humano. Morales (1994, p. 38.) refiere como Mayo suscitó un cambio de paradigma “del homo economicus al hombre social”. El comportamiento humano en las organizaciones cogió un rumbo significativo. Se pasó a la comprensión del hombre como un agente, que basándose en la información que recibe de su ambiente y procesándola de acuerdo con sus convicciones, toma decisiones sobre cómo proceder en una determinada situación.

El interés en el comportamiento humano surgido en el entorno empresarial, recogió los aportes de autores como Kurt Lewin, quien puso gran interés en la psicología de los grupos y las relaciones interpersonales. La teoría de campo que formuló Lewin afirma que no se puede tener el conocimiento humano fuera del entorno en que se ubica. Es decir, las diferencias individuales, en la conducta humana con relación a la norma, se dan por la interacción entre las percepciones que tiene la persona de sí misma y el ambiente psicológico en que se encuentra.

Kurt Lewin, en 1935, citado por Chiavenato (1990, p. 51), crea su teoría topológica de la personalidad en la cual usó un modelo matemático para explicar el campo psicológico de la persona. Con este concepto de campo explicó la conducta humana. Las personas están dentro de un campo psicológico de fuerzas que determinan la conducta que tendrán. A este campo lo denomina espacio vital. Este espacio se refiere a la forma como cada uno percibe el mundo que lo rodea, por tanto tiene parte subjetiva; pero, además tiene una parte objetiva que son las condiciones ambientales, físicas y sociales, que actúan limitando el campo psicológico. Si no hay cambios en este campo, tampoco los habrá en la conducta de los individuos. Lewin considera únicamente el espacio vital presente, pues el del pasado ya está englobado en el actual. Considera además, que hay una

tendencia a no abandonar lo que interesa personalmente y en lo que está comprometida la propia iniciativa, el compromiso personal y la tendencia de autodesarrollo.

Concluyó que la fijación de objetivos, depende preferentemente de la norma del grupo en el que se ubique la persona. Para él, la conducta no se puede entender si no es como resultado de los procesos que se dan en la vida de los grupos. Por eso, descubrió que dependiendo como sea el estilo de liderazgo, habrá un desempeño del grupo u otro.

De esta teoría se pueden extraer ideas prácticas aplicables en la gestión de lo humano: los objetivos tienen que ser alcanzables por las personas, se debe ampliar el espacio vital de cada uno para que tenga más flexibilidad, y así disminuir las barreras que impiden lograr las metas propuestas.

### **1.2.5. La gestión de lo humano en la nueva organización**

Como se ha dicho, las prácticas de la gestión de lo humano deben ser comprendidas dentro del contexto de la época. De la década de 1991 en adelante, las organizaciones se ven enfrentadas a cambios drásticos y cada vez más frecuentes. Se exagera la incertidumbre en medio de mercados desregulados, los cuales exigen a la empresa generar estrategias para la retención de clientes, el aumento de la productividad y el mejoramiento de la calidad, para lo cual sus actividades deben concentrarse en apoyar el desarrollo de capacidades organizacionales y humanas. En este periodo las empresas se ven inmersas en un entorno global, “Se entiende por globalización el proceso que encuentra su base material en la revolución tecnológica y en el desmembramiento de la cadena de valor de la producción, lo cual provoca fuertes relaciones de interdependencia entre los diferentes países; y que está caracterizado por: la apertura comercial de

las economías, eliminando tradicionales barreras proteccionistas, la internacionalización de los mercados en especial los de productos y servicios y los de capital, polarizando aún más la distribución de la riqueza, y la transformación de valores sociales y culturales nacionales permitiendo su acercamiento e interconexión con los del resto de la comunidad internacional avanzando hacia una cultura mundial relativamente homogénea”, Duran (1999, p. 349 - 350).

En este entorno la gestión de lo humano toma un enfoque estratégico. Autores como Devanna y otros (1981); Fombrun, Tichy y Devanna, (1984), citados por Alvarez G y otros (2006, p. 237), cuestionan el énfasis en el ámbito operativo de la forma como se hace gestión humana y el descuido por la planeación de gestión humana, y por lograr que las personas focalicen sus actuaciones laborales en función de la misión de la organización.

Según refieren y citan Alvarez G y otros (2006, p. 237), los desarrollos conceptuales se orientaron, a alinear las diversas prácticas con la estrategia del negocio (Schuler y Jackson, 1987; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988), a articular la estrategia competitiva de la empresa con el sistema de recursos humanos (Miles y Snow, 1984), conseguir una coherencia interna entre las diversas prácticas (Valle, 2004) encontrar una asociación entre gestión humana y el desempeño del negocio (Gupta y Govindarajan, 1984; Becker y Gerhart, 1996; Delaney y Huselid, 1996).

Miles y Snow, citados por Alvarez G y otros (2006, p. 237), desarrollaron uno de los modelos más reconocidos de la integración de recursos humanos con la estrategia, crearon una tipología que ha sido aplicada al comportamiento de múltiples organizaciones. Esta tipología diferencia cuatro estrategias que caracterizan a las organizaciones: defensivas, prospectivas, analizadoras y reactivas. En opinión de varios autores, profundizar en el poder descriptivo de estas estrategias es útil para analizar las prácticas de recursos humanos.

Schuler y Jackson (1987), citados por Alvarez G y otros (2006, p. 237), recogen los aportes de Porter y desarrollan una propuesta que también fue muy reconocida; esta se basa en las relaciones y enfatiza que dependiendo de lo que se quiere lograr, se requieren características específicas en el grupo humano.

Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988), citados por Alvarez G y otros (2006, p. 238), consideran que la gerencia de recursos humanos tiene dos dimensiones: metas organizacionales y disponibilidad de recursos, de manera que se genera una matriz de cuatro escenarios: desarrollo, expansión, productividad y redireccionamiento. Según sus hipótesis, las empresas que formulan su estrategia, integrando recursos humanos y estrategia competitiva, tendrán un mejor desempeño en el largo plazo.

Los anteriores aportes tienen un significado importante, por lo tanto identifican la necesidad de una gestión humana que agregue valor. La consecuencia más importante es el reconocimiento que las personas y su gestión pueden convertirse en fuente de ventaja competitiva sostenida (Wright et al., 1994; Pfeffer, 1996; Lado y Wilson, 1994), citados por Alvarez G y otros (2006, p. 238). Este interés por considerar a las personas fuente de ventaja competitiva sostenida, tiene su origen en los planteamientos iniciales de Penrose (1959) y los posteriores desarrollos de Barney (1991) y Peteraf (1993), según citan Alvarez G y otros (2006, p. 238), quienes, además de otros investigadores, desarrollaron la denominada *teoría de recursos y capacidades*, la cual resalta la importancia de los recursos, y en especial, los intangibles para alcanzar la competitividad.

En este escenario, surge el concepto de competencias y la identificación de la importancia de éstas en las personas, para lograr los objetivos organizacionales. Aparece entonces, un enfoque de gestión humana denominado: Gestión por

Competencias o Gestión Humana basada en competencias, el cual busca alinear la actuación de las personas con la estrategia.

La gestión de las competencias, debe ser entendida como un enfoque que tiene entre sus aplicaciones la identificación de las competencias laborales, la normalización de las competencias para diferentes sectores productivos, la formación basada en competencias, la certificación de competencias y la gestión humana basada en competencias. La aplicación de este enfoque en la gestión humana, surge de la psicología organizacional, en una búsqueda por explicar el desempeño laboral exitoso. Hoy la gestión humana basada en competencias es asumida en la interdisciplinariedad de la gestión humana, sin perder la relevancia de la complejidad del objeto, frente al cual los desarrollos y fundamentos de la psicología ocupan un importante lugar.

Al respecto, González (2007, p. 42) refiere: “El mundo del trabajo y de la gestión humana ofrecen una complejidad tal, que si se pierde de vista la interdisciplinariedad como forma de abordaje, la escisión resultante sólo contribuiría a sumir el problema en una profunda confusión, propia de cualquier intento por comprender al ser humano en forma desarticulada, reduccionista y funcional.”. Agrega este mismo autor: “El trabajo y la gestión humana son fenómenos que se constituyen desde la naturaleza psicológica, social, cultural e histórica de los seres humanos. Por tanto, su comprensión sólo es posible en la convergencia de disciplinas teóricas y aplicadas tales como la psicología, la sociología, la antropología, la economía, las ciencias administrativas, el trabajo social y las ciencias jurídicas, entre otras.”

Son muchos los autores que han contribuido al desarrollo teórico del tema de competencias, pero la mayor contribución al desarrollo del mismo y su aplicación en la gestión humana, la dieron dos importantes psicólogos, desde dos grandes corrientes, ambas muy conocidas y aplicadas. Una de ellas es conocida como

enfoque anglosajón, y la otra, como enfoque francés. El primero fue desarrollado en Estados Unidos, específicamente en Harvard en 1973, por David McClelland<sup>2</sup>; el segundo desarrollado en Francia, con la contribución de Claude Levy Leboyer<sup>3</sup>. Desde entonces, muchas organizaciones en todo el mundo gestionan estratégicamente la labor de sus empleados a través de la detección y el desarrollo de los atributos que diferencian a los mejores en una ocupación y para una cultura y estrategia dadas.

### **1.2.6. Gestión de lo humano en el entorno Colombiano**

Álvarez, Calderón y Naranjo (2007) citados por Saldarriaga Ríos (2008 p.145), describen las prácticas de la gestión humana en Colombia, y plantean las tres perspectivas más sobresalientes: la sociológica, la humanística y la estratégica, siendo esta última la que vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de objetivos y metas estratégicas de la organización. Refieren además, que los pocos estudios sobre las prácticas de gestión humana en Colombia dan cuenta de una mayor integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial en las empresas grandes y las medianas.

Durante las décadas del 20 y del 30 del siglo pasado, aparecen en el país las primeras reglamentaciones de carácter laboral como: el reconocimiento al derecho de huelga, la reglamentación de los accidentes de trabajo, el derecho a la sindicalización y la creación de dependencias oficiales encargadas de las

---

<sup>2</sup> David McClelland nació en Nueva York. Recibió su licenciatura en 1938 de la Universidad Wesleyan y su MA en 1939 de la Universidad de Missouri. Él recibió su Ph.D. en psicología experimental de la Universidad de Yale en 1941. Enseñó en la Universidad de Connecticut, Wesleyan University, y en la Universidad de Harvard en 1956. Después de 30 años de trabajo en Harvard, se trasladó a la Universidad de Boston en 1987, donde fue Profesor Distinguido de Investigación de Psicología. Falleció en 1998. McClelland aunque es más conocido por su investigación sobre la motivación de logro, junto con John Atkinson, desarrolló el sistema de puntuación para el TAT, prueba que se utilizó en la investigación sobre motivación. McClelland recibió numerosos premios por su investigación.

<sup>3</sup> Claude Levy-Leboyer es profesora del Instituto de Psicología de la Universidad René Descartes V de París. Ha publicado libros sobre Psicología Social, Psicología Ambiental, Evaluación de Personal y Psicología Organizacional, temas en los que es experta. Ha sido vicerrectora de la Academia de París, presidenta de la IAAP, coordinadora de la Red Europea de Psicólogos del Trabajo y es miembro del Centro Nacional de Investigación Científica (CNRS) de Francia. Su país le concedió también la Legión de Honor.

relaciones obrero-patronales, entre otras el Ministerio de Trabajo, Higiene y Previsión Social.

En consecuencia con lo anterior, surgen los Departamentos de Relaciones Industriales, encargados de algunas prácticas de gestión humana como selección, evaluación y remuneración, pero su tarea central será darle un adecuado manejo a las relaciones legales con los trabajadores. La formación dada por diversas instituciones a quienes se responsabilizarían de estos departamentos y la conformación de la primera Asociación de Directores de Personal en la década del 50, llevaron a una tecnificación de la función la cual enfatizaba en las prácticas de selección, contratación y sistemas de remuneración (Cabuya, 1999, citado por Alvarez G y otros (2007, p. 43).

Coincide el período, sobre todo en los ochenta, con la influencia de la escuela de relaciones humanas y con los modelos participativos provenientes de otros países, especialmente japoneses; en consecuencia se dio prioridad a planes de mejoramiento continuo, círculos de participación o de calidad, programas de "desarrollo organizacional", que incidieron para el cambio de nombre del Departamento de Relaciones Industriales o Personal por el de Departamento de Recursos Humanos o de Desarrollo y en el interés de dicha área por otras prácticas como la formación y los planes de carrera. Pero al parecer, los resultados sobre las relaciones laborales, la productividad y el desempeño no fueron suficientemente significativos para el país. (Dávila, 2001, Alvarez G y otros (2007, p. 44).

En la década de los noventa, se da una apertura que permite el reconocimiento de la importancia del capital humano para el logro de la competitividad internacional de las empresas, lo cual llevó a una revaloración del estatus de la dirección de recursos humanos en las organizaciones y también un aumento en sus responsabilidades, y en las exigencias de la alta gerencia, que espera, de una

parte, mejores resultados de la selección y la capacitación, y de otra, que se implementen prácticas más efectivas de evaluación y remuneración, a la vez que exige estrategias que permitan aprovechar el potencial de las personas, mejorar sus calificaciones, aumentar la motivación y la lealtad de los trabajadores y crear una cultura empresarial apropiada a las nuevas condiciones. Es decir una Gestión Humana más estratégica, más generadora de valor.

Al comenzar el tercer milenio, con una acentuada crisis económica y social y estrenando reforma laboral y pensional, las empresas están concentradas en hallar medidas de reducción de costos fijos, pero posponen decisiones claves de inversión en capital humano, tecnología y desarrollo.

Algunas alternativas que se están volviendo comunes son las fusiones y las alianzas estratégicas para competir por nuevos mercados, mientras en lo interno se siguen recortando gastos laborales y financieros; esto tiene consecuencias inmediatas sobre las responsabilidades de las áreas de gestión humana, de una parte, una tarea que está demandando considerable tiempo de los profesionales de estas áreas, es el manejo de nuevas formas de contratación, de manera que se pueda lograr mayor movilidad de la oferta laboral (contrato a término fijo, empleos temporales, cooperativas de servicios especializados, contratación de proveedores), a la vez que se contrarrestan los efectos sobre la motivación, el sentido de pertenencia, las relaciones de trabajo y en general sobre la productividad; de otra parte, se demanda del área estrategias para retener y motivar talentos en épocas de crisis.

En un estudio reciente sobre el valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones colombianas, (Calderón, 2005 - 2006, citado por Alvarez G y otros (2007, p. 44), se concluyó que estas áreas funcionales sí agregan valor, aunque existe una diferencia estadísticamente significativa entre el sector servicios, que son de menor valor agregado, y los sectores industrial y comercial;

así mismo, se puede afirmar que se ha avanzado en el aporte estratégico, pero hay aspectos críticos en el cumplimiento de la responsabilidad social.

Como esta historia lo muestra, la gestión humana ha cobrado importancia, más en lo teórico que en una verdadera práctica. Esta sigue poniendo énfasis en lo administrativo, lo cual si bien debe estar presente, es necesario enriquecer la mirada desde paradigmas provenientes de los aportes sociales. Dejar permear esta forma de hacer, para trascender de la gestión humana a la gestión de lo humano, vincular otros actores responsables desde diferentes roles, y comprender finalmente, que circunscribir la gestión de lo humano a un área, resta capacidad de acción y de impacto sobre los resultados de dicha gestión.

Avanzar en este sentido implica entender que la productividad debe armonizar con el desarrollo de las personas, pues son éstas las que la hacen posible. Como lo refiere Lozano (1999), citado por Alvarez G y otros (2006, p. 241), lo que en último término se plantea, por tanto, es que la comprensión de la realidad organizativa en el contexto social, cultural y tecnológico contemporáneo, nos lleva irremediablemente a preguntarnos por la calidad humana que hará viable las organizaciones en el futuro, y a preguntarnos por el desarrollo de todo lo que hace referencia al potencial humano. Y esto supone que la esencia de la empresa ha de ser la persona, y no las estructuras ni los procedimientos, ni el dinero. Si adoptamos este planteamiento, las organizaciones deben ser concebidas como entornos que posibilitan el desarrollo personal y fomentan la autorregulación. Obviamente, esto no quiere decir que aspectos como el dinero, los procedimientos y las estructuras, no sean importantes. Quiere decir, que estos deben desarrollarse en armonía con el desarrollo de las personas.

### **1.2.7. Buscando luces en la organización objeto de investigación**

La empresa de servicios objeto de la presente investigación, ha evidenciado el interés por la gestión humana y por el desarrollo de los procesos inherentes a ésta. Desde su creación en el año 1955, se consideró un área para administrar los asuntos relacionados con las personas, la cual se materializó en la estructura administrativa u organigrama publicado en 1957, en el cual se nombró como Oficina de Personal, adscrita a la Secretaría General, lo que deja entrever un hacer relacionado con asuntos más de tipo legal, orientado a cumplir la normatividad vigente en materia de administración de personal. En 1959 se estructuró como Departamento de Personal. En 1965 se creó la Gerencia Administrativa, la cual incluye el área responsable de la gestión de las personas, denominada entonces Relaciones Industriales que permanece hasta 1996, período en el cual se inicia un proceso de transformación interna, que da lugar a una revisión y ajuste de la estrategia de la organización y de la estructura administrativa que la hará posible. En ese entonces, el área responsable de la gestión de las personas sigue dependiendo de la Gerencia Administrativa, denominada Gestión Humana.

En 1998, como resultado del proceso de transformación interna, se dio una modificación en la forma como se concibe y organiza el hacer del área de Gestión Humana en la empresa, y se identifica dicha área, como un socio estratégico, pasando a depender de la Gerencia General con una nueva denominación, Dirección de Gestión Humana, soportada en la siguiente estructura:

- Jefatura de Unidad de Relaciones Laborales, con las responsabilidades de registro de personal, nómina, relaciones previsionales/gremiales, procesos de soporte que incluían procesos disciplinarios y legales y atención a pensionados.

- Jefatura de Unidad de Desarrollo de Recursos Humanos con las responsabilidades de contratación de personal, desarrollo de descripciones de cargo, evaluación, selección de personal, inducción de personal, planeación del desempeño, gestión del desempeño, capacitación y biblioteca.
- Jefatura de Unidad de Servicios al Personal, responsable de bienestar laboral (organización de programas y ejecución) y trabajo social, servicio médico y odontológico, salud ocupacional y seguridad industrial.

En el año 2005, la empresa inicia un nuevo proceso de transformación, a partir del análisis del pensamiento estratégico y los nuevos retos que plantea el mercado en un entorno mundializado. Con el apoyo de una firma consultora, se define entonces una estrategia de Grupo Empresarial y una macro estructura para hacerla posible.

En este primer momento la Dirección de Gestión Humana pasa a ser una Subdirección, adscrita a la Dirección Administrativa; sin embargo, continuaron los análisis que permitirían la implantación de dicha estructura, dando como resultado una revisión de la posición asignada a Gestión Humana y se identificó la gestión de las personas como un asunto estratégico, que debe ubicarse en el primer nivel de la estructura. Vuelve entonces en el año 2006 a ser Dirección de Gestión Humana y Organizacional, incluyendo el componente de desarrollo organizacional, como una de sus responsabilidades principales. Esta nueva dirección vigente en el año 2010 está conformada por tres Subdirecciones y doce Unidades.

El anterior recorrido muestra el grado de especialización y de complejidad que ha alcanzado la Gestión Humana en esta empresa. Parte de una gestión focalizada en aspectos legales y avanza a una estructura de gestión estratégica, que vincula el desarrollo de las capacidades organizacionales con las capacidades humanas,

sin dejar de lado el cumplimiento de los aspectos normativos que rigen dicha gestión.

En la empresa objeto de la presente investigación, son múltiples y variadas las orientaciones de Gestión Humana que se han aplicado a lo largo del tiempo, las cuales han estado articuladas con los desarrollos teóricos y prácticos de la gestión humana, y si bien puede hablarse de logros, aún hay mucho camino por recorrer. Del nuevo enfoque de Gestión Humana, puede decirse que hay un interés más centrado en Gestionar lo Humano como tal, en lograr que los líderes asuman como algo inherente a su desempeño cotidiano, la gestión de las personas y los equipos de trabajo que tienen a cargo. No obstante, la realidad que dejan ver los equipos de trabajo, señala que dicho interés requiere acompañarse de prácticas cotidianas que trasciendan a la acción, para poder lograr una gestión que no sólo se interese, sino que actúe para lograr procesos productivos que consideren la realidad de quienes los hacen posibles.

Lograr un mejor entendimiento del tema humano en los procesos productivos es de alguna manera lo que se pretende abordar en la presente investigación, para lo cual se formulan las siguientes preguntas, que con una orientación metodológica guiada desde la investigación cualitativa, propone un acercamiento comprensivo al tema.

## 2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué concepciones de desarrollo subyacen en los procesos organizacionales orientados a gestionar lo humano?
- ¿Cómo perciben los equipos de trabajo las actuaciones de los líderes responsables de gestionar lo humano?
- ¿Cómo conciben la relación entre productividad y gestión de lo humano, los líderes y los equipos de trabajo?

### 3. JUSTIFICACIÓN

La dinámica de las empresas ha estado marcada a lo largo de la historia por un énfasis en la productividad y los resultados financieros. Cifras, indicadores, rentabilidad, son el foco de interés principal de cualquier empresa “próspera”. No obstante, la realidad social y el deterioro ambiental que vivimos hoy, nos ponen frente a un fuerte cuestionamiento de dicho enfoque. Aparecen con mucha fuerza enunciados en torno al tema de Responsabilidad Social Empresarial y nuevos indicadores con términos como sostenibilidad y perdurabilidad.

El alto número de creación de empresas en Colombia causa entusiasmo, sin embargo, otra cifra no tan halagüeña es su poca permanencia en el mercado. Surge entonces la pregunta por aquellos factores que hacen posible la sostenibilidad y perdurabilidad del sistema productivo; aparece el tema de las empresas socialmente responsables acompañado de normatividades e indicadores que orientan la gestión empresarial a cuidar los frentes social, ambiental y financiero, lo cual es bastante claro por la confrontación que la realidad hace del fracaso de un modelo económico centrado en la acumulación de riqueza financiera, como fruto de aquello que se consideró fundamental en un momento dado, en detrimento de la equidad social y protección del medio ambiente.

Hoy es necesario acompañar el enunciado de responsabilidad social, con proyectos que apalanquen este momento de reflexión de la humanidad, con hechos concretos que hagan realidad este enfoque y nuevos planes que deben ser liderados con la conciencia de que las personas son quienes finalmente logran los objetivos. Un modelo de gestión, cualquiera sea su enfoque, no debe perder de vista este hecho, pues incluso la más alta tecnología sólo es posible ponerla al servicio del proceso productivo a través de las personas.

En la empresa objeto del presente estudio aparece un pensamiento estratégico cruzado por una orientación en Responsabilidad Social Empresarial, entendida como factor fundamental que permitirá la sostenibilidad en el largo plazo en términos sociales, ambientales y financieros. Desde el enunciado aparece una luz de esperanza, para que el logro financiero no avasalle lo social y lo ambiental, que se ve fortalecida por la trayectoria mostrada desde la gestión de lo humano, la cual ha estado articulada con los desarrollos teóricos en este campo e incorpora permanentemente nuevos elementos.

Esta investigación se une con el propósito empresarial de “sostenibilidad”. La información que desde ella se pueda allegar, permitirá apoyar la orientación en la forma como se gestiona lo humano en la organización, una manera de equilibrar el sistema, que sin perder de vista los resultados financieros, pueda poner mayor énfasis en las personas. En última instancia son éstas quienes tienen la potencialidad de lograr dichos resultados, de transformarlos y de mejorarlos para generar mayor efectividad.

Escuchar la voz de los responsables de gestionar lo humano, y de quienes reciben el impacto, permitirá una aproximación comprensiva a aquellos aspectos que inciden y determinan la gestión de lo humano y que no siempre aparecen a primera vista. Pueden ser elementos estructurales subyacentes, accesibles sólo mediante metodologías que faciliten su comprensión y significación, que den lugar a nuevas formas de pensar lo humano en la organización, que propicien la realización personal y social y las transformaciones de carácter cultural, que aseguren la sostenibilidad y perdurabilidad del proyecto productivo de la empresa, en condiciones de calidad de vida para aquellos seres humanos que lo hacen posible.

La presente investigación, reconoce los escenarios laborales como organizaciones sociales de segundo orden, que se constituyen en el espacio primordial para el

desarrollo del ser humano adulto, y determinan en gran medida, al igual que otras instituciones de las que cada persona ha hecho parte a través de la historia, las creencias, valoraciones sociales fundamentales y las posibilidades reales de desarrollo y trascendencia de cada ser humano.

Este estudio pretende que la gestión de los procesos productivos incluya en su agenda el desarrollo humano, no como una opción sino como única posibilidad de darle vida al enunciado de Responsabilidad Social Empresarial.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. Objetivo General**

Aproximarse comprensivamente a la vivencia de la gestión de lo humano en una empresa de servicios de la ciudad de Medellín.

### **4.2. Objetivos Específicos**

- Comprender los conceptos de desarrollo que subyacen en los procesos organizacionales orientados a la gestión de lo humano en una empresa de servicios.
- Develar las percepciones que tienen los equipos de trabajo sobre el ejercicio del liderazgo de sus jefes e identificar los referentes empíricos desde los cuales las han construido.
- Identificar cómo manejan la tensión entre requerimientos de productividad y constitución de lo humano, los líderes y sus equipos de trabajo.

## **5. METODOLOGÍA**

La investigación social cualitativa como camino que facilita la aproximación a problemas relacionados con la esencia humana, posibilitó el acercamiento al objeto de estudio, desde la palabra como vehículo para revelar la representación simbólica que determina la concepción del fenómeno social abordado.

### **5.1. Características de la investigación social cualitativa**

La investigación social cualitativa, como refiere Tojar (2006 p. 148), es un enfoque de producción de conocimientos, enfoque que entiende el conocimiento como: incluyente, construido, histórico, provisional, contextual, racional, reflexivo, implícito, multimetódico sistemático, subjetivo e intersubjetivo, holístico, y fáctico.

Investigar cualitativamente, es aproximarse a un fenómeno social, para comprenderlo, interpretarlo y hacer propuestas que transformen una determinada realidad social, en beneficio de los seres humanos que la viven. Desde este enfoque “comprender un fenómeno social implica entenderlo en su globalidad, con todos sus elementos funcionando de forma conjunta. Consiste en no perder la perspectiva global del fenómeno de interés y de toda la complejidad contextual, social e incluso cultural que le da sentido” (Tojar 2006, p. 151).

Esta forma de acercamiento comprensivo a los problemas sociales, se ocupa del ser humano y su tejido relacional, para analizar, desde su propio lenguaje, la forma como percibe e interpreta su propia realidad. En este sentido, no pretende hacer generalizaciones. Busca encontrar el significado de los datos, busca develar las representaciones de la realidad que definen las formas de sentir, pensar y actuar que caracterizan la interacción de un determinado grupo humano.

Realizar estudios comprensivos, implica aproximarse al mundo de la experiencia humana, la cual es posible aprehender en el texto escrito y en otras formas de representación simbólica, como objetos, imágenes, ritos o prácticas sociales; lenguajes que comunican y que pueden ser leídos e interpretados desde su entramado de significaciones.

La palabra como unidad de análisis, es entendida en la investigación social cualitativa, no sólo como vehículo para la interacción, sino como actividad lingüística de modos de representar, que da cuenta de la experiencia de vida del sujeto y hace posible comprender el origen de las representaciones con las que dicho sujeto actúa en el mundo. Para lograr el propósito de la presente investigación, se tomaron como punto de partida los textos expuestos en forma de 'relatos' que ofrece la palabra generada en un espacio donde al sujeto le ha sido posible pensarse, expresarse, significarse, repensarse y resignificarse.

## **5.2 La Hermenéutica, un desarrollo filosófico del que se nutre la investigación social cualitativa**

Los problemas relacionados con la comprensión de la experiencia de la vida humana, teniendo como mediación el lenguaje se encuentran en gran parte expuestos en los trabajos sobre hermenéutica filosófica de Gadamer, hermenéutica crítica de Habermas y hermenéutica de sí, propuesta por Ricoeur, entre otros.

La hermenéutica se ha conocido a través de la historia como la interpretación de los textos en busca de su verdadero sentido. Según refiere Tojar (2006 p. 122) originalmente se utilizó para el análisis de textos sagrados. Los aportes de autores como Schleiermacher, Dilthey y Heidegger, extienden su aplicación a la filosofía.

La hermenéutica intenta descifrar el símbolo o significado detrás de la palabra. En este sentido el concepto de hermetismo se refiere a lo secreto, lo no revelado, lo no accesible, lo oculto, lo que está más allá de la comprensión simple.

Diferentes autores han enriquecido la conceptualización y aplicación de la hermenéutica, entre ellos sobresalen los aportes de Friedrich Daniel Ernst Schleiermacher (Breslau, 21 de noviembre de 1768 – 12 de febrero de 1834) teólogo y filósofo alemán. Hizo los aportes iniciales para el desarrollo de una teoría hermenéutica y según este autor “La hermenéutica debe ser entendida como el arte de comprender, cada pensamiento, cada expresión a partir de un contexto de vida de la que él surge” Ortiz Osés (2004, p. 211).

Igualmente, en los inicios del desarrollo de la hermenéutica se encuentran los estudios del filósofo alemán de Wilhem Dilthey (1833-1911), quien recoge el problema y continúa con el estudio de la problemática de las ciencias del espíritu. Según refiere Ortiz Osés (2004, p. 212). Dilthey coloca como base de la comprensión de las ciencias del espíritu, una psicología comprensiva opuesta expresamente a una psicología propia de las ciencias de la naturaleza que explica por las causas. “Explicamos la naturaleza en sus leyes, entendemos la vida del alma”. Dilthey propone que las ciencias humanas deben tender a comprender los fenómenos objeto de su estudio, lo cual significa que deben partir siempre de la realidad histórica en que tienen lugar, e implica inevitablemente la propia experiencia personal del investigador. Para Dilthey, “la vivencia forma el acceso a la comprensión, para él la comprensión presupone una vivencia” Ortiz Osés (2004, p. 212).

Por la misma época y también de origen alemán, el filósofo Martin Heidegger, en su obra más destacada, Ser y tiempo (1927), según lo refiere Ortiz Osés (2004, p. 212), se interesa de lo que consideraba la cuestión filosófica esencial: ¿Qué es

ser? Sostenía que el individuo está en peligro de ser sumergido en el mundo de los objetos, la rutina diaria y en el convencional y superficial comportamiento de la multitud. El sentimiento de temor lleva al individuo a una confrontación con la muerte y el último sin sentido de la vida, aunque sólo por este enfrentamiento puede adquirirse un auténtico sentido del ser y de la libertad.

Para Heidegger, se hace necesario rehabilitar los saberes teórico-humanísticos, con el fin de mostrar que lo que constituye a todo hombre en cuanto tal, no es su capacidad material de alterar el entorno sino la posibilidad que tiene de hacer el mundo habitable: “el hombre debe comprender que no es el señor del ente, sino el pastor del ser y que el lenguaje es la casa del ser”. Antes que la técnica, el lenguaje, y en general la conciencia -la capacidad de interrogarse-, son los dos elementos que constituyen al hombre en cuanto existente o, lo que es lo mismo, en cuanto hombre.

Heidegger considera que la comprensión del texto se encuentra determinada por pre comprensión de manera anticipada. Esta pre comprensión se realiza desde la realidad histórica del individuo. En cada momento histórico los textos se producen de manera diferente y haciendo uso de la historia efectual de ese momento; de esta manera el verdadero sentido del texto está referido al momento del autor, pero también y en gran medida, de la situación histórica del intérprete. Este es un punto en común con el pensamiento de Dilthey, antes mencionado.

Hans George Gadamer, filósofo alemán, según refiere Ortiz Osés (2004, p. 213), recoge los aportes de Schleiermacher, Dilthey y Heidegger y los ‘refunde’ en una teoría de la comprensión. Su investigación se dirige al estudio de las condiciones de posibilidad de la interpretación y la comprensión, especialmente en las ciencias humanas. Para este autor la aproximación al texto siempre la antecede alguna idea de lo que allí se dice, recoge el significado positivo del ‘prejuicio’, lo revaloriza como la ‘precomprensión’ sobrevenida históricamente y no pensada

todavía en el ámbito de la ciencia, de tal manera que “abre el primer acceso a la comprensión que prepara el camino a cualquier comprensión ulterior, y más profunda que por consiguiente es presupuesta por ésta”. Ortiz Osés (2004, p. 213).

Desde la perspectiva de Gadamer, y siguiendo el pensamiento heideggeriano, la conciencia es un efecto de la historia, pues el ser humano está inmerso totalmente en la cultura e historia de un tiempo y lugar determinado, y por lo tanto formado por ellas. El individuo pertenece a cualquier forma institucional. Su comportamiento se encuentra ligado y delimitado por una tradición, la cual asigna unos prejuicios con los cuales entiende y se entiende así mismo dentro del proceso histórico que vive.

Para Gadamer según Tojar, las interpretaciones se expresan lingüísticamente, pero al mismo tiempo, el entendimiento se apoya en categorías mentales que el lenguaje proporciona. “La comprensión comienza cuando algo que nos llama la atención, posee la estructura lógica de la pregunta”, Gadamer (1986), citado por Tojar (2006, p. 123). Gadamer resalta la condición de la experiencialidad humana, la acción del hombre que se expresa en el texto, producto de su acción en el mundo.

La corriente hermenéutica que hasta el momento había sido desarrollada por pensadores alemanes, se enriquece con el pensamiento del filósofo francés Paul Ricoeur. Para Ricoeur interpretar es extraer el ser-en-el-mundo que se halla en el texto. “La hermenéutica desde este autor es una búsqueda constante de sentido, y por medio de ésta vía supone un encuentro con el ser, o mejor dicho con la necesidad de desvelar el sentido del ser”, “Ser, es ser interpretado”. “Ricoeur evitando debates sobre el método, se vuelca en una ontología del ser finito, para encontrar allí el comprender, no como modo de conocimiento, sino como modo de ser.” (Ortiz Osés 2004, p. 503).

Otro pensador que enriquece la corriente hermenéutica es Jürgen Habermas sociólogo y filósofo alemán. Quién torna la hermenéutica al lugar de la racionalidad humana, expresión de pensamiento colocada en el mundo por mediación del código lingüístico.

El pensamiento hermenéutico que en sus inicios estuvo orientado por pensadores, en su mayoría de origen alemán, es enriquecido con los aportes de pensadores latinos, entre los cuales se encuentran, el español Andrés Ortiz Osés y el mexicano, Mauricio Beuchot Puente.

Andrés Ortiz-Osés, filósofo español. Es fundador de la hermenéutica simbólica. De ella se ha dicho que proporciona un giro a la disciplina originaria de Alemania, por el que "la razón clásica se convierte en razón-sentido, una razón sensible o sensual propia de una filosofía sudista, latino-mediterránea e hispano-americana, caracterizada por una razón afectiva". Para Ortiz, "Toda existencia posee una esencia cuasi secreta, y se trataría de secretarla o expresarla: Esta es la labor de la hermenéutica profunda". "Lo intrigante de un texto o contexto es lo no dicho, la captación del sentido latente, para lo que se precisa un acercamiento simbólico y no cósmico".<sup>4</sup>

Mauricio Beuchot Puente, nació en Torreón-Coahuila, México en 1950. Es fundador de la propuesta llamada hermenéutica analógica, reconocida hoy en día como una propuesta original y novedosa en el campo de la hermenéutica filosófica.

La hermenéutica analógica propuesta por Beuchot (2003), "es un intento de ampliar el margen de las interpretaciones sin perder los límites, de abrir la verdad

---

<sup>4</sup> <http://p.inaspersonales.deusto.es/aortiz2/entrevista.html>

textual, esto es, la de las posibles lecturas de un texto sin que se pierda la posibilidad de que haya una jerarquía de acercamientos a una verdad delimitada o delimitable. Es un intento de respuesta a esa tensión que se vive ahora en la hermenéutica de tendencia univocista, propia de la línea positivista, y la hermenéutica equivocista de línea relativista, ahora postmoderna”.<sup>5</sup>

Según refieren Rodríguez y otros (1999, p. 32), “la investigación cualitativa es multimetódica en el enfoque, implica un enfoque interpretativo, naturalista hacia su objeto de estudio, esto significa que se estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, lo fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas”. Extraer fragmentos textuales de una determinada realidad, por medio de las manifestaciones verbales o escritas, de entrevistas, grupos focales o diarios de campo, es una forma de aproximación comprensiva desde la investigación social cualitativa.

La hermenéutica interpretativa, permitió una aproximación comprensiva a la realidad desde el análisis de relatos obtenidos en grupos focales. Este análisis buscó comprender la vivencia de la gestión de lo humano a partir de la identificación de elementos subyacentes, en palabras, gestos, y mensajes sociales y culturales que permitieron sacar a la luz los supuestos y premisas implícitos en la vida social del colectivo humano, objeto del presente estudio.

### **5.3 Técnica de Investigación utilizada: Grupos Focales**

El objeto de estudio se abordó por medio del análisis de grupos focales. Según lo refiere Galeano (2004, p. 188), ésta es una técnica interactiva grupal de

---

<sup>5</sup> [www.uaem.mx/oferta/facultades/filos/Beuchot-Herme.htm](http://www.uaem.mx/oferta/facultades/filos/Beuchot-Herme.htm)

recolección de información desarrollada en Estados Unidos y Europa. Sus principales exponentes son Merton, Robert K. e Ibáñez Jesús. En la forma europea el moderador interviene muy poco en el discurso que produce el grupo; en la forma norteamericana, el moderador controla la participación de cada uno, incluso se llega a pedir que los participantes contesten las preguntas en forma aislada sin dialogo ni interacción, Russi Alzaga (1998) citado por Galeano (2004, p. 188)

Ambas formas sirvieron a los propósitos de la presente investigación. En el desarrollo de los grupos focales se utilizó la vertiente norteamericana. Un moderador abrió y cerró la sesión y orientó el curso de las intervenciones. De la europea se tomaron algunos elementos que permitieron fluir de manera natural el discurso del grupo, sus percepciones y representaciones simbólicas asociadas a la gestión de lo humano.

Esta técnica de los grupos focales, permitió obtener información de los equipos de trabajo y sus respectivos jefes, proporcionaron material valioso a través de expresiones verbales y no verbales, comportamientos, acciones, experiencias, opiniones, sentimientos, ideas, creencias, supuestos, manifestados en el discurso de los actores o sujetos de la investigación.

Con el fin de sacar el máximo provecho de estos encuentros cada grupo focal contó con la presencia de un relator, quién tomaba nota de las diferentes expresiones y dinámicas grupales que iban apareciendo. De igual forma, cada grupo focal estaba guiado por un profesional en psicología, capaz de generar el espacio que permitiera manifestar los diferentes sentires frente a sus interacciones y frente a las diferentes actuaciones de los demás miembros del equipo que pudieran afectar su bienestar.

De esta manera el psicólogo proponía una determinada orientación al grupo, y al mismo tiempo, tenía la suficiente flexibilidad para abrirse a otras orientaciones o temas que iban introduciendo los participantes, en lugar de interpretarlos como evitaciones, desvíos o pérdidas de tiempo. Los grupos focales implicaron, apertura, escucha, flexibilidad y una preclasificación de la información generada.

## **5.4 Sujetos o actores de la investigación**

En la investigación social cualitativa, como se manifestó en párrafos anteriores, el interés está en profundizar en la comprensión de lo particular y no generalizable de unos sujetos en situaciones y contextos específicos, o sea, por comprender lo significativo, más que lo representativo. Implica definir los criterios de inclusión de los sujetos o actores. Implica decidir sobre el número y características de participantes con los que se va a trabajar.

Mientras en la investigación cuantitativa se busca que la muestra sea representativa, y hay necesidad de regirse por criterios estadísticos para garantizar mayores posibilidades de generalización al resto de la población estudiada o a otros grupos en condiciones similares, en la investigación cualitativa se escogen unos cuantos sujetos que permitan entender aquello que hace sentido para ellos, y de esta manera, definir categorías de análisis que orienten la comprensión y permitan dar un significado suficientemente claro, pertinente y profundo a cada una de las categorías.

Los actores que permitieron la construcción de los relatos, formaron parte de 10 grupos focales, conformados aproximadamente por 20 personas. Cada grupo focal estuvo compuesto por los miembros del equipo, su jefe, un psicólogo responsable de orientar la sesión y un relator. La atención del relator, estuvo centrada en registrar todo tipo de manifestaciones verbales y no verbales, sucedidas durante

la sesión, que permitieran identificar percepciones y sentires en torno a la vivencia cotidiana de los equipos. Con el fin de identificar el origen de las expresiones pero manteniendo su carácter confidencial, señalaremos así cada expresión: JU, Jefe de Unidad - IE, integrante de equipo, al final de cada expresión citada textualmente.

## **5.5 Construcción y Análisis de los datos**

Para la construcción y análisis de datos se emplearon algunos de los mecanismos y técnicas que provee la investigación cualitativa. Aunque las verdaderas propiedades emergen de los datos, las técnicas ayudaron a reconocerlas y a superar los sesgos o juicios que pudieron aparecer impidiendo la lectura adecuada de estos.

Se trató de emplear la capacidad, conocimiento y experiencia de las investigadoras sobre el objeto de estudio con el fin de lograr mayor sensibilidad y flexibilidad. Sin embargo, como refieren Strauss y Corbin (2002, p. 107), “Nunca podremos estar libres de nuestros sesgos pues muchos de ellos son inconscientes y son parte de nuestra herencia cultural. Podremos sí reconocer estas influencias sobre nuestro pensamiento y buscar maneras de romperlas o superarlas”.

Dentro del proceso de análisis se utilizó la codificación abierta, entendida según Strauss y Corbin (2002, p. 112), como el proceso analítico por medio del cual se identifican los conceptos y se descubren en los datos sus propiedades (características de una categoría) y dimensiones (escala en la cual varían las propiedades generales de una categoría). La codificación abierta es un paso en el camino del análisis que permite abrir el texto para exponer los pensamientos, ideas y significados contenidos en él para descubrir, nombrar y desarrollar los conceptos. La conceptualización según lo refieren estos autores, “Es el proceso de

agrupar puntos similares de acuerdo con algunas propiedades definidas y darles un nombre que represente el vínculo común. Al conceptualizar, reducimos grandes cantidades de datos a partes más pequeñas y manejables de datos. Una vez tenemos algunas categorías, queremos especificar sus propiedades y también mostrar como nuestros conceptos (categorías) varían según las dimensiones de cada una de estas propiedades”.

Los conceptos de categoría y subcategoría (tendencia en este trabajo) utilizados para el manejo de los datos en la presente investigación, son los sugeridos por Strauss y Corbin (2002, p. 110), para quienes las categorías son conceptos que representan fenómenos (ideas centrales en los datos, representadas por conceptos) y la subcategoría o tendencias, conceptos que pertenecen a una categoría, que le dan claridad adicional y especificidad.

Codificar los datos es mucho más que separarlos de su contexto (descontextualización) y agruparlos por sus rasgos comunes en conceptos más generales y abstractos (recontextualización). En realidad, la codificación permite volver más complejos los datos, porque los une en un nuevo contexto que permite profundizar su sentido al darles nuevas posibilidades analíticas. Según afirman Coffey y Atkinson (2003, p. 37): “La descon- textualización y la recontextualización ayudan a reducir y luego a expandir los datos en formas nuevas y con nuevos principios rectores”.

Otra técnica utilizada en la presente investigación fue la de codificación Axial, entendida como “El proceso de relacionar las categorías a sus subcategorías, se denomina “axial” porque la codificación ocurre alrededor del eje de una categoría y enlaza las categorías en cuanto a sus propiedades y dimensiones”. (Strauss y Corbin 2002, p.134).

Siguiendo la propuesta de estos autores, se utilizó la codificación axial para reagrupar los datos que se fracturaron durante la codificación abierta, con el propósito de relacionar categorías a tendencias e identificar la forma como se entrecruzan y vinculan.

## 6 DESCUBRIENDO EL SENTIDO A TRAVÉS DE LOS DATOS

Analizar la información aportada por los grupos focales de la presente investigación, condujo a varias categorías de análisis, las cuales se fueron acotando hasta llegar a dos categorías esenciales nombradas como: Percepciones sobre el ejercicio del liderazgo y Relación entre productividad y gestión de lo humano; categorías que contienen los elementos de la vivencia en torno al sentido de lo humano en la gestión humana, que los líderes y miembros de equipo tejen desde sus actuaciones, construyendo una forma particular de vivir, de relacionarse con el otro y de articularse en el proceso productivo.

El siguiente cuadro contiene las tendencias que le dan cuerpo a cada una de las dos categorías identificadas.

CATEGORIAS	TENDENCIAS
<b>Percepciones sobre el ejercicio del liderazgo</b>	Demarcaciones territoriales consecuentes con estructuras jerárquicas que obstaculizan la construcción colectiva
	Naturalización de prácticas autocráticas que inhiben la creatividad y el desarrollo humano.
	Relaciones interpersonales asimétricas que perpetúan la desconfianza
<b>Relación entre productividad y gestión de lo humano</b>	Perspectiva instrumental en la que se pierde la esencia de lo humano.
	Énfasis en la carencia que oculta la potencialidad, una mirada desde el sistema productivo que inhibe el individualismo responsable.

## 6.1 Percepciones sobre el ejercicio del liderazgo

El liderazgo en los negocios es un tema ampliamente tratado, y como lo refiere Palomo (2000, p. 17) puede ser un tema sobre el que mucho se ha escrito, (aproximadamente 3.000 conceptos pueden tejerse sobre este significativo), no obstante aún es mucho lo que falta por entender sobre su naturaleza y desarrollo.

El estudio del liderazgo tiene muchas vertientes que van desde su orientación en la ejecución, hasta los estilos de comportamiento y personalidad que los determinan<sup>6</sup>. En términos generales los estudios coinciden en que el liderazgo se refiere a la capacidad de orientar un determinado grupo humano en torno al cumplimiento de unos objetivos propuestos. Un buen líder se enfoca tanto en lograr los resultados como en el desarrollo del grupo humano que hace posible ese logro, para lo cual ha de desarrollar primero su propio ser, hacer conscientes aquellos aspectos de su ser que le facilitan su actuación como líder y también sus limitaciones para tratar de minimizarlas y optimizar su hacer.

Como lo refieren Hersey y Blanchard (1986)<sup>7</sup> en su teoría de liderazgo situacional, un líder es en y para un entorno determinado. Por tal motivo a la hora de analizar lo que se percibe de su actuación es importante contemplar las condiciones de contexto que caracterizan y determinan su hacer.

¿Por qué importa el liderazgo hoy en las organizaciones?

Las organizaciones viven un proceso de evolución hacia estados más altos de conciencia, estados más sanos de vida, estados que exigen el desarrollo de

---

<sup>6</sup> Muchinsky (1993,), Stogdill(1948) y Hollander y Julian (1969), Fleishman y Harris (1962), Hersey y Blanchard, 1945, Blake y Mouton,

<sup>7</sup> <http://mitecnologico.com/Main/LiderazgoSituacionalHerseyYBlanchard>

habilidades en sus directivos como creadores de una cultura que sirva a los propósitos de una gestión empresarial con calidad humana, lo cual se refleja en el propósito de sostenibilidad que acompaña el cumplimiento de los objetivos de negocio. La Responsabilidad Social Empresarial, surge como respuesta a la necesidad de equilibrar un desarrollo, focalizado no sólo en los intereses económicos. Un desarrollo que tenga en cuenta factores sociales y ambientales; iniciativas como Pacto Global y Objetivos del Milenio (ODM) son compromisos de carácter voluntario, que de alguna manera, evidencian la urgencia de un desarrollo económico en armonía con el cuidado del medio ambiente y de los grupos humanos internos y externos que son impactados por un determinado proceso productivo.

Orientar los procesos productivos de una manera diferente, requiere de un liderazgo también diferente, que privilegie los factores de su hacer que faciliten la fluidez de aquellas acciones que pueden generar el desarrollo sostenible al que aspiran hoy las empresas, tarea bastante compleja, si tenemos en cuenta factores culturales arraigados que han marcado unas formas de liderazgo legitimadas a lo largo de la historia.

No obstante su complejidad, seguimos trabajando por comprender este entramado de fuerzas y variables que determinan hoy el liderazgo en nuestro medio, con la esperanza que el desarrollo humano siempre es posible, si encontramos el camino y las herramientas necesarias para adentrarnos en el sentido de ese hacer y las particularidades que determinan la motivación intrínseca para cada ser humano, que le da vida a dicho rol desde su actuación laboral.

Desarrollar líderes es una respuesta a la búsqueda de sentido de la existencia de un rol, a la construcción de significado desde la ética a partir del autoconocimiento, la responsabilidad y el compromiso con nosotros mismos, con los otros, y con el

colectivo del que hacemos parte. Mejores líderes, impactan positivamente el clima laboral, con efectos significativos en los niveles de productividad y felicidad de las personas que hacen parte de una organización.

Al analizar los datos ofrecidos por los grupos focales, en los cuales se encuentran alusiones a la actuación de los líderes, emerge el tema de liderazgo como una categoría, indicando que el lugar del líder en esta organización se hace muy visible y que sus actuaciones tienen alto significado para quienes son impactados por ellas, evidenciando una alta expectativa por parte de los equipos respecto al desempeño del líder o quien ocupa el lugar de jefe. Es frecuente el señalamiento de situaciones que generan insatisfacción o malestar, como asuntos que deben ser resueltos o intervenidos por el jefe.

En los diferentes relatos, se evidenció que la actuación del líder busca ratificar una posición, un lugar, un reconocimiento, y asume además, una defensa del territorio basado en la jerarquía y posiciones autocráticas que obstaculizan los procesos de participación, determinan la actuación de los equipos entre sí y con las demás áreas. Estos hallazgos condujeron a la identificación de las tendencias mencionadas, en las cuales se resignificó el sentir de las personas.

### **6.1.1 Demarcaciones territoriales consecuentes con estructuras jerárquicas que obstaculizan la construcción colectiva**

Comprender la tendencia, Demarcaciones territoriales consecuentes con estructuras jerárquicas que obstaculizan la construcción colectiva, implica profundizar en los conceptos de liderazgo y estructura, y la forma como el grupo humano objeto del presente estudio, tienen noticia de ellos en la vida laboral cotidiana.

Entender esta tendencia, implica además de la comprensión del ejercicio del liderazgo, vislumbrar que existen unos elementos contextuales, también creados por líderes, que configuran el entorno en el cual el líder es. En este sentido, no es posible desconocer la forma como un grupo humano ha decidido organizarse para lograr los resultados del negocio. Estas formas de organización del trabajo, en la actualidad incorporan los conceptos de Estructura y Jerarquía, los cuales como parte de la vivencia humana determinan un sistema de producción y lo impactan de diversas formas.

Según Dessler (1976, p. 74), el concepto de estructura organizacional, se remonta a los orígenes de la división del trabajo, a partir de la cual las tareas se subdividen y se asignan a personas especializadas, de tal manera que la división del trabajo es una idea estrechamente relacionada con la idea de especialización. Desde el año 1776, Adam Smith citado por Dessler (1976, p. 75), en su obra, *Wealth of Nations* expone una de las primeras discusiones en torno al tema. Smith junto con otros autores, observa que las economías de la especialización se derivan principalmente del hecho de que la destreza aumenta con la práctica. Tal relación entre la práctica y la destreza ha sido confirmada por numerosos investigadores, que sostienen que mientras más se divide el trabajo, más eficiente se vuelve quien lo realiza, en lo que tiene que ver con la forma de hacer. No obstante, en la actualidad vemos como el paradigma de la especialización se vuelve contra el sistema productivo, al reclamar una gestión por procesos que articule e integre los diferentes saberes que están involucrados en un determinado proceso productivo.

De esta manera surge entonces lo que en la tradición administrativa se nombró como departamentalización, la cual según March y Simon (1958), citados por Dessler (1976, p. 75), se puede clasificar básicamente de dos formas: por propósito y por proceso. La primera categoría, dispone el trabajo según los

productos, clientes o situación geográfica, de tal manera que los departamentos se construyen en torno a propósitos o producción específica y autónoma, su orientación es externa, hacia el mercado. La departamentalización por procesos está más orientada al interior, a la producción, y los departamentos se construyen en torno a funciones como ventas, fabricación, planeación, etc.

La división por propósitos trae consigo cierta autonomía o actitud de independencia, que puede dar lugar a que una determinada área privilegie el logro de sus tareas particulares, sin dimensionar el resultado global sobre toda la organización y también puede generar duplicidad de esfuerzos. Cuando un integrante de equipo señala: “...no entiendo por qué cada unidad especializada no asume la responsabilidad con el modelo incluido, sino que el área X hace un diseño que nosotros podríamos realizar”, (IE) - hace referencia a que la forma de comprender la estructura en la organización ha incurrido probablemente en la situación señalada, como una actitud de independencia y como un reclamo de autonomía.

No se reclama la articulación de los temas. Se reclama la autonomía, que es un riesgo en el que se incurre con estas formas de división del trabajo y probablemente se pierda la conciencia sobre el logro global de los resultados, dando lugar a demarcaciones territoriales que obstaculizan la construcción colectiva.

En los diferentes grupos focales, es evidente la alusión a la segmentación de las tareas y la parcialización de las visiones que hacen que los líderes, y con ellos sus equipos, ocupen gran parte de su tiempo defendiendo el territorio, marcando diferencia entre “...qué es lo tuyo, qué es lo mío” (IE), una frase que permite leer con mayor precisión esa territorialidad. Es el famoso CVY, es decir, “...cómo voy yo” (IE), que en última instancia, no sólo creó divisiones entre las diferentes áreas y equipos de trabajo sino también en su propio interior. Los individuos aprenden

de esas formas de hacer, que lo que está legitimado en este grupo humano es la individualidad. “*Cada cual responda por lo suyo*” (IE), y no en vano, cada uno define su propio plan individual de desempeño y desarrollo, cuál es su contribución desde el hacer, pero no cuál es el efecto de la forma como cada uno contribuye sobre el colectivo del que hace parte.

El hecho que cada área haga su aporte especializado a los resultados de negocio, representa, sin lugar a dudas, ventajas significativas para los logros; sin embargo, también conlleva algunos riesgos, pues cada una puede llegar a interesarse más por su propia especialidad que por el propósito final de la organización como un todo, al limitar la gestión por procesos que asegura la articulación e integración de saberes entre las diferentes áreas. Cuando se manifiesta, “*...hay procesos que se activan y de un momento a otro se perciben unas rupturas, como unos intereses particulares*” (IE), es como si alguien ajeno, que no tiene nada que ver con un proceso determinado incidiera en su logro, sin que el equipo pueda acceder a la comprensión del grado de interdependencia con las otras áreas o procesos, con los que se debe interactuar para lograr propósitos de conjunto, globales, no individuales. Esto evidencia falta de articulación. No es clara la visión de conjunto que orienta la acción con sentido de todo el grupo. No aparece la pregunta por la efectividad en la respuesta que se le entrega a la organización como un todo. Aparece el reclamo por el hacer de un área, de un equipo, y en última instancia, por el que es más legitimado: el hacer individual.

Cummings y Worley (2007, p. 278), quienes realizan aportes al tema de estructura, con propuestas más modernas y flexibles que permitan una adaptación rápida a las condiciones cambiantes tanto externas como internas, sugieren una combinación de diferentes formas de organizar y distribuir el trabajo que contribuyan al desarrollo de las actividades laborales con la participación en equipo, que sin desconocer la responsabilidad individual, se propenda por un resultado grupal.

La expresión “...*hay temas que se han mitificado, como si fuera algo de lo que sólo se puede ocupar un área*” (IE), señala la falta de comprensión de cómo se articula el hacer de un equipo con el todo de la organización, poca visión de conjunto y desconocimiento del alcance del hacer propio y del otro. Este tipo de percepciones son legitimadas desde el hacer de los líderes, quienes desde sus propios temores se afanan en demarcar el territorio y esto se transmite al equipo, limitando la capacidad de construir con otros.

La participación necesaria de la que nos habla Dessler, de todas las áreas en la búsqueda de soluciones a los problemas reales de la organización, se convierte entonces en una “cuasi” participación, que si bien implica el trabajo con otros, se legitima una forma de actuar desde el referente propio, desconociendo y hasta desvalorizando el referente del otro. Como se señala en otro grupo focal, “*venimos a pulsar fuerzas...*” (JU), no ha poner al servicio de la organización toda la experiencia y conocimientos que cada uno tiene para ser competitivos individualmente y lograr ser competitivos colectivamente, mientras otro grupo señala: “...*somos brillantes individualmente, pero colectivamente tontos*” (IE). Aparece en los grupos focales, junto con la necesidad de articulación, un reclamo de autonomía, visible en los siguientes textos, “... *puede haber varias estrategias para un mismo tema, el problema es que ellos perciben que la connotación que se le da es diferente*” (IE), como si no fuera muy clara la vinculación de un área con otra, y el sentido de dicha vinculación, para producir algo; como si no se percibiera un proceso sino un hacer aislado, suelto, caprichoso y como lo señalan aspectos históricos de la división del trabajo, aparece un privilegio por la visión en torno a una unidad determinada, desvaneciéndose la percepción sobre el hacer de la organización como un todo.

Además de involucrar el tema de estructura y de organización del trabajo, también se advierte un actuar de los líderes que ha sido legitimado, desde la estructura

misma, cuando el jefe manifiesta, “...no estoy muy seguro de saber si se debe asumir un rol como de auditor, de estar preguntando por qué tal cosa o por qué tal otra. Ese tema de los por qué no se debe tratar porque eso es un problema estructural de Gestión Humana” (JU), muestra la orientación de éstos a legitimar esa forma de actuar independiente, en la cual no cabe la pregunta al otro por cómo nos articulamos.

La forma tradicional de adoptar el tema de estructura, referido por Cummings y Worley (2007, p. 274 - 283), ha sido de tres tipos: los departamentos funcionales, que se especializan en tareas, las unidades divisionales independientes que se orientan a determinados productos, clientes o regiones, las estructuras matriciales, que combinan las dos formas anteriores. Como refieren estos mismos autores, los cambios en el entorno y el mercado han llevado a rediseños de las estructuras por otras mucho más flexibles e integradas, que dan lugar a redes que unen toda la empresa en unidades interdependientes.

La frase “...no estamos conformados como equipo, cada uno tiene funciones diferentes” (IE), habla de que la organización no ha incorporado esas formas estructurales más modernas que incluyen diseños más flexibles e integrados y orientan al trabajo intergrupar. Cuando los equipos expresan: “...en otra ocasión se expresaron las mismas quejas, los mismos compromisos, que somos islas. Eso ya se había hablado” (IE), es como si se pasara sobre el tema una y otra vez, sin un verdadero análisis y dan cuenta de una dificultad del líder para cambiar esa percepción desde su hacer, y también de escuchar efectivamente. Ante la afirmación señalada, podemos decir que se oculta una necesidad de ser escuchados, de expresarse y de un compromiso que refuerce la comprensión de una estructura organizacional que puede haberse desvirtuado en su especialización, dando lugar a demarcaciones territoriales y comportamientos conducentes a la defensa de este territorio, que se transmite a los equipos de trabajo y restringe la posibilidad de la construcción colectiva, de la visión holística

y el desarrollo de las personas y del propio equipo de trabajo. Habla de un asunto recurrente, legitimado en el hacer cotidiano de la organización, y de manera muy especial, de la forma como los líderes demarcan sus territorios y construyen sus “feudos” (JU). Como señalan algunos, “... es una lucha permanente por ganarse un lugar” (JU), no desde la profundización en el hacer sino para “...expandir sus alas al territorio vecino, arañar pedazos al otro” (JU), a un otro que resulta amenazante, como una forma de borrarlo o de minimizar el posible peligro que representa para los intereses individuales.

La estructura funcional es la modalidad más común, como lo describen Cummings y Worley (2007, p. 274). La empresa se divide en unidades funcionales, finanzas, tecnología, mercadeo, ventas, recursos humanos, operaciones, etc. Esta forma de estructura se basa en las primeras teorías de la administración de F. W. Taylor, haciendo énfasis en demarcar claramente los tramos de control, la autoridad y la responsabilidad, así como las formas de interacción posible entre los diferentes niveles en los que se divide el personal de la empresa..

Como todas las formas de organizar el trabajo, la estructura funcional representa ventajas y desventajas, como lo describen Cummings y Worley (2007, p. 276), “...la estructura funcional favorece la especialización de habilidades, optimiza la utilización de los recursos, evitando duplicar esfuerzos, pone en contacto a expertos sobre un mismo tema y facilita la comunicación para compartir conocimientos”. Estos autores también reconocen otros aspectos de este tipo de estructura que no resultan tan favorables, y pueden convertirse en desventajas, “...se centra en tareas rutinarias, favorece la visión de corto plazo, reduce la comunicación entre departamentos, multiplica dependencias interdepartamentales, y disminuye la responsabilidad por los resultados globales”. Este tipo de estructura puede, según los mismos autores, favorecer que los integrantes de cada unidad centren sus esfuerzos en sus propias tareas, no en la tarea global de la compañía, lo que puede dar lugar a conflictos entre ellos cuando cada uno trata de maximizar

su desempeño, sin interesarse por el de otras unidades, dando como resultado un trabajo individualista, desintegrado, pueden fácilmente caer en defender cada uno sus puntos de vista, a partir de una mirada cortoplacista y focalizada en una porción de la realidad que le compete.

La tendencia, demarcaciones territoriales consecuentes con estructuras jerárquicas que obstaculizan la construcción colectiva, señala por un lado el tema de estructura, una forma de organización particular o de división del trabajo, y por otro, el tema de jerarquía, que evoca el liderazgo, porque hay alguien o algo que demarca, que obstaculiza la construcción colectiva. Adicionalmente, señala también, la necesidad de crear relaciones de confianza, que propicien un ambiente para la construcción colectiva, como refiere Roldan (2006, p. 142) “...la confianza se construye y se va fortaleciendo en la medida en que los actores, sin más presión que la de su propia libertad, identifiquen, nombren y se reconozcan mutuamente sus expectativas y compromisos.”

Para continuar con su comprensión, traemos esta frase: “...*la información es deficiente, no se trasmite mucho el mensaje de lo que pasa arriba*” (IE), es un reclamo directo a los líderes quienes están definiendo cada día qué transmiten y qué no transmiten, que señala no sólo la falta de comunicación, ya evidenciada entre diferentes áreas, sino del líder con su propio equipo de trabajo, quién ocupado en defender su territorio, transmite una visión parcializada de la realidad, y deja entrever además una relación de desconfianza, “...*hay cosas que no nos dicen...*” (IE), es una percepción de que el líder oculta información relevante para el equipo y esto tiene efectos sobre las condiciones en las que se da el desarrollo de las personas que participan en un determinado proceso productivo. Cuando dicen: “...*cuando se habla de desarrollo de personas, debería haber una homologación de qué se entiende por ese desarrollo, porque no hay una homologación conceptual y metodológica, no hay trabajo de procesos sino de función o de área*” (IE), deja entrever dos asuntos: en primer lugar, parece que la

actuación que se percibe de los líderes no muestra una comprensión homologada sobre lo que es el desarrollo humano al interior de la organización; en segundo lugar, aparece un señalamiento directo a la forma como se organiza el trabajo, la cual se percibe como de área o función, no de procesos.

Los dos asuntos que se articulan en esta tendencia muestran una estrecha relación, una forma de organizarse que impacta el hacer del líder y una actuación que puede estar fortaleciendo justamente las desventajas de la organización funcional.

Las demarcaciones territoriales que limitan la construcción colectiva, evidencian una queja por la especialización, que rutiniza las tareas y resta posibilidades de enriquecimiento de una labor determinada, que resalta el individualismo, la parcialización de la realidad desde un hacer determinado, y no desde una mirada de conjunto, que integre todas las variables que determinan el cumplimiento de los objetivos. De igual forma, muestra cómo los líderes transmiten la forma de ver la realidad, cómo enfocan el desarrollo de las personas para que puedan enriquecer su hacer, cuando los miembros de equipo expresan: *“La jefe de la unidad responde que la única forma de canalizar la información es en la reunión de grupo primario, porque ella le transmite a los coordinadores y ellos se encargan de bajar la información”* ,y, *“todo depende de arriba, no es un problema del área, la comunicación debe llegar de arriba.”* (JU), *“...la información es deficiente, no se trasmite mucho el mensaje de lo que pasa arriba.”* (IE), son afirmaciones que señalan claramente la forma como estructura y liderazgo confluyen para desvirtuar la comunicación organizacional. Hay unos que acceden y otros que no, hay quienes tienen el poder de la información y deciden qué es transmisible, haciendo un filtro que genera una percepción de aislamiento, que dificulta la comprensión más amplia de la realidad: *“si hay muchos medios de comunicación, quizá demasiados, pero no nos dicen lo que queremos saber”* (IE).

Las estructuras jerárquicas, como se señala en el párrafo anterior, retomando el desarrollo teórico de Cummings y Worley (2007, p. 276), pueden impactar tanto la calidad del clima laboral como la productividad, al promover el trabajo individual y una mirada parcial de la realidad. Cada unidad o área terminan trabajando por lo suyo, sin cuidar que el resultado final sí se integre al cumplimiento de la estrategia de negocio y represente un aporte para el desarrollo de las personas. En este sentido, la forma como se ejerce el liderazgo, puede atenuar o maximizar los impactos de la estructura sobre la forma como las diferentes áreas comprenden su hacer y su articulación con otras.

El tema de estructura y liderazgo sigue llamando la atención de manera reiterada. Frases como: *“...eso me genera contradicción, porque cómo que si es importante pero cómo que no, el mensaje es distorsionado y a uno le queda la impresión de que el área sólo reacciona cuando el gerente toca el tema”* (IE) *“...falta fuerza del jefe ante el subdirector y del subdirector falta apoyo para que conozca los temas y el alcance de lo que se maneja en la Unidad”* (IE). Hablan de una estructura que ha tenido consecuencias sobre la actuación de los equipos de trabajo, de la forma cómo los líderes le dan vida a dicha estructura con sus propias actuaciones e interacciones con sus superiores, con sus pares y con su propio equipo, por lo menos desde la comprensión, porque si bien es posible que los miembros de un equipo tengan funciones diferentes, aparece como una queja *“no estamos conformados como equipo”* (IE), es decir, no hay un significado compartido de ese ser *“un equipo de trabajo”* (IE), no hay una comprensión de esa visión de conjunto que orienta la división del trabajo. El individualismo se irradia, y no sólo cada equipo, sino cada persona va por lo suyo, y es en este punto justamente, donde la actuación del líder tiene significado, porque como se señaló en párrafos anteriores, lo que determina la efectividad de un líder es su capacidad de lograr resultados y de contribuir al desarrollo de las personas que hacen parte de su equipo, ayudarlas a identificar sus potencialidades y la mejor manera de desplegarlas en su actuación laboral cotidiana, lo cual implica también por parte

del líder velar por la efectividad, por la articulación y complementariedad de las diferentes actuaciones laborales, en torno a la consecución de objetivos comunes, más allá de los resultados individualmente considerados.

La forma como estructura y liderazgo confluyen, puede dar lugar a una concentración de poder que retrasa las decisiones y resta efectividad a las áreas. El texto: “...*el jefe es lo que el jefe del área X diga.*” (IE), muestra que existe en los equipos la percepción que unas áreas tienen más poder que otras y pueden subordinar sus intereses. Esta percepción de un trato inequitativo entre las unidades, puede ser transmitido desde la actuación y el discurso mismo que un líder maneja con su equipo de trabajo. Hay una percepción de cierta debilidad del jefe. Es probable que los equipos de trabajo estén esperando una actuación más firme, más clara, más articulada con la actuación de otros líderes que les demuestren coherencia en su hacer y les transmitan seguridad en los direccionamientos que entregan.

Cuando un integrante de equipo manifiesta: “*De parte del jefe de unidad hay mucha permisividad con la autoridad, como si el jefe le tuviera mucho miedo o respeto, nos referimos a la autoridad con el jefe del área X.*” (IE), refuerza la percepción descrita en el párrafo anterior y la necesidad de desarrollo por parte de un líder que genere más confianza, desde un hacer claro, firme, coherente y consistente. De otro lado, se percibe una cierta rivalidad, como si el equipo no percibiera un actuar equitativo y articulado de los directivos de diferentes áreas y eso se transmite en el actuar.

Cuando el equipo de trabajo señala, “*El jefe debe estar más dispuesto a decir no.*”, (IE) hay una percepción de falta de asertividad, y junto con esto, una percepción de debilidad, de incapacidad para hacer frente a los asuntos del trabajo y finalmente el equipo puede percibir una incapacidad por parte del líder de orientar el logro de resultados de un área. Expresiones como, “...*incluso en estos días*

*dijimos: esperemos que se vaya porque nos enreda hasta un pelo” (IE)*, refuerzan la percepción de un jefe en el que no se puede confiar, un jefe que no ha orientado la suficiente energía de su fuerza laboral a escuchar las necesidades de las personas, la forma en que interactúan y despliegan sus potencialidades y las integran para lograr los resultados del área.

Aparece además en la expresión citada, una capacidad del equipo de integrarse para generar oposición. Llama la atención que el objetivo del área no logra convocarlos como equipo, pero cuando perciben que tienen un enemigo común, el equipo despliega toda su habilidad para juntarse, para generar ideas y acuerdos. Este texto evidencia también que algunos de los líderes no son legitimados. Hace pensar que hay comportamientos de los jefes que no les permiten ganar legitimidad frente a los equipos, y también remite a la necesidad de trabajar con los líderes sobre asuntos que les permitan comprender la vivencia de sus equipos, contrastarlo con sus actuaciones y orientar unas formas de actuación más efectivas en términos de productividad y desarrollo.

Queda así señalado a partir de la tendencia, Demarcaciones territoriales consecuentes con estructuras jerárquicas que obstaculizan la construcción colectiva, la necesidad de trabajar sobre el desarrollo del liderazgo y también revisar si la estructura organizacional aplica de igual forma para unidades de negocio y para áreas de apoyo, y de manera muy especial, analizar las desvirtuaciones en que se puede incurrir en su aplicación.

La tendencia: Demarcaciones territoriales consecuentes con estructuras jerárquicas que obstaculizan la construcción colectiva, surge de escuchar esas voces que reclaman un liderazgo que oriente los procesos productivos de una manera diferente, y para ello se requiere ganar consciencia sobre la creciente necesidad de darle sentido a la existencia de un rol, a la construcción de su significado desde la ética, a partir del autoconocimiento, la responsabilidad y el

compromiso consigo mismo, con los otros, y con el colectivo del que se hace parte. Esta tendencia es una forma de recoger las voces que reclaman por hacer realidad los múltiples enunciados sobre el impacto del ejercicio del liderazgo en el clima laboral y el desarrollo de las personas, de los efectos significativos del hacer de un líder sobre los niveles de productividad y felicidad de las personas que hacen parte de una organización.

### **6.1.2 Naturalización de prácticas autocráticas que inhiben la creatividad y el desarrollo humano**

Las percepciones sobre el ejercicio de liderazgo, manifestadas en los grupos focales, permiten ver sentimientos y reacciones frente a la forma de ejercer el liderazgo, que tiene consecuencias sobre la forma como los equipos se vinculan a los procesos productivos y a su propio proceso de desarrollo. Un liderazgo caracterizado por comportamientos autocráticos.

La autocracia como señala Urdaneta (1997, p. 33) implica la ausencia de un sistema de participación, la autocracia se ha relacionado con el paternalismo, y se define como una aproximación de la gerencia o dirección en un sentido vertical y descendente, es decir muy orientado a dar órdenes e instrucciones, acompañado además este estilo de una limitada capacidad de escucha, y lo por lo tanto limita la inclusión y la participación, al demarcar bien la diferencia entre el jefe, quién planea, dirige y da órdenes y el trabajador quién obedece y ejecuta.

Un líder autocrático, por lo general, es impulsivo, impaciente, se esfuerza por mantener el control de todas las actividades, trata de imponer sus pensamientos e ideas, es común que sea percibido por sus colaboradores como dominante, es muy probable que genere acumulación de sentimientos negativos en los miembros del equipo por la imposibilidad de comunicarse adecuadamente.

Dentro de las teorías de liderazgo se considera la autocracia como uno de los estilos para su ejercicio. Una de las concepciones más relevantes sobre el liderazgo, se refiere a las actitudes e intereses que caracterizan a los líderes, las cuales determinan que su estilo de liderazgo se oriente hacia la tarea o hacia las relaciones. Dessler (1979, p. 155), refirió los dos enfoques de la teoría del liderazgo y manifestó como uno de ellos se centraba en explicar el liderazgo desde lo que el líder es, mientras que el otro, lo explicaba desde lo que el líder hace. Dessler (1979, p.155), reportó resultados del estudio realizado por Robert Bales, el cual postuló que los líderes desempeñan dos funciones principales: "cumplir con la tarea y satisfacer las necesidades de los miembros del grupo...", postuló además que no siempre la misma persona atiende a ambas cosas. El líder autocrático, por ejemplo, tiende a privilegiar el cumplimiento de la tarea en todas sus actuaciones.

Las dos dimensiones identificadas, hacia la tarea o hacia las personas, dieron origen a la teoría de los estilos de liderazgo, la cual a su vez ha dado origen a múltiples clasificaciones. Robert Blake y Jane Mouton, citados por Palomo (2000, p. 25), definieron, con base en estas dos dimensiones, cinco estilos de liderazgo, los cuales se caracterizan por la implicación mayor o menor de las dos dimensiones. En la clasificación de estos dos autores, se encuentra el estilo denominado de tarea, en el cual, según refiere Palomo (2000, p. 27), el líder concede gran importancia a los resultados, y poca preocupación por las personas. En este estilo, el líder hace sentir al grupo que manda, dirige, controla y atiende a los objetivos que se han de conseguir. Expresiones como: *"...el fundamento de criterio que tiene esta empresa es la autoridad, los jefes no sugieren sino que ordenan y allí es imposible decir que no."* (IE), habla efectivamente de una percepción del liderazgo focalizado en la tarea, prevalece una concepción que relaciona el buen trabajador con la obediencia, con la subordinación, con la imposibilidad para confrontar y construir en la diferencia. La diferencia no es

“mostrable” y por lo tanto se oculta. “...*los jefes no sugieren...*” (IE), habla de que los equipos perciben una incapacidad de escucha, de construcción en la diferencia, y junto con ello, se percibe también una cierta apología a la obediencia, que termina privilegiando lo establecido para no entrar en confrontaciones innecesarias.

Cuando un jefe señala: “...*yo tengo los criterios para tomar decisiones y mis criterios son laborales y no rosqueros.*” (JU), aparece como un intento de justificar su forma de tomar decisiones, “...*mis criterios..*” es una frase que deja claro que son sus propios criterios únicamente los que orientan sus decisiones, y que no obedecen a participación alguna por parte de los miembros de equipo. Deja claro además, la distancia de poder señalada por Hofstede (1984)<sup>8</sup> y es una barrera que puede colocar al frente para indicar: soy jefe y tengo mis criterios para decidir, y el otro, es otra cosa diferente de un jefe, que no tiene sus propios criterios sino que obedece decisiones de otro superior. Superior en algo. De igual forma, otra expresión manifestada por un jefe: “*Es muy difícil sacar consenso de equipo para todos los temas...*”, (JU) aparece como un intento del líder por justificar el estilo que asume, el cual a su vez caracteriza a una organización que tiene el énfasis puesto en los resultados, y si bien la importancia del logro de los objetivos de las empresas no se discute, es importante tener en cuenta, como refieren algunos desarrollos teóricos sobre el ser humano en el trabajo y sobre la motivación, que poner el énfasis en las personas, asegura no sólo el logro de resultados organizacionales, sino además, mayor satisfacción en las personas, y con ello, la posibilidad de desplegar el máximo potencial de desarrollo y creatividad.

Hersey y Blanchard (1077) citados por Yukl (2008 pág,234) proponen la teoría del liderazgo situacional la cual refiere un tipo de conducta adecuada del líder según el nivel de madurez para la realización de una tarea determinada y del nivel de

---

<sup>8</sup> [http://www.12manage.com/methods\\_Hofstede\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_Hofstede_es.html)

confianza que un trabajador tenga en sí mismo. Combinan una conducta orientada a la tarea y a las relaciones, dependiendo del grado de madurez del seguidor.

De esta combinación definen un estilo en el cual se mantiene el interés en las personas sin perder el interés en los resultados, el cual resulta ser un estilo de liderazgo útil para el logro de los objetivos organizacionales a la vez que se construye un clima laboral propicio para la productividad.

Los líderes que mantienen el interés en las relaciones, muestran interés genuino por las personas. Esta característica tiende a aumentar la colaboración y el trabajo en equipo. Yukl (2008, p. 75), refiere que un liderazgo centrado en las relaciones incluye el apoyo, desarrollo, reconocimiento y consulta a los individuos. Estos aspectos demuestran consideración, respeto, aceptación y preocupación por las necesidades y sentimientos de las personas del equipo. El líder se convierte de esta forma, en un facilitador tanto del mejoramiento de los aspectos personales, como del mejoramiento de los procesos productivos. El estilo compromiso, surge de la capacidad para despertar en las personas, el deseo de vincularse con aquello que se convierte en una razón de ser más significativa, humanamente hablando, o como refiere Lavado (2003, p. 38), "...en una causa, un propósito trascendente que marca una diferencia positiva en sus vidas, que va más allá de la persecución del constante crecimiento, los beneficios o incluso la acumulación personal de riqueza". Un líder que actúa centrado en las personas, comprende que el logro de resultados únicamente a través de la imposición, las órdenes, de ponerse en el lugar de jefe, es transitorio, como expresó Viktor E. Frankl citado por Lavado (2003, p. 38), "...el éxito como la felicidad, no puede imponerse; debe surgir como el efecto secundario involuntario de la dedicación de una persona a una causa mayor que ella misma".

En esta tendencia, lo que se recoge de las voces de los equipos es justamente eso, una percepción de la forma de liderar más desde la imposición que desde la participación, lo que promueve la obediencia y coarta la posibilidad de generar

nuevas ideas, porque pueden resultar amenazantes. De esta manera, se sostiene el círculo vicioso de la ineficiencia, los reprocesos, la poca optimización de recursos, los traslapes y la poca creatividad.

Como refiere Palomo (2000, p. 43), “Para poder generar nuevas ideas es necesario cambiar el statu quo, pero es típico en los directivos querer mantener el statu quo a toda costa.” Expresiones de los equipos como “...*él ha hecho propuestas diferentes, él quiere que escuchen sus ideas...*” (IE), alude a una necesidad imperante de ser escuchados, de ser visibles en sus actuaciones y también refiere un llamado al jefe para que brinde reconocimiento oportunamente. La tendencia, aparece en las expresiones: “...*dentro de sus competencias él puede dar más y el jefe sabe eso, es darle más oportunidades de proyectos, porque él se siente valioso y tiene buenas ideas de cambio.*” (IE), y en este sentido, también los miembros de equipo reclaman una forma de valorar su hacer de manera diferente. Con una mirada más incluyente.

Cuando el equipo afirma: “*deberían permitirnos un modo de participación donde todos supiéramos de que se tratan los temas.*” (IE), habla de una necesidad de un estilo de dirección que los tenga más en cuenta. Ese deberían, se traduce como “...el jefe debería...” ya que es el representante de un área determinada, es quien define los momentos formales de encuentro y los contenidos que allí podrán ser transmitidos a los miembros del equipo. El directivo como responsable de la gestión de las personas y de la gestión permanente del clima organizacional, es quien tiene la posibilidad de generar los espacios de participación, y la creación de condiciones que propicien el desarrollo de las personas a cargo. Cuando el equipo expresa, “*Todos debemos nivelarnos por encima, sacarles la motivación a todos, necesitamos una tutoría por cierto tiempo*” (IE), es un reclamo por la participación, y por la actuación de un líder capaz de generar las condiciones que permitan que la motivación intrínseca aflore; así mismo, manifestar la necesidad de una tutoría por cierto tiempo, se encuentra estrechamente relacionado con la percepción de

un liderazgo con poca capacidad de escucha, además con la percepción de una motivación escondida que alguien debe sacarla a flote. Aparece en las frases que recoge esta tendencia, una necesidad de reconocimiento, de atención sobre sus necesidades y deseos, los cuales están presentes también en un proceso productivo. La afirmación: “...*el jefe con este equipo tiene más acercamiento que con otros.*” (IE), evidencia que hay actuaciones de los jefes que dan lugar a percepciones de inequidad en el trato y se reitera la necesidad de reconocimiento.

Cuando el jefe plantea: “...*hay problemas importantes de comunicación, expresamente en dos personas que afectan todo el trabajo, eso no se puede dejar pasar y yo esperaba que lo sacaran a flote, pero nadie logró sacarlo.*”, (JU) aparece por un lado una especie de reclamo al equipo, por no haber expresado lo que se esperaba, y por otro, la evidencia de situaciones de comunicación en el equipo que no han sido abordadas adecuadamente, asuntos que probablemente sean de conocimiento de todos, y que el jefe reclama “... *eso no se puede dejar pasar...*” (JU); sin embargo, él mismo al reconocer tales situaciones y su persistencia, deja entrever una incapacidad para abordarlas al señalar, “...*yo esperaba que lo abordaran*” (JU), deja ver una expectativa que el equipo desconoce. Decir: “...*problemas de comunicación que afectan el trabajo...*” (JU), es reconocer que hay problemas de interacción que afectan el desempeño y que no han sido tratados adecuadamente.

Para continuar con lo que nos muestra esta tendencia hay voces que piden ser escuchadas, “...*algunos temas tienen más relevancia que otros, lo cual incide en el equipo, algunos se sienten menos importantes, no son tenidos en cuenta, lo cual puede dañar al equipo*” (IE), habla de prácticas discriminativas que se han ido naturalizando al interior de los equipos y ellos mismos señalan que esto impacta su sentimiento de valía. El liderazgo autocrático pasa por alto las necesidades básicas de las personas de ser atendidas y valoradas en su hacer. La autocracia, al ser guiada por una sola voluntad, es percibida como caprichosa y

discriminativa,“...*algunos se sienten menos importantes...*” (IE) señala la incapacidad del jefe para comprender el verdadero valor de cada una de las personas en su propio hacer y desde allí poder transmitir la seguridad y la confianza que un ser humano requiere para enfocarse adecuadamente en su proceso de desarrollo.

“...*Se evidencia en los equipos, que hay personas que son más oídas consistentemente que otros...*” (IE), son manifestaciones que dan cuenta de la necesidad de los líderes por mantener el “statu quo” que refiere Palomo (2007, p. 43). Y si hay personas que son más oídas, hay otras que no lo son, y es ahí, en esa vivencia cotidiana del comportamiento de un líder, donde se perciben prácticas discriminativas que se han ido naturalizando, hechos comunes, parte de la realidad de los equipos de trabajo.

Las expresiones que agrupa esta tendencia dejan ver un ejercicio del liderazgo predominantemente centrado en la tarea, o autoritario, como denomina Sales, citado por Dessler (1979, p. 159). Un estilo en el cual no se da posibilidad a la libre expresión de los sentimientos, actitudes y comportamientos. Las personas son acalladas, como se evidenció en algunos grupos focales, cuando alguien trata de hablar, el jefe enfatiza que es él quien está hablando. Como consecuencia entonces, las personas se encuadran en los procedimientos establecidos y se crea un ambiente en el que pensar diferente no está permitido, y paradójicamente, para que emerja la creatividad, se debe dar un proceso mental que permita al individuo romper con la forma habitual de concebir y hacer las cosas, proceso mental caracterizado por la fluidez, la flexibilidad, la originalidad y la elaboración.

En un ambiente que posibilite la creatividad, el líder debe renunciar a mantener el “statu quo” y admitir que las ideas del equipo o de uno de sus miembros, pueden ser acogidas para el mejoramiento o modificación de los procedimientos establecidos.

Un entorno para la creatividad, es un ambiente de confianza, entendida según Boom y Homes, citados por Palací (2005, p. 122) “como una expectativa sobre la conducta del otro en las interacciones, que implica expectativas positivas hacia las motivaciones de otra persona con respecto a uno mismo, en situaciones que entrañan un riesgo”. En un sentido similar Rousseau, Sitkin y Camerer, 1998) citados por Plací (2005, p. 123) definen la confianza “como un estado psicológico que comprende la aceptación de la vulnerabilidad propia”, se asocia entonces la confianza con el asumir un riesgo, riesgo que implica ser creativo e innovador, como una condición para la creatividad, pues los otros se convierten en validadores de la actuación del individuo, por lo tanto, éste buscará en sí mismo y en otros la validación y el juicio acerca de su trabajo, y probablemente esto se facilitará si se cuenta con un ambiente de confianza. Cuando un integrante manifiesta, “...dentro de sus competencias él puede dar más y el jefe sabe eso, es darle más oportunidades de proyectos, porque él se siente valioso y tiene buenas ideas de cambio...”, (IE) está demandando la confianza por parte de su líder y cuando afirma, “...deberían permitirnos un modo de participación donde todos supiéramos de que se tratan los temas...”, (IE) y el jefe afirma “es muy difícil sacar consenso de equipo para todos los temas.” (JU), está demostrando que no se fomenta un entorno para que su creatividad se pueda manifestar. Como refiere De Bono (1970)<sup>9</sup>, "La mente tiende a crear modelos fijos de conceptos, lo que limitará el uso de la nueva información disponible a menos que se disponga de algún medio de reestructurar los modelos ya existentes, actualizándolos objetivamente con nuevos datos".

La importancia de una actitud en el líder que permita la liberación de la creatividad, se ratifica en la experiencia reportada por Frankl (1994, p. 89) "... pero se equivocan quienes piensen que nos volvimos locos de alegría. ¿Qué sucedió

---

<sup>9</sup> <http://www.edwdebono.com/>

entonces? Con torpes pasos, los prisioneros nos arrastramos hasta las puertas del campo. Tímidamente miramos a nuestro alrededor y nos mirábamos unos a otros interrogándonos. Seguidamente nos aventuramos a dar unos pasos fuera del campo y esta vez nadie nos impartía ordenes a gritos...", "...su realidad no penetraba en nuestra conciencia, no podíamos aprehender el hecho de que la libertad nos perteneciera".

Existe una alta probabilidad, que una vivencia en la cual un individuo sometido a la obediencia servil, sin lugar a la reflexión y participación, inhiba su potencial creativo y retarde su proceso de desarrollo; la actuación del líder es determinante en la construcción de vivencias liberadoras o inhibidoras del potencial creativo y el desarrollo.

Desde la perspectiva psicosocial, las organizaciones comparten rasgos fundamentales, al constituirse en grupos con identidad, que actúan y se comportan de una forma particular, que según un ordenamiento que obedece a sus propias reglas, determina el logro de los resultados. Si bien estos rasgos que se nombran como fundamentales pueden ser compartidos por diferentes organizaciones, pueden variar en la forma y en sus manifestaciones, según las particularidades determinadas por el contexto, lo que ayuda a comprender aquello que sucede en su interior. Existen diferentes concepciones sobre lo que es una organización, y como define y estudia los asuntos que debe enfrentar y resolver para lograr sus propósitos.

Morgan (1998, pp. 2 - 7), ofrece un análisis que abre la posibilidad de comprender la compleja y paradójica realidad organizacional con base en metáforas. La organización como máquina, la organización como organismo, la organización como cerebro, la organización como prisión psicológica, la organización como flujo de cambio y transformación, la organización como sistema político y de dominación, son algunas de estas metáforas. La organización como sistema de

dominación, según Morgan (1998, pp. 262 - 307), comprende la dinámica organizacional como un sistema caracterizado por la dominación, en la cual la organización o unas personas de ésta, imponen su voluntad sobre otras. Combina esta metáfora con la metáfora política, y argumenta que toda actividad administrativa es esencialmente política, en tanto implica la defensa de una serie de intereses a expensas de otros.

El análisis de los textos de los grupos focales, conduce a la tendencia, naturalización de prácticas autocráticas que inhiben la creatividad y el desarrollo humano, la cual surge de la confluencia de expresiones que señalan unas prácticas que aparecen como legítimas formas de actuar de los líderes, respecto a sus equipos de trabajo, instaurando formas de interacción que perpetúan malestares, insatisfacciones, que dejan ver limitaciones de los líderes para escuchar, para comprender la realidad del grupo humano que dirigen, las cuales se traducen en incapacidad para transformar las realidades desde su propia actuación.

Las expresiones, que agrupa esta tendencia, hablan de una dificultad para que el grupo comprenda el contexto en el que actúa, para acceder a un conocimiento que le permita dar mayor sentido a su hacer, y más aún la respuesta del jefe, señala la dificultad para comprender esta necesidad, es como si fuera obvio que no es posible un nivel de participación que amplíe la comprensión de la actuación como equipo. Es una respuesta que de alguna manera remite a las metáforas, “las organizaciones como sistemas políticos” (Morgan, 1998, pp. 127 – 186) y las organizaciones como instrumentos de dominación”, también descrita por Morgan (1986, pp. 262 - 307).

Nombrar ésta tendencia como naturalización de prácticas autocráticas que inhiben la creatividad y el desarrollo humano, intenta resaltar la calidad de natural, en la cual la respuesta del jefe, habla de lo que le es posible en el contexto en el que

actúa como líder, pero también, la poca conciencia de que tales prácticas tengan el carácter de autocráticas y discriminativas, y menos aún, que tengan la posibilidad de inhibir la creatividad y el desarrollo.

Otras manifestaciones refuerzan esta percepción, “...*todos debemos nivelarnos por encima, sacarles la motivación a todos, necesitamos una tutoría por cierto tiempo.*” (IE), “...*el jefe con este equipo tiene más acercamiento que con otros.*”(IE) Parece entonces que la motivación la genera en algunos y en otros no, que el jefe se ve más cercano con unos que con otros, es además de una percepción de discriminación, un reclamo a ser escuchado: “...*necesitamos una tutoría*”, habla del hacer del líder que está descuidando un asunto, habla de la percepción de un trato inequitativo. Expresiones como, “...*aquí hay problemas importantes de comunicación, expresamente en dos personas que afectan todo el trabajo, eso no se puede dejar pasar y yo esperaba que lo sacaran a flote, pero nadie logró sacarlo.*” (JU), muestran claramente, como ya se dijo, una falta de comunicación, pero además cierra la expresión, “*nadie logró sacarlo*” (JU), se constituye en una realidad que los atraviesa, un temor, una incapacidad para expresar, y si existe tal temor e incapacidad, es probable que exista también por parte del líder un comportamiento autocrático que no genera el espacio para que se dé la libre expresión de sentimientos. Unos son escuchados, otros no, unos temas son importantes otros no. Un asunto claramente discriminativo, que inhibe la creatividad, el desarrollo humano y como consecuencia la productividad.

Elton Mayo, citado por Palací (2005, p. 14), quien inició investigando fenómenos ambientales que impactaban la productividad, terminó convencido que los fenómenos psicológicos y sociales tenían mucha más influencia sobre la productividad y señaló, “La parte principal de la industria es humana y social”. El trabajo de Elton Mayo constituye la base de los trabajos sobre las dinámicas grupales y sobre el clima organizacional; de igual forma, hace visible la necesidad de “conseguir una élite administrativa”, porque para crear las condiciones sociales

y humanas que impacten positivamente los procesos productivos, las habilidades primordiales son las de liderazgo, como lo refiere Peiró (1983) citado por Palací (2005, p. 15). Si bien la investigación de E. Mayo tuvo duras críticas, por olvidar aspectos institucionales y estructurales, permitió introducir y explicar los aspectos humanos que impactan los procesos productivos.

Según refiere Palací (2005, p. 15), es en los años 50 cuando los miembros del Instituto Tavistok de Relaciones Humanas, acuñan el concepto de sistemas socio técnicos, que plantea que el nivel más profundo de optimización de la productividad se da cuando se equilibran aspectos técnicos y humanos.

### **6.1.3 Relaciones interpersonales asimétricas que perpetúan la desconfianza**

La palabra referida a la forma como la actuación del líder es capaz de construir relaciones de confianza y dar un trato equitativo, también hizo presencia en los grupos focales. Alusiones a la forma de relacionarse del jefe y con el jefe, dejan ver las características de las interacciones que se han ido legitimando como formas válidas y naturales, constituyentes del entramado social propio de esta organización.

Para efectos del presente estudio y para facilitar la comprensión de la tendencia, Relaciones interpersonales asimétricas que perpetúan la desconfianza, se toma como referente una visión de la psicología social, la cual según Palací (2005, p. 124), se centra en las interacciones humanas que pueden crear o destruir confianza. Desde este enfoque la confianza se define como una expectativa sobre la conducta del otro, Boom y Holmes (1991), citados por Palací (2005, p. 122),

definen la confianza como, “Estado que implica expectativas positivas hacia las motivaciones de otra persona con respecto a uno mismo en situaciones que implican riesgo”. En este mismo sentido, Darío Rodríguez Mansilla, en Nota a la versión en español, del libro Confianza de Luhmann (1996, p. XXIII), señala: “Quien confía se arriesga a ser defraudado. La confianza es una apuesta, hecha en el presente, hacia el futuro y que se fundamenta en el pasado.” Robinson (1996), citado por Palací (2005, p. 122), refiere que la confianza, “... trata de las expectativas y creencias individuales acerca de la probabilidad de que las acciones futuras de otra persona me serán beneficiosas o favorables, o cuando menos no serán perjudiciales a mis intereses”. Estas definiciones parecen señalar asuntos que relacionan, el riesgo y la confianza. El riesgo crea la oportunidad de la confianza, y se acompaña además, de una expectativa positiva frente al otro. El desarrollo y mantenimiento de la confianza es tan importante en las relaciones laborales como en las personales, familiares, amistosas o amorosas, aunque según Kramer (2001), citado por Palací (2005, p. 123), confiar en otros en el espacio laboral difiere bastante de confiar en otros, en otros espacios de convivencia, implica, según este autor, una problemática muy diferente, y parte de ello, lo atribuye en primer lugar, a que las relaciones no sean íntimas, y en segundo lugar, porque tampoco son relaciones desinteresadas. También señala que el entorno laboral no siempre provee los espacios de interacción necesarios para generar confianza, además, de la naturaleza política y altamente competitiva que caracteriza la vida laboral, hace que confiar en forma equivocada en otro, pueda tener consecuencias fatales tanto de carácter personal como sobre la carrera profesional.

Si bien Kramer, advierte el peligro que representa confiar equivocadamente, también llama la atención sobre el peligro que representa para la vida organizacional desconfiar equivocadamente. Hay múltiples motivos para generar o destruir confianza, dentro de estos motivos pueden existir predisposiciones por actuaciones anteriores, emociones que inhiben el desarrollo de la confianza,

comunicaciones que generan interferencia en la relación, etc. Independiente de los motivos que detonen su aparición, la desconfianza es un factor crítico, que impacta directamente la actuación laboral de las personas, y afecta su bienestar y capacidad de interacción participativa y cooperativa, pues generalmente va acompañada de recelo y limitación en la expresión y actuación natural.

Esta tendencia agrupa expresiones que dan cuenta de actitudes de desconfianza en los equipos de trabajo, *“...cuando no se da crédito a la pericia del trabajo nuestro, se nos está atacando la transparencia, es decir, si lo revisan con tanta pericia es porque no confían en nosotros”*,(IE) aparece entonces la desconfianza en varios sentidos: del jefe a los colaboradores por revisar innecesariamente y del colaborador hacia el jefe *“...se nos está atacando la transparencia...”*.(IE), Se percibe la falta de confianza en el hacer del otro, que es una forma de construir desconfianza, terreno en el cual la satisfacción y la productividad se afectan. Y cuando se enfatiza en el tema, *“...lo digo con un ejemplo puntual, con el tema X, uno siente que hay un criterio o información oculta”* (IE), señala que hay razones para desconfiar, la creencia de que se oculta información valida la actitud de desconfianza. *“...alguien preguntó: ¿Por qué tanto misterio con el tema X?”*,(IE) misterio, que refiere que algo no fue totalmente transparente y deja entrever un sentimiento de desvalorización frente a su hacer, que puede generar desmotivación, y probablemente malestar, que no construye confianza. La actuación del otro representa un riesgo, cuando se expresa, *“...la información que transmite el jefe es fragmentada y en ocasiones redundante...”* (IE), entonces se evidencia, una percepción que el otro manipula la información. Es un destructor claro de confianza. No le creen. La sensación de que el otro engaña, despliega mecanismos de defensa que inhiben la participación y actuación natural y cooperativa de los miembros del equipo.

Frases como: *“Se deben establecer canales de comunicación diferentes y más efectivos, que incluyan abrir espacios de diálogo entre la gente de la Unidad.”*(IE),

dejan ver la necesidad crear condiciones para que se dé la comunicación de manera fluida y oportuna, que facilite la interacción entre los miembros del equipo, más allá de los canales formales; es justo lo que señala Kramer, citado por Palací (2005, p. 123) “el entorno laboral no siempre provee los espacios y escenarios propicios para una interacción que permita el dialogo abierto, el conocimiento de sus miembros, sus necesidades, una interacción más cercana a la parte humana, no instrumental del otro, eso es lo que abre las puertas a la construcción de la confianza”.

Otras expresiones parecen señalar lo contrario, “...yo no he hablado porque me siento indispuesta, pero quiero dejar claro y que quede escrito allí que yo no he pedido cambio de oficina, no he tenido malas relaciones con nadie.”(IE), no obstante ese “...que quede claro y por escrito...”, es un mensaje que muestra desconfianza, dice que no ha hablado por sentirse indispuesta; sin embargo lo hace hablando, pero es importante que quede claro, que nadie piense que tiene malas relaciones. Se evidencia que el equipo no percibe condiciones que brinden la seguridad para manifestar los sentimientos y pensamientos de manera espontánea, igualmente se evidencia la necesidad de ser escuchados, y de no encontrar los canales y las condiciones para ello.

Hay además, otras manifestaciones que aluden al impacto que se ha generado en la productividad, “...el resultado del trabajo en equipo es preocupante...”, (IE) “...invito a la jefe a que crea en su gente y apoye más...” (IE) Esta segunda frase reclama como en la tendencia anterior, una actuación del líder más enfocada en las personas, una actuación que genere confianza, “...que crea en su gente”. Es un llamado a la construcción de confianza y a un trato más equitativo y cercano. “...siento temor de la reacción de mis compañeros, muchas veces no se dice la verdad, por no herir al otro...”. El temor aparece también como una forma legítima, que señala que no se ha construido la confianza que se requiere en la

dinámica del equipo, lo que conduce según el mensaje, a engañar, es decir, a destruir confianza, y por no herir al otro, se destruye la confianza del equipo.

Al expresar, “...*muchas veces no se defiende a los compañeros cuando hacen comentarios malos del otro...*”,(IE) señala unas formas de interacción que se han legitimado en el grupo, al entender con cierta naturalidad, que se hagan comentarios malos de otro, y esta aceptación, es una forma a su vez de destruir confianza. La comunicación se despliega en un sistema más informal, el mensaje se entrega de manera indirecta y se naturaliza también una práctica de no asertividad, no de claridad, y hacer comentarios malos de otro, se vuelve válido. La confianza como señala Luhmann (1996, p. 9), “...es una relación social con su propio sistema especial de reglas, la confianza se da dentro de un marco de interacción que está influenciado tanto por la personalidad como por el sistema social, y no puede estar asociado exclusivamente con uno y otro.”. En la expresión citada queda una sensación de que quién confía se arriesga a ser defraudado, evidencia características de una relación social que no permite la creación de confianza.

Expresiones como: “*Se debe desarrollar esa confianza para la cooperación y estar disponibles a solicitar orientación...*” (IE), “...*faltan mecanismos que permitan la cooperación entre los integrantes...*” (IE) evidencian que la falta de confianza altera directamente la cooperación necesaria para la articulación productiva de un sistema social, es una especie de desconfianza que determina un ambiente en el cual, como lo dice Luhmann (1996, p. 125), “La posibilidad de ser engañado se convierte una vez más en algo que tiene que tomarse en cuenta.”, “...las estrategias de la desconfianza se hacen correspondientemente más difíciles y algo más pesadas. A menudo absorben la fortaleza de la persona que desconfía a tal grado que le deja poca energía para explorar y adaptarse a su entorno en una forma informal y objetiva...”

La tendencia, Relaciones interpersonales asimétricas que perpetúan la desconfianza, señala un asunto de desconfianza sistemática, identificada, y legitimada como una forma posible de afrontar las interacciones en la dinámica organizacional, que de igual forma se constituye en lo que se señaló en la tendencia anterior, una práctica naturalizada, una forma de ser y hacer que se transmite en las actuaciones de los miembros de la organización, la cual limita la cooperación sana y abierta, le resta fluidez a los procesos productivos y genera un estado de alerta permanente, que puede llegar a convertirse en “Paranoia Organizacional”. Cuando hay un otro que puede dañarme, y la interacción representa un riesgo, puede afectarse la efectividad del equipo, la cual se construye a partir de conversaciones que conforman el entramado organizacional, desde las estructuras, que como vimos en otra tendencia, además de orientarse desde una actuación territorial, están ahora matizadas por una relación de desconfianza.

Las relaciones asimétricas que perpetúan la desconfianza, dan por hecho que la desconfianza existe en la organización como una forma legítima de tejer el entramado social, y si partimos de la premisa, que la desconfianza se construye desde la expectativa de la actuación del otro que puede afectarme, el temor y la inseguridad pueden tener gran incidencia en las características del desempeño de los líderes y los miembros de equipos. El temor y la inseguridad no son precisamente las características más propiciadoras de condiciones para el desarrollo humano, que incentiven la creatividad y la innovación. Se lee entonces una necesidad de trabajar sobre la construcción de confianza, que permita la creación de condiciones para un tejido conversacional más libre de temor por las expectativas negativas sobre el comportamiento del otro, que abra paso a la posibilidad del debate y la confrontación, que cuestione y fundamente nuevos paradigmas productivos más incluyentes, más desapegados de las certezas personales, para que el brillo individual no opaque sino que permita que fluya la inteligencia colectiva.

## 6.2 Relación entre productividad y gestión de lo humano

*“La técnica y la razón fueron los medios que los positivistas postularon como teas que iluminarían nuestro camino hacia el progreso. ¡Vaya luz que nos trajeron! el fin de siglo nos sorprende a oscuras...”, “Allí expuse mi desconfianza y preocupación por el mundo tecnólatra y científicista, por esa concepción del ser humano y de la existencia que empezó a sobrevalorarse cuando el semidiós renacentista se lanzó con euforia hacia la conquista del universo, cuando la angustia metafísica y religiosa fue reemplazada por la eficacia, la precisión y el saber técnico. Aquel irrefrenable proceso acabó en una terrible paradoja: la deshumanización de la humanidad.”*

*Sábato 2007<sup>10</sup>*

La pregunta por lo humano de la gestión humana, detona este trabajo investigativo, al percibir la realidad de una gestión humana sumergida en la instrumentalización de lo humano, con limitaciones para visibilizar lo que ya desde la década de los treinta, el psicólogo industrial Elton Mayo, estudió de manera rigurosa: la importancia del grupo, las actitudes, el estado de ánimo, las motivaciones y los comportamientos de los trabajadores, en el desempeño laboral, dando lugar a un interés significativo por conocer cómo los sentimientos y actitudes de las personas hacia la organización y ante su trabajo impactan la productividad. Los estudios realizados por Mayo, señalan una diferencia significativa entre el énfasis que se ha puesto sobre la eficiencia material y la capacidad humana para el trabajo colectivo, la cual según sus investigaciones no mantuvo el mismo ritmo de desarrollo, y por tanto, advierte la necesidad de una concepción de las relaciones humanas en el trabajo, pues los métodos tienden a

---

<sup>10</sup> Antes del Fin p. 93

la eficiencia, ninguno a la cooperación, la cual según Mayo, obedece a causas más profundas, que los asuntos administrativos, de carácter legal u organizacional.

La Gestión Humana, que nació con la posibilidad de ver en el sistema productivo, al ser humano que lo hace viable, en su afán por matricularse en el paradigma productivo, ha orientado sus actuaciones desde dicho paradigma, sin una adecuada articulación con propuestas conducentes al desarrollo del potencial humano. Disciplinas humanas y sociales, como la psicología, la sociología, la antropología, la medicina, entre otras, han hecho aportes que buscan, y de alguna manera han logrado, mejorar las condiciones del ser humano en el proceso productivo; sin embargo, al incorporar en su discurso términos de negocio y administración, en lugar de fortalecer la comprensión del tema humano al interior de las organizaciones, han terminado incorporando el paradigma productivo y desviando su propósito inicial, para terminar al servicio del mismo paradigma, subordinando su objeto principal, lo humano y las posibilidades desde sus referentes conceptuales y metodológicos de construir una adecuada articulación entre lo humano y la productividad.

Señalar la relación entre productividad y gestión de lo humano, implica remitirnos al paradigma mecanicista sobre el cual se han desarrollado las organizaciones, nombradas de esta forma todo tipo de empresas fundamentadas en principios y métodos para administrar los negocios, basados en la racionalidad técnica e instrumental, con el fin de lograr la mayor efectividad posible, Múnica (2007 p. 34). En este mismo sentido, Morgan (1998, p. 12), refiriendo los orígenes de la organización mecanicista, señala que la palabra organización, deriva del griego *órganon*, que significa instrumento, el cual trae asociados conceptos como, objetivos, tareas, fines, entendiendo los instrumentos como dispositivos mecánicos que apoyan la realización de unas determinadas actividades encaminadas a obtener un fin.

Así la organización mecanicista, según lo refiere Múnera, surge de los principios de la administración, orientados desde 1911 por Frederick Winslow Taylor y enriquecido por los aportes de Henri Fayol, a partir de sus desarrollos, se divide la participación del hombre en el trabajo, unos piensan y otros hacen, el ser humano pasa a ser un medio para los fines de la organización y al servicio de esta.

En esta misma línea, Morgan (1998, p. 17), plantea un legado de la aplicación de la teoría clásica, que consiste en sugerir que las organizaciones deberían ser sistemas racionales que actúen tan eficientemente como sea posible, olvidando que están esencialmente conformadas por seres humanos. De esta forma los desarrollos de la administración prestan poca atención a los aspectos humanos, y aunque teóricamente, se reconoce la necesidad de liderazgo, iniciativa, equidad, espíritu de equipo, entre otros, la organización ha sido abordada básicamente como un asunto técnico, no humano. Y si han aparecido prácticas que parecen mostrar una orientación diferente, es indiscutible que la principal preocupación es preparar a los seres humanos para la organización mecanicista, para una organización única y exclusivamente centrada en el logro de metas, realidad evidenciada en las tendencias de esta categoría, relación entre productividad y gestión de lo humano, las cuales serán abordadas en los siguientes apartados.

### **6.2.1 Perspectiva instrumental en la que se pierde la esencia de lo humano**

*“El capitalismo moderno y la ciencia positiva son las dos caras de una misma realidad desposeída de atributos concretos, de una abstracta fantasmagoría de la que también forma parte el hombre, pero no ya el hombre concreto e individual sino el hombre-masa, ese extraño ser con aspecto todavía humano, con ojos y llanto, voz y emociones, pero en verdad engranaje de una gigantesca maquinaria anónima. Este es el destino contradictorio de aquel semidiós renacentista que reivindicó su individualidad, que*

*orgullosamente se levanto contra Dios, proclamando su voluntad de dominio y transformación de las cosas. Ignoraba que también él llegaría a transformarse en cosa".  
Sábado 1951.*

La queja, la pregunta, la palabra, la repetición sobre asuntos cotidianos, que sin duda alguna tienen significados profundos, más allá del significante que los contiene, reflejan la realidad subjetiva u objetiva, y además cumplen la función de expresar lo inexpressable, lo desconocido, lo innombrable. Esa búsqueda de sentido que caracteriza al hombre contemporáneo, que lo incomoda, que lo angustia, que lo constituye, a su vez manifiesta la vivencia de un proceso productivo que corre el riesgo de invisibilizar al ser humano. Evidencia, de igual forma, la necesidad de una mirada integral que contemple aspectos esenciales que se ponen en juego en la búsqueda de resultados. La persona se convierte en un instrumento para la productividad. Textos como: *"...ya hay unos horarios establecidos para retirarse, pararse y estirar las piernas, que si ya se les están reventando deben avisar..." (JU) "...aquí estamos en reunión, pero si llega, por ejemplo, un requerimiento, hay que salir porque si estamos en el sitio de trabajo, no podemos estar tranquilos."* (JU) permiten ver el lugar que ocupa la persona, y también evidencian, cómo ese ser humano se diluye tras el objetivo de productividad y la búsqueda de resultados. Visibilizar al ser humano en el proceso productivo lleva a actuaciones que desconocen su capacidad como ser ejecutor y transformador de las circunstancias que lo rodean; limitando su capacidad de agencia para el despliegue de sus potencialidades, y por lo tanto, de su desarrollo.

Es importante hacer conciencia sobre la connotación que lo humano tiene en la organización, y como ésta se debe explicar y ordenar desde los mismos seres humanos que la conforman. La manifestación, *"cuando se habla de desarrollo de personas, debería haber una homologación de qué se entiende por ese desarrollo, porque no hay una homologación conceptual y metodológica, no hay trabajo de proceso sino de función o de área."*, (IE) está mostrando desconocimiento sobre la

forma cómo lo humano y lo organizacional se articulan, cómo la productividad debería ser un medio para el desarrollo humano, al igual que lo es para el crecimiento empresarial, dado que la supervivencia organizacional depende del desarrollo de los seres humanos que imprimen la dinámica que requiere la productividad. Decir que se requiere claridad sobre lo que significa desarrollo, unido a los textos “... *el Plan Individual de Desempeño y Desarrollo (PIDD) funciona para unos y para otros no.*” (IE), “...*el PIDD se debe reevaluar, hay forma de demostrar que se hizo más de lo esperado, pero se califica solamente lo esperado...*”,(IE) hace pensar que la organización ha acogido conceptos actualizados de gestión humana, y que soportada en ellos, ha diseñado procesos y ha aplicado metodologías. No obstante las personas sobre quienes recae dicha aplicación, tienen una vivencia mediada por una reflexión distinta a la filosofía que soporta su elección y aplicación.

Inmerso en el paradigma productivo, el hombre olvida su esencia humana y termina actuando en concordancia con dicho paradigma, como un instrumento. Las siguientes manifestaciones son voces que reclaman una mirada que articule al proceso productivo el sentir y las oportunidades para el desarrollo del potencial: “*En las reuniones con los jefes, ellos se defienden, pregunto si ellos tienen espacios donde se les reflexione que por encima de la productividad y los resultados, se debe privilegiar el ser humano*”(IE), “...*siento que a los jefes no les importa lo que nos pasa como personas, sino que se responda en el día a día*”(IE). “*Al producto del equipo le falta el corazón, aunque en lo técnico siempre han sido muy buenos*”.(IE). El énfasis en lo instrumental, como alude Amartya Sen (2000, p. 74), limita la libertad del hombre y por lo tanto inhibe el despliegue de sus potencialidades.

Los textos: “...*aquí estamos en reunión pero si llega, por ejemplo un requerimiento, hay que salir, porque si estamos en el sitio de trabajo no podemos estar tranquilos.*”, (JU) “...*más que remuneración, es de cada uno la importancia*

*que le dé a su desempeño.*” (JU), muestran como en el interés por responderle a la organización con un desempeño exitoso, la persona olvida que está en juego su propio desarrollo. Como señala Restrepo (2003, p. 63), “El ser humano en su afán por ser el primero, el mejor, el más brillante, el más exitoso, sacrifica, el desarrollo de su potencial, su sentido de finalidad y su capacidad para crear y transformar la realidad”.

La expresión, “...*deberíamos tener más orientación psicológica, deberíamos saber más sobre temas desde la psicología...*” (IE), es un llamado a ser mirados como seres humanos, pues es precisamente la psicología, la disciplina que tiene como objetivo la comprensión de las vivencias humanas, es una demanda manifiesta, es un grito de auxilio, pues absortos en el trabajo y centrando su pensamiento en el resultado, cada uno de los miembros del equipo pierde la visión psicosocial de su existencia. La mirada univariable del mundo en la que sumerge el paradigma productivo no crea las condiciones que harían posible la expansión de libertades a las que se refiere Amartya Sen (2000, p. 75), “Los individuos han de verse como seres que participan activamente si se les da la oportunidad- en la configuración de su propio destino, no como meros receptores pasivos de los frutos de ingeniosos programas de desarrollo”.

La organización se estructura en torno a la productividad y al logro de metas. Las personas son valoradas primordialmente desde su hacer. El cumplimiento de las metas organizacionales es una resultante del desempeño de las personas. La organización en su afán por obtener resultados, como se ha venido mencionando, ha incorporado practicas referidas como exitosas para la gestión humana, para el mejoramiento del desempeño de las personas en su hacer, para lograr la aplicación productiva de la fuerza laboral, y si bien, como se mencionó anteriormente, la gestión humana se ha nutrido de los desarrollos de las ciencias humanas y sociales, no obstante al hacer aplicación a los procesos productivos, la esencia humana se ha desvanecido en lo instrumental.

El miedo a no dar la medida, a no cumplir las metas, como se manifiesta en los textos: “...*hay temáticas agradecidas y otras no tan agradecidas, eso depende de los resultados que vayan arrojando y al impacto positivo o negativo en la gestión...*” (IE), “...*he recibido la inducción al equipo, pero ello no está normalizado, la gestión la hizo la tutora, es posible mejorarla con planeación y documentación de los procesos.*”(IE), “...*he encontrado que no se tienen incorporadas las practicas y no se documentan los saberes*” (IE), es un asunto que vuelve la mirada sobre el énfasis en lo instrumental, que limita el desarrollo integral del ser humano al vincularlo con un proceso productivo desde la exigencia desmedida por los resultados, no mediada por la comprensión de sus necesidades y sus posibilidades reales de participación en la construcción del proyecto colectivo del que hace parte, tal como se manifiesta en este otro texto: “...*ya se expresaron las mismas quejas, los mismos compromisos, que somos islas, pero eso ya se había hablado...*”(IE) Aparece una desesperanza que da lugar a sentimientos de miedo, ansiedad, angustia, y otros, que inhiben la creatividad y afectan la calidad de vida, caracterizando el vínculo entre el individuo y la organización como un vínculo en el que lo humano aún no ocupa el lugar que debe ocupar. “*En los ambientes de trabajo no es tan cierto ese interés por parte de los jefes de potenciar el desarrollo de la persona, eso no es tan marcado, tan bonito, tan azulito como lo están pintando*”.

“*En la Unidad hay mucho profesional y hacen muy bien las cosas. Invito a la jefe a que crea en su gente y apoye más...*”- El jefe interviene:- “...*eso tiene que ver con ciertas variables, si se ejecutó bien o no.*” Pensar una perspectiva que haga visible al ser humano en el hacer, pasará necesariamente por el entendimiento de la vida organizacional, la aceptación incondicional del ser humano que la habita y la comprensión de la estrecha relación entre ser humano y productividad. Restrepo (2003, p. 126), habla de empresas “...que tienen planes, para ser más productivas, para incorporar nuevas tecnologías, para anunciar sus productos con

más agresividad, pero no tienen un plan permanente de desarrollo administrativo, no saben qué es eso, no alcanzan a comprender que la convivencia y la integración cada vez mayores, son la esencia de un plan en sí. Siguen creyendo que el desarrollo consiste en instrumentalizarse, no en el aumento progresivo y sistemático de su sensibilidad al entorno y en el estrechamiento de su relación con él. Hacen esfuerzos por realizar sus planes, pero no se dan cuenta cómo ellos mismos los interfieren y obstaculizan” , ” ...semejant a un hombre empeinado en tener su casa limpia, que se inventa aspiradoras, químicos quita grasa, detergentes de todo tipo, disolventes de mancha, etc. sin detenerse a observar cómo él mismo produce con sus hábitos la indeseable suciedad”. La organización que tenemos bajo esta mirada es jerárquica, fragmentada, hermética y estática. “Sus directivos quieren actuar, no quieren comprender. Su meta es quedar bien, no aprender”, Restrepo (2003, p. 127). En este mismo sentido este autor señala: “El homo faber siempre tuvo afán, siempre quiso ser el primero, el mejor, el más brillante a toda costa, el merecedor por excelencia de recompensas externas”, “Con este afán, sacrificó el desarrollo de su potencial, ante todo sacrificó su sentido de finalidad, es decir su capacidad para concebir transformaciones”. Restrepo ( 2003, p. 63)

González López (2007, p. 43), hace referencia al humanismo en gestión humana y al respecto plantea la existencia de éste, desde la época taylorista: “Si lo que hoy se critica y se renueva de ellas existió, no se debió a una intencionalidad sino a que partiera de premisas falsas acerca de la naturaleza humana, que en un momento histórico se daban por ciertas. El taylorismo ha recibido múltiples críticas porque concibió al hombre como una máquina y su centro de atención era la producción”.

Compartimos la argumentación que presenta González acerca de los determinantes, tanto para la actitud asumida por los líderes en ese momento de la historia de la gestión humana, como del enfoque de gestión presentada, en la

cual, aún siendo totalmente mecanicista, está como centro la persona, la cual, como lo refieren otros autores, no ha dejado de serlo. Al escuchar expresiones en los grupos como: “...estoy lleno de requerimientos permanentes, y eso afecta, porque por un lado, está el estrés psicológico, y por otro, la edad...”,(IE) - el jefe dice- “Y les tengo una chiva eso va a empeorar...”.(JU) Vemos que en muchos momentos, el comportamiento de los líderes y el sentir de las personas nos ubican frente a una gestión humana que conserva elementos muy propios de una concepción de la persona como costo, a la que hay que sacarle el máximo de productividad para que deje de serlo. Alain Chanlat (1995, p. 6), manifiesta la importancia del ser humano, cuando asevera que los conocimientos sobre gestión que son impartidos en los programas formativos, no preparan para comprender la realidad del ser humano. De igual forma, según refiere Dessler (1967, p. 37) desde los estudios de Elton Mayo se resaltaron los componentes humanos en el sistema de producción y a partir de sus estudios se desarrolla el tema de clima organizacional que tiene en cuenta diferentes factores, que buscan resaltar la importancia del ser humano que concreta aquello que la organización se propone.

Estos aportes nos llevan a tomar conciencia de un aspecto adicional: no basta con conocer teóricamente la importancia de la persona, es necesario conocer lo que es la esencia del ser humano, sociable por naturaleza y a quien las actuaciones de los otros le impactan de manera diferente. Es un proceso, que sin duda alguna, inicia con la conciencia de sí mismo, como condición para llegar a ser consciente de los otros, y finalmente poder, como refiere Giménez Plano (2010, p. 62), “...reconocer a las personas por su singularidad, otorgando el espacio para que expresen con libertad lo que son.”, “... reconocer a las personas por lo que aportan y por el valor que crean para el sostenimiento y continuidad de la comunidad a la que pertenecen”. Hacerlo con total convicción y reconocer como dice Giménez Plano, que: “Poner a las personas en el centro del negocio no significa olvidarse de éste en pro de un mal entendido hedonismo, demasiado extendido en la sociedad –que no da valor al esfuerzo– en la que casi todo está al

alcance." Manifestaciones como: "...esas reformas en el proceso, mejorarán la relación con el cliente y eso implica mejoras en las relaciones interpersonales" (JU), evidencian un intento por dar la importancia real a la persona, pero manifestaciones como: "...si hay deterioro en las relaciones personales y estrés laboral y se han dado roces y dificultades, es porque hay sobrecarga laboral." (IE), "...la gente dice que aquí no dan sino garrote y nada de zanahoria." (JU), "...estoy lleno de requerimientos permanentes y eso afecta porque por un lado está el estrés psicológico y por otro la edad..."(IE), muestran cómo se fluctúa entre la concepción de hombre máquina y la de ser humano productivo.

### **6.2.2. Énfasis en la carencia que oculta la potencialidad, una mirada desde el sistema productivo que inhibe el individualismo responsable.**

"Había una idea central impresa en la cultura por la dirección de los antiguos sabios. Según ella, cada persona debería buscar dentro de sí un estado superior de ser. Ese era el camino de su desarrollo y la única posibilidad de participar de la libertad, de la luz y del sentido". Y "Sólo se encontraba la luz buscando un sentido a la propia existencia, es decir, una forma real de ser útil a otros". Restrepo (2003 p. 29).

"El ser humano está destinado por su capacidad única de autorreflexividad, a la búsqueda de aquello que lo libere, lo emancipe de todas las formas de coerción que harían de él un ser-objeto; a la búsqueda de aquello que lo regrese a sí mismo y lo conduzca hacia la realización de lo que él es por vocación: un ser dotado de consciencia, de juicio propio y de libre albedrío, que aspira a su propia elevación, en lo que lo diferencia respecto del resto de los seres vivos. Por este hecho, el hombre debe ser considerado como un ser genérico, creador de lo que

constituye su medio, su sociedad y en consecuencia de sí mismo”. Omar Aktouf, citado por Marín Idarraga (2006, p. 137).

Hablar de potencialidad, en general, y en el contexto del desarrollo humano en las organizaciones, es hablar de esa posibilidad que todo ser humano lleva dentro de sí y que no siempre se percibe a primera vista, pues las condiciones tanto externas como internas al individuo, condicionan su emergencia.

Como rasgo cultural<sup>11</sup>, se ha identificado una característica, en el grupo humano que conforma la organización objeto del presente estudio, a poner la mirada sobre aquello que falta, aquello de lo que se carece y que se supone alguien en el afuera debe resolver. Adicionalmente, pautas de crianza que caracterizan la cultura regional, determinan en alguna medida, condiciones internas que llevan a que la valoración de sí mismo, se dé desde la valoración que se pueda recibir del grupo social al que se pertenece.

Se define así el lugar en el mundo a través del saber, del hacer y del tener, para otros y ante otros, buscando a través del otro, la valoración que la persona es incapaz de darse a sí misma, desconociendo la capacidad inherente a la esencia del ser humano, de transformarse a sí mismo y a sus propias condiciones. Como refiere Restrepo (2003, p. 51), “...cuando la persona se está transformando así misma, está aprendiendo, descubriendo el mundo y respondiendo creativamente, tiene menos apegos; es más libre, exige menos del exterior: Cuando deja de aprender, descubrir, crear y transformarse empieza a exigir de otros y de su medio. En la misma medida en que se mecaniza la persona, en la misma medida en que se rutiniza empieza a pedir.”

---

<sup>11</sup> Estudio de Cultura Organizacional para la empresa objeto de este trabajo 2011. Rasgos culturales a reducir -dependencia del servidor -

Aparece como otra característica del grupo humano objeto de este estudio, el reclamo, la queja y el malestar, ante un hacer que lo ha rutinizado y mecanizado, debilitándose la construcción de sentido de su propio hacer. Queja, reclamo, malestar que no cede ante las respuestas que la organización ha entregado, y que la presente aproximación, desde una escucha que se pretende diferente, ha descifrado en sus voces. En este contexto, la potencialidad se encuentra inmersa (ahogada) en un paradigma que centra toda la atención en aquello que falta, aquello que puede impedir o limitar el logro de resultados.

La queja sobre aquello que falta y la dificultad para reconocer aquello que hace efectivo a un equipo, se manifiesta cuando las personas de los equipos dicen: “...aquí no se trabaja en equipo...”, “...nos falta ser más tolerantes...”,(IE) “...el área no tiene claro un norte...”(IE) “...no se concretan las acciones...”,(IE) “...no se tienen incorporadas las prácticas y no se documentan los saberes...”(IE), muestra además una limitación para oírse a sí mismos, para responsabilizarse del propio potencial y del despliegue de sus capacidades. Limitación para verse como parte constitutiva y constituyente, de ese entramado social que da lugar a las prácticas que se señalan como inadecuadas. Esta percepción afecta el concepto de sí mismo y limita la capacidad de agencia en cada individuo. Por el contrario, focalizar la mirada en la potencialidad, abriría la oportunidad a nuevas perspectivas de desarrollo humano. “A mayor esfuerzo de diferenciación externa, a mayor búsqueda de originalidad y distinción, mayor negación interna, menos valor atribuido a la experiencia personal, menos capacidad de procesar la información y de ver con los propios ojos” (Restrepo 2003, p. 33).

Otro rasgo cultural característico de este grupo humano es la atribución externa, la cual tiene que ver con la concepción, que aquello que falta debe ser entregado desde afuera de manera incondicional, sin mediar esfuerzo alguno. Esta concepción se refuerza desde la orientación paternalista de la empresa, que entrega a sus servidores de manera rigurosa e incondicional mucho más de lo que

exige la ley. Esta característica se articula y parece atender a la creación de oportunidades que refiere Amartya Sen, mencionado en párrafos anteriores, en la realidad desvirtúa este concepto, pues al entregar de manera incondicional las oportunidades, no se incentiva para el esfuerzo, para la búsqueda, para sentir la necesidad de fortalecer una orientación al logro desde la motivación intrínseca, que es lo que permite el verdadero despliegue de las potencialidades y el óptimo aprovechamiento de las oportunidades. Lo que se evidencia en los grupos, no es el aprovechamiento de lo que se tiene, sino una queja sobre lo que no se tiene. En este sentido, es importante considerar que si bien las áreas de Gestión Humana y la actuación de los directivos crean condiciones favorecedoras para el desarrollo humano, éste no se dará en forma automática por acciones externas, únicamente; para que el desarrollo humano sea posible, es necesario además de las condiciones externas mencionadas, una acción deliberada del individuo, que dé sentido a su búsqueda de trascendencia, de esta forma, ni las oportunidades externas, ni la búsqueda interna de un individuo, por si solas, dan lugar al desarrollo. El desarrollo humano se da, desde una articulación adecuada entre los contextos propicios y las condiciones internas, siendo estas últimas determinantes en mayor medida para el logro de las oportunidades, es probable que contando con el contexto adecuado, un individuo no tenga las condiciones internas para aprovecharlo, sin embargo en condiciones adversas muchos individuos con condiciones internas propicias han logrado procesos de desarrollo significativos, desafiando el entorno que los contiene. Y no se pretende con lo anterior desvirtuar la importancia de la creación de condiciones referida por Amartya Sen (2006, p. 55), sólo se quiere llamar la atención sobre el papel preponderante de las condiciones internas para el desarrollo humano.

Amartya Sen (2006 p. 19) Se refiere al desarrollo, como la oportunidad que tiene un individuo de elegir entre las opciones que le brinda el entorno, aquellas que estando de acuerdo con su motivación interna, le conducen a un mejoramiento significativo de su vida, los desarrollos conceptuales de este economista vinculan

estrechamente el desarrollo con la libertad de los individuos. Refiere que el progreso ha de evaluarse principalmente en función del aumento de la libertad; libertad para elegir opciones, libertad para decidir cuál es la vida que se quiere vivir; además, es radical, al postular que el desarrollo depende totalmente de la libre agencia de los individuos. La capacidad de agencia se refiere a la capacidad de la persona para actuar y provocar cambios, cuyos logros pueden juzgarse en función de sus propios valores y objetivos.

Al igual que Sen, ya otros pensadores se habían interesado en el asunto de la libertad para evaluar el cambio económico y social “Adam Smith se interesó por algunas libertades humanas cruciales, lo mismo hizo Karl Marx, cuando en muchos de sus escritos puso énfasis en lo importante que era sustituir el dominio de las circunstancias y de la suerte sobre los individuos, por el dominio de los individuos sobre la suerte y las circunstancias” (Sen 2006, p. 346).

Desde el enfoque de Sen, los individuos han de verse como seres que participan activamente -si se les da la oportunidad en la configuración de su propio destino-, no como meros receptores pasivos de los frutos de ingeniosos programas de desarrollo. El Estado y la sociedad tienen un gran papel que desempeñar en el reforzamiento y en la salvaguardia de las capacidades humanas. Su papel es ayudar, no proporcionar algo ya acabado. “...Cualquier afirmación de la responsabilidad social que sustituya a la responsabilidad individual, no puede ser más que contraproducente en uno u otro grado...” “No existe nada que sustituya a la responsabilidad individual” (Sen 2006, p.339).

El talento humano que compone la organización objeto de este estudio, ha tenido la oportunidad de desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades y actitudes que determinan las competencias que les permiten tener desempeños exitosos, y son aplicadas además, para producir y transmitir información, generar conocimiento, mejorar procesos y procedimientos; características que han

posibilitado a la empresa clasificarse como una de las mejores empresas de América. Este entorno creador de oportunidades para desplegar capacidades desde lo instrumental que fortalecen cada vez más el saber, el hacer y el tener, se ha extendido a crear oportunidades para el desarrollo del ser, con programas de gestión permanente del clima organizacional, programas para gestionar y asimilar los cambios que vive la organización, programas para el desarrollo de aspectos del ser asociados a las competencias, entre otros, que con diferentes metodologías crean escenarios para la reflexión, para la palabra y la escucha, con el fin de crear condiciones para que las personas, se hagan cargo de sus características internas y sus modos relacionales, y que sean partícipes de la creación de sus propias oportunidades de desarrollo, y que así mismo puedan aprovechar al máximo las oportunidades de desarrollo dadas en el entorno. Lo anterior nos remite a la reflexión sobre el individualismo responsable que propone el profesor Gilles Lipovetsky (2010),<sup>12</sup> el cual toma en cuenta el derecho de cada uno a decidir su futuro: ser papá, ser trabajador, ser empresario, ser artista, es decir, hacerse responsable de su propio proceso de desarrollo.

Si el individualismo es un rasgo de la modernidad, como lo señala Lipovetsky, la empresa moderna, más allá de satanizar el trabajo individual y promover el trabajo en equipo, casi como un mandato, deberá comprender las implicaciones del individualismo responsable para la construcción del proyecto colectivo y deberá repensar su propia gestión, para afrontar adecuadamente los retos que conlleva dicho individualismo, de respetar la orientación que cada ser humano decida darle a su propia carrera y que cada uno sea constructor de su existencia, articulada al proyecto productivo del que hace parte. Como señala Sen 2008: “No existe nada que sustituya a la responsabilidad individual”.

---

12 Conferencia: Individualismo Contemporáneo en el ámbito de las organizaciones. Gilles Lipovetsky. Ofrecida en instalaciones de las EPM. Octubre 26 -2010.

## **7 DISCUSIÓN FINAL**

Aventurarnos a la pregunta por lo Humano de la Gestión Humana, aparece como una motivación por profundizar en la comprensión de las emociones que se suscitan en la interacción con el otro, en un espacio que se nombra como de mayor trascendencia social para el hombre moderno, el escenario laboral. Como se ha mencionado en la presente investigación, el paradigma productivo ha traído consigo la ilusión de crecimiento, desarrollo y trascendencia del ser humano, ilusión que paradójicamente se ha visto frustrada en su propio escenario de creación. Ganar conciencia sobre esta paradoja del desarrollo humano y tocar muy de cerca esta realidad, permitió la identificación de la dinámica en la cual se gestan y se reproducen las prácticas de Gestión Humana.

Continuamente se escuchan críticas dirigidas a la forma como se hace gestión humana en las empresas de hoy, y es mucho más frecuente la crítica sobre lo humano de dicha gestión, denominada precisamente humana. Estas críticas desconocen, a veces, el proceso seguido, el cual es fácil identificar; si se mira analíticamente el camino recorrido por la gestión humana, es posible ver que en cada época, ha surgido alguna modificación generada por las exigencias del entorno, las cuales a su vez obligaron a tener miradas diferentes y a crear nuevos desarrollos conceptuales.

De acuerdo con lo anterior, las prácticas de la gestión de lo humano deben ser comprendidas en el contexto de la época. En la década de los noventa, y en adelante, como una característica de los entornos globalizados, las organizaciones se ven enfrentadas a cambios cada vez más frecuentes que incrementan la incertidumbre y obligan a modificar sustancialmente la forma de gestionarlas. En esta época se evidencia un avance en la comprensión de la importancia del capital humano para el logro de la competitividad organizacional, lo cual llevó a una revaloración del estatus de las áreas de Gestión Humana en las empresas y también a un aumento en sus responsabilidades, y en las exigencias de la alta gerencia, que espera, que se implementen prácticas más efectivas, que permitan aprovechar el potencial de las personas, mejorar su cualificación, su nivel de contribución y compromiso, y crear una cultura empresarial apropiada a las nuevas condiciones. Una Gestión Humana más estratégica, más generadora de valor, implica vincular otros actores responsables desde diferentes roles, que posibilite mayor capacidad de acción y de impacto sobre los resultados, que trascienda de la gestión humana circunscrita a un área, a la gestión de lo humano como responsabilidad de todos, desde el hacer del jefe hasta el compromiso individual, una Gestión Humana que reconozca que las personas y su gestión pueden convertirse en fuente de ventaja competitiva sostenida.

Avanzar en este sentido implica entender que la productividad debe armonizar con el desarrollo de las personas que la hacen posible, lo que supone que la esencia de la empresa ha de ser la persona, y no las estructuras, ni los procedimientos, ni el dinero. Si adoptamos este pensamiento, las organizaciones deben ser concebidas como entornos que posibilitan el desarrollo personal y fomentan la autorregulación. Obviamente, esto no quiere decir que aspectos como el dinero, los procedimientos y las estructuras no sean importantes, quiere decir, que éstos deben desarrollarse en armonía con el desarrollo de las personas.

La Gestión Humana, pese a los esfuerzos realizados por incorporar nuevas prácticas, aún no logra hacer visible su enfoque humano, sigue siendo una gestión de la productividad, una gestión de los resultados, una gestión de las metas y en ocasiones es simplemente una gestión de tareas. Cuando aparece algún intento por desarrollar este componente, rápidamente el sistema lo desvirtúa en el afán por enmarcarlo en el esquema productivo, de resultados e indicadores. Esta actuación mantiene a la Gestión Humana en una lucha permanente por posicionar sus temas, por convencerse del enunciado que hoy la acompaña: ser un aliado estratégico, eslogan que ratifica su interés por ganarse un lugar que la mantenga en el paradigma productivo, lo que le dificulta reconocer que la responsabilidad de la Gestión Humana, es encontrar la forma de articularse con el proceso productivo desde un paradigma humano, que le permita ser aliada de las personas, para ayudarlas a encontrar sus posibilidades reales de desarrollo y contribución, no desde la imposición sino desde el sentido que cada uno dé a su propia vida para encontrar una articulación efectiva entre la persona y el proceso en el que participa. Ser aliado estratégico de la Gerencia implica, en primer lugar ser aliado estratégico de las personas, y para ello se necesita desarrollar el liderazgo en las personas que ocupan cargos de jefatura, para que hagan realidad este enunciado desde sus propias actuaciones.

La gestión del líder en la empresa, se ha concentrado tradicionalmente, en el resultado y el indicador y no en el cómo y con quién lo ha logrado, y mucho menos en el bienestar y la satisfacción de quién ha contribuido a dicho resultado. Es como si a los líderes, les llegara el mandato no manifiesto sino latente de pensar sólo en el ser humano productivo, es como si los líderes sintieran vergüenza o temor a la desvalorización, si manifiestan una orientación hacia lo humano. Los líderes, no obstante los programas de desarrollo, no han desarrollado totalmente la capacidad que les permita articular lo humano y lo organizacional.

Las percepciones sobre el ejercicio del liderazgo manifestadas por los diferentes grupos, permiten ver sentimientos y reacciones frente a la forma de ejercer el liderazgo, como algo de carácter mandatorio que deja pocas opciones y privilegia una respuesta de obediencia, muchas veces, cercana a una actitud servil, la cual se incorpora como uno de los artefactos de la cultura. Hay que obedecer “a toda raya”. La condición de bienestar y aprobación por parte del superior es “no salirse de la fila”, y esto tiene consecuencias sobre la forma como los equipos se vinculan a los procesos productivos, esperando la ratificación por parte de la figura de autoridad para manejar una situación determinada; la búsqueda de instancias de aprobación que aseguren la aceptación y minimicen el riesgo del rechazo, tiene efectos sobre la productividad y efectividad de los equipos de trabajo, puesto que se privilegia la capacidad de obediencia sobre la capacidad para encontrar soluciones creativas que impliquen retos y procesos de desarrollo, el costo que esta forma de gestión tiene sobre lo humano permanece oculto. Como refiere Avila (2007. Pág 8), “En este enfoque los elementos que se enfrentan sería lucha y sumisión, no ya lo legítimo y lo ilegítimo como en el sistema jurídico.”

Si en el ejercicio del liderazgo, el directivo actúa desde el lugar del poder, ésta actuación tiene incidencia en la forma como las personas que reciben sus efectos se comportan, y este, a su vez, se convierte en un mecanismo para que dichos comportamientos se mantengan; en este punto es importante, además, precisar

que ningún individuo, sin importar el tipo de poder que ostenta, tiene total poder, como refiere Foucault (1995, pág. 82), "...no quiere decir que debe aceptarse una forma ineludible de dominación o un privilegio absoluto de la ley." El poder es una forma de relacionarse en la cual se presentan fuerzas diferentes y es parte natural de los diferentes entramados sociales, pero es imprescindible que quien lo asume, reconozca los seres humanos involucrados en la relación de poder, como refiere Foucault (1999, pág. 45), "El problema consiste en distinguir al mismo tiempo los sucesos, en diferenciar las redes y los niveles a los que pertenecen, y en reconstruir los hilos que los ligan y los hacen generarse unos a partir de otros..."

Las personas que habitan la empresa demandan que las miren, escuchen y traten como seres integrales, no como hacedores de tareas y como instrumentos para mostrar resultados. Y para ello será necesario formar un líder consciente de lo característico del poder, que señala Ávila (2007, pág. 8), como una "...inclinación general de la humanidad entera, orientada hacia un perpetuo e incesante afán de poder, que termina solamente con la muerte..." Un ser humano en el rol de directivo, para permear la relación de poder que lo vincula con el otro, debe ser capaz de acceder a una mirada diferenciadora de ese otro, desde el reconocimiento en su propio actuar de la condición humana señalada por Ávila, la cual estará permanentemente incidiendo en su forma de actuar. Adicionalmente, debe reconocer que en las relaciones de poder estará presente la resistencia, cuando en estas relaciones el poder se ejerce desconociendo los seres humanos involucrados, lo esperado es que aparezcan comportamientos propios de la resistencia, al respecto Foucault (1995, pág. 18), refiere "...todos aquellos sobre quienes se ejerce el poder como abuso, todos aquellos que lo reconocen como intolerable, pueden emprender la lucha allí donde se hallan y a partir de su propia actividad o pasividad)."

Fortalecer lo humano implicará pensar y formar un directivo para un hacer, centrado en el desarrollo de los seres humanos que conforman su equipo de trabajo en un proceso productivo, que su principal labor sea el desarrollo integral de las personas, no desde lo instrumental, mirando los indicadores y los resultados únicamente, sino desde la construcción de un ambiente psicológico y social, donde sea posible valorar las condiciones que favorecen la sana convivencia y la transformación de cada ser humano, con la transformación de la colectividad de la que hace parte, permitiendo el despliegue del potencial que hará posible la productividad en condiciones de calidad de vida. Mientras no se rescate la esencia del ser humano en el trabajo, la construcción organizacional seguirá posiblemente teniendo éxitos financieros, pero no necesariamente asociados a la construcción de la calidad de vida de los seres humanos que la conforman.

### **Hacia una Gestión Humana verdaderamente Humana**

Aproximarnos a un análisis cuidadoso de la Gestión humana, implica necesariamente, comprender el hacer de sus actores fundamentales: las áreas responsables de construir marco de actuación para dicha gestión, los jefes quienes tienen directamente a cargo la aplicación de las prácticas definidas, y todo el grupo humano que recibe sus efectos. Estos actores que hacen parte del grupo humano objeto del presente estudio, comparten una característica fundamental, probablemente con grandes arraigos en lo cultural, que consiste en poner la mirada, la palabra, la reflexión y la energía en aquello que falta, lo cual, si bien conduce a la acción, llega a invisibilizar aquello que si se tiene, aquello que se ha construido, aquello que se ha logrado; para entender la gestión humana como un proceso evolutivo, que incorpora permanentemente nuevas prácticas, producto de la reflexión en torno al mejoramiento continuo, propio de la forma como la humanidad construye conocimiento. Nuevas prácticas que en ocasiones son percibidas como modas o como una cadena interminable de errores.

Escuchar las voces de los actores en esta investigación, llevó a identificar una característica fundamental, que hace parte de la esencia del grupo humano: el *énfasis en la carencia que oculta la potencialidad*, con un fuerte arraigo cultural, que determinó formas pensar, de sentir y de actuar en las diferentes situaciones de la vida laboral que hoy se evidencian en comportamientos orientados a ver la falta, a descalificar, a creer que todas las acciones son insuficientes, que los cambios en la forma de gestionar lo humano, son rectificaciones de errores anteriores, no una parte de esa construcción permanente.

Las áreas de Gestión Humana, creadoras de condiciones y los jefes quienes posibilitan el máximo aprovechamiento de esas condiciones, enfocan sus actuaciones desde un paradigma que fue útil en su momento, y que hoy ha perdido vigencia, como lo refiere Hesselbein (2010 p. 18) citando a Covey “Vivimos en la era de trabajadores del conocimiento, pero operamos nuestras organizaciones con un modelo dominante de la Era Industrial que sofoca absolutamente la liberación del potencial humano”. El paradigma mecanicista aún rige la forma como se hace la gestión humana, al conservar prácticas venidas de la Era Industrial, como la firme creencia de que se debe controlar y manejar la gente, con el criterio motivacional ‘garrote y zanahoria’, prevalece además un criterio financiero en el que lo relacionado con la gente son gastos, y lo relacionado con máquinas es inversión. El problema actual, retomando Hesselbein (2010 p. 25) es que se sigue “Aplicando este modelo de control de la Era Industrial a trabajadores del conocimiento”.

Esta característica, al centrar el énfasis en la carencia, que limita para ver la potencialidad, se asemeja a lo que Hesselbein (2010, p.24) nombra como “la mentalidad cosificante de la Era Industrial”, en la cual tanto las áreas responsables como los mismos jefes que dan vida a la gestión humana, desde su propia forma de actuar cada día, con los retos y las personas que tiene a cargo, evidencian una

mirada desintegrada, que oculta y ahoga lo humano en las exigencias del sistema productivo, exigencias que en lugar de aprovechar el potencial, señalan la carencia. Actuación que el trabajador apropia como una forma de interacción válida en el espacio laboral, al señalar lo que falta, lo que no está; forma que da lugar a la pesquisa cuidadosa de todo aquello que pasa por sus manos, para tratar encontrarle en lugar del aporte que puede realizar, la carencia, algo que le debe faltar, 'perfecto no puede ser'. Este énfasis en la carencia insta una forma de actuar caracterizada por la descalificación del otro o de su producto, levanta mecanismos de defensa personales que limitan la construcción de confianza, hay otro que puede hacer daño, entonces: *"debo andar con cuidado" (IE), "Para que a uno le vaya bien hay que tener un amigo en cada área, de lo contrario te bloquean" (IE).*

Este énfasis en la carencia, tuvo un valor significativo en la creación de la empresa y su cultura, cuando no existían los servicios públicos como un bien común y era necesario reconocer las carencias y dificultades de la comunidad para orientar acertadamente sus soluciones, lo cual fomentó la fortaleza Técnica, Jurídica y Financiera, necesarias para consolidar la empresa. Ha tenido tal fuerza este enunciado, que prevalece como arraigo cultural, señalar la carencia, y al igual que el paradigma de la Era Industrial puede estar siendo aplicado en un entorno que ya no lo requiere, pues en lugar de cumplir la función de construcción que tuvo en un momento histórico, tiene hoy implicaciones en la forma como se concibe lo humano en el sistema productivo.

Este énfasis en la carencia que oculta la potencialidad nos sitúa frente a una dificultad mayor, como lo señala John Gardner citado por Hesselbein (2010 p. 26) "Las organizaciones más debilitadas han desarrollado una ceguera funcional en cuanto a sus propios defectos. No están mal porque no pueden resolver sus problemas, sino porque no pueden ver sus problemas". Los responsables de las áreas de Gestión Humana se preguntan porque las prácticas creadas desde el

conocimiento, desarrollado a la luz de las llamadas ‘mejores prácticas’, no logran el efecto esperado, y siguen siendo percibidas como una tarea más para el área de Gestión Humana; manifestaciones como: “*A la gente se le ha vuelto paisaje lo que tiene*”, “*Es que no valoran lo que hacemos*”, “*Es que no conocen la calle*”, “*Tienen el síndrome del niño rico*”, “*Es que el servidor es arrogante y nada le sirve*”<sup>13</sup>. Son frases que evidencian la percepción que tienen los responsables de las áreas de Gestión humana, de que sus acciones si están orientadas a mejorar las condiciones laborales, y que se encuentran frente a un servidor inconforme, insatisfecho, es decir evidencian la característica de ese arraigo cultural de señalar la carencia, que les inhabilita para mirar el problema desde un paradigma diferente, que permita de manera objetiva recoger lo positivo que se ha construido y sobre esto continuar enriqueciendo la mirada para una gestión humana más humana. Los jefes por su parte no logran entender, ni las prácticas propuestas, ni su responsabilidad en la aplicación. El trabajador se pregunta, porque si él quiere dar lo mejor de sí, no encuentra el camino para lograrlo.

Cómo articular las necesidades de los diferentes actores, es la búsqueda permanente de las áreas de Gestión Humana, no obstante como lo señaló Einstein citado por Hesselbein (2010, p. 26): “Los problemas importantes que enfrentamos no pueden resolverse en el mismo nivel de pensamiento en que estábamos cuando los creamos”. Es un llamado a cambiar el paradigma, al cual invita Hesselbein (2010, p. 26), cuando señala: “La nueva era de los Trabajadores del Conocimiento se basa en un nuevo paradigma, totalmente diferente del paradigma cosificante de la Era Industrial. Llamémoslo el *paradigma de la persona integral*”.

El nuevo paradigma que propone este autor, el de la persona como-un-todo, es una invitación a reflexionar sobre la visión segmentada de la naturaleza humana,

---

<sup>13</sup> Frases tomadas de las voces de los responsables de las áreas de gestión humana, en notas personales de las investigadoras.

que persiste en el paradigma productivo aún vigente, paradigma que no permite ver, aprovechar y desarrollar efectivamente el potencial de las personas, su energía creativa, su talento; lo que da lugar a muchas de las insatisfacciones de las personas, que hoy deben atender los jefes y las áreas de gestión humana. Es un paradigma que nos señala la importancia de volver sobre la esencia humana, desde un liderazgo que se viva más como una labor posibilitadora que como un hacer especializado, tal como lo refiere Stephen R. Covey citado Hesselbein (2010, p.18).

La reflexión de Hesselbein gira en torno a la necesidad de reconocer, “La realidad fundamental de que los seres humanos no son cosas que necesiten ser motivadas y controladas; son seres cuatridimensionales: cuerpo, mente, corazón y espíritu.”, “las cuales representan las cuatro necesidades y motivaciones básicas de toda persona: vivir (supervivencia), amar (relaciones), aprender (crecimiento y desarrollo) y dejar un legado (significado y contribución)” , para el autor “si se olvida alguna de las cuatro partes de la naturaleza humana, de hecho, se convierte a la persona en una cosa” Hesselbein (2010, p.28).

Una mirada apreciativa por parte de todos los actores, se plantea de igual forma como un camino para mitigar el énfasis en la carencia, y para reconocer las posibilidades reales de una construcción más humana. Como señala Varona (2009, p.16) desde su propuesta de la intervención apreciativa, la cual propone “una visión de la persona y la organización como un misterio, como un milagro...” “...la actitud apreciativa despierta el deseo de crear y descubrir nuevas posibilidades sociales que pueden enriquecer nuestra existencia...”

### **¿Quién entonces hace humana la Gestión Humana?**

Las organizaciones inmersas en el paradigma productivo, dan lugar a entramados sociales, en los que emergen, sin habérselo propuesto, diferentes sistemas de actuación que se van incorporando como formas legítimas para operacionalizar el paradigma en el que fueron creadas, formas que de manera consciente o inconsciente inciden en las posibilidades de desarrollo humano que tienen las personas que la conforman, las cuales incluyen el escenario que crean las personas que lideran áreas de gestión humana, el jefe y en última instancia las personas mismas, quienes desde su motivación intrínseca determinarán las posibilidades de aprovechamiento de las condiciones que una organización brinda, para su proceso de desarrollo.

La Gestión Humana que surge desde el paradigma productivo, ha tenido su desarrollo centrada en la búsqueda de la productividad, y cada vez más se ha dejado permeable por los enunciados de responsabilidad social, que llaman la atención sobre la necesidad de que las organizaciones tengan un desarrollo sostenible, y de generar valor para todos sus grupos de interés. En este intento de hacer una gestión humana cada vez más humana, aparecen múltiples orientaciones, teorías, metodologías y prácticas que las organizaciones ponen al servicio de sus empleados con el fin de vincular los resultados de negocio con las posibilidades de desarrollo de las personas que los hacen posibles.

La vida cotidiana de las empresas ha incluido prácticas para gestionar de manera permanente asuntos humanos, como el Clima Laboral, la Gestión del Desempeño, el Desarrollo de Competencias, programas de Formación, Gestión del Conocimiento y la Innovación, programas de Servicios y Bienestar, Salud Ocupacional, programas de Cambio y Cultura entre otros. Y aunque aún falta afinar la aplicación y articulación de estas prácticas, el escenario se ha creado, la gestión humana de hoy investiga, referencia, y adecúa cada vez más su

respuesta a las necesidades de la organización, en sintonía con las necesidades de desarrollo de las personas. Estas prácticas, han permitido escuchar a los seres humanos que habitan la organización, sus pensamientos, sus sentimientos, quejas, reclamos, angustias, malestares, insatisfacciones y sus percepciones en torno a la vivencia de la experiencia laboral cotidiana, es un camino que la gestión humana, de algunas organizaciones comienzan o ya están transitando, y no se tiene, al hacer este señalamiento, la pretensión de mostrarlo como un camino nuevo, se trata de mostrarlo más bien, como una forma posible y legítima de visibilizar lo humano.

Pero no basta con crear los escenarios, hacen falta otros actores para hablar de verdaderos procesos de desarrollo al interior de las organizaciones, pues aún, a pesar de que los escenarios son cada vez más propicios, hay silencios, soledades, sentimientos y emociones agazapados detrás de los procesos, de los indicadores, de los planes, que recuerdan cuánto falta todavía para lograr el propósito fundamental, de ser productivos y felices a la vez, cuanto falta para entender que productividad y felicidad no riñen, que son las dos caras de una misma moneda.

Lo que se quiere reivindicar es el camino que aunque tímidamente, empieza a ser reconocido, tenido en cuenta, no sólo por los líderes de las áreas de gestión humana, sino por los jefes y demás actores fundamentales en este proceso, como una posibilidad de hacer visible lo Humano de la Gestión Humana; una mirada que incorpora además de un propósito, un sentimiento de valoración genuina del ser humano que habita y hace posible la realidad organizacional, y para lograrlo ha identificado la importancia de fortalecer el liderazgo en los jefes, para que junto con el mandato de productividad, tengan presente el mandato de evidenciar la responsabilidad social en sus labores cotidianas, con sus colaboradores inmediatos, líderes que se sientan convencidos y orgullosos de una clara y evidente orientación hacia lo humano.

Esta actuación consciente y deliberada desde el rol del líder, implicará pensar y formar un directivo para un hacer, centrado en el desarrollo de los seres humanos que conforman su equipo de trabajo, que su principal labor sea el desarrollo integral de las personas, no desde lo instrumental, mirando los indicadores y los resultados únicamente sino desde la construcción de un ambiente psicológico y social, donde sea posible valorar las condiciones que favorecen la sana convivencia y la transformación de cada ser humano, con la transformación de la colectividad de la que hace parte, permitiendo una construcción organizacional con éxitos financieros, asociados a la construcción de la calidad de vida de los seres humanos que la conforman.

Finalmente, como se ha mencionado, un actor fundamental en la posibilidad de hacer una gestión humana cada vez más humana, es la propia persona quién tiene la posibilidad de decidir qué hacer con las condiciones que la vida le presenta incluyendo su jefe. Se trata de que cada persona tenga la oportunidad de pensar el desarrollo al cual le es posible aspirar, en el sistema del que hace parte, el cual debe crear oportunidades de crecimiento y desarrollo humano, a partir de las cuales, cada persona se sienta constructora de su propia contribución y la enriquezca cada día con un hacer lleno de sentido, que incluya a los otros en su proyecto de desarrollo.

Mantener a las personas como centro de la gestión humana, llevará a verlas en su esencia humana, seres con posibilidades, cuya libertad de agencia, las conducirá al despliegue de sus potencialidades y a su desarrollo posible. Como lo expresa Uriz (2001, p. 66), "...cuando la persona es sujeto y no recurso, la relación entre la empresa y ella cambia. La vieja relación de dependencia –Yo me hago cargo de ti y de tus necesidades y me preocupo de ti en la medida y en el modo en que conviene a mis intereses– pasa a ser una relación entre partes iguales y libres: –Yo tengo este proyecto y esta es mi referencia cultural,

incorporándote, puedes conseguir logros personales importantes. Además ambos nos preocuparemos del desarrollo de tus capacidades específicas y de su aplicación al proyecto común-.”

## 8 BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, C., Calderón, G., Naranjo, J. (2006). “Gestión Humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación.”, en: *Cuadernos de Administración*, vol.19, nro. 32, Bogotá, julio - diciembre, 2006, pp. 225 – 254.

Álvarez, C., calderón, G., Naranjo, J., (2007). “La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación”, en: *Estudios gerenciales*, vol. 23, nro. 103, Bogotá, abril – junio, 2007, pp. 39 – 64.

Amar, J. (1998). “Una Conceptualización Comprensiva del Desarrollo Humano”. En: *Desarrollo humano perspectiva Siglo XXI*. Barranquilla: Uninorte.

Ángel, O. (2001). “Un sueño en construcción, Locería Colombiana 120 años”. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.

Anzola, O. (2003). “Una mirada a la cultura corporativa”. Bogotá: Editorial Universidad Externado de Colombia.

Arroyo, I. (2006). “La profesión de crear”. Madrid: Laberinto.

Ávila, F. (2007). “El concepto de Poder en Michael Foucault”. En: *A parte Rei* 53. *Revista de Filosofía*. 2007, pág. 8. <http://serbal.pntic.mec.es/AParteRei/> Consultado agosto 12 de 2011.

Bardín, L. (1986). “Análisis de contenido”. Madrid: Akal.

Beuchot, P. En: [www.ensayistas.org/filosofos/.../Beuchot](http://www.ensayistas.org/filosofos/.../Beuchot). Consultado en febrero de 2010.

Blanchard, K. y otros (1986). "El líder ejecutivo al minuto, como aumentar la eficacia por medio del liderazgo situacional". Barcelona: Grijalbo.

Liderazgo Situacional Hersey Y Blanchard. En: <http://mitecnologico.com/Main/LiderazgoSituacionalHerseyYBlanchard>. Consultado en febrero de 2010.

Benavides, O. (2002). "Competencias y Competitividad, Diseño para Organizaciones Latinoamericanas". Bogotá: Mc Graw Hill.

Bonilla, E. y Rodríguez, P. (2005). "Más allá del dilema de los métodos, la investigación en ciencias sociales". Bogotá: Uniandes. Grupo Ed. Norma.

Cantoni, F. (2002). "El factor humano en la organización". Bogotá: Intermedio editores.

Coffey, A. y Atkinson, P. (2003). "Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación". Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.

Cummings, T. y Worley, C. (2007). "Desarrollo Organizacional y Cambio". México: Thomson editores.

Chanlat, A. Carta a Richard Déry: El Occidente Enfermo de sus Dirigentes. *Cuadernos de Administración* N° 20, Universidad Del Valle. Mayo De 1995.

Chiavenato, I. (2007). "Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones". México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (1990). "Administración de recursos humanos". México: McGraw-Hill.

De bono, E. El pensamiento creativo. En <http://www.edwdebono.com/>. Consultado junio de 2010.

Dessler, G. (1979). "Organización y Administración: enfoque situacional". Madrid: Prentice Hall.

Duran, A. (1999). "El proceso de globalización de la economía mundial. Una mirada latinoamericana, en: *Revista de Fomento Social*, Nro. 215, julio – septiembre, 1999, pp. 343 - 364.

Foucault, M. (1995). "Un dialogo sobre el poder y otras conversaciones." Madrid: Alianza editorial.

Foucault, M. (1999). "Estrategias de poder." Obras esenciales, Volumen II. Introducción, traducción y edición a cargo de Julia Varela y Fernando Álvarez-Uría. Barcelona: Paidós.

France, H. Shrader, Alan (2010), (Compiladores). "De Líder a Líder. El liderazgo: una cuestión de ser y no de hacer". Buenos Aires: Granica.

Frankl, E. (1994). "El hombre en busca de sentido". Barcelona: Herder.

Galeano, M. (2004). "Estrategias de investigación social cualitativa". Medellín: La Carreta Editores.

González, L. (2007). "Humanismo y gestión humana: una perspectiva para el trabajo social aplicado al campo laboral.". En: *Eleuthera*. Vol. 1, enero a diciembre 2007, pp. 42 – 63.

Giménez, F. (2010). "Humanizar las organizaciones: El papel del líder como creador de comunidades". En *Harvard Deusto Business Review*, N° 191. Junio de 2010, pp. 61 – 66.

Huerta, J. y Rodríguez G. (2006). "Desarrollo de habilidades directivas". México: Prentice Hall.

Hofstede, G. Dimensiones culturales. En:  
[http://www.12manage.com/methods\\_Hofstede\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_Hofstede_es.html). Consultado en febrero de 2010.

Holton, F y Swanson R. (2001). *Andragogía, el aprendizaje de los adultos*. México: Alfaomega.

Lavado, J. (2003). "Liderazgos: un arma cargada de futuro". En:  
*Training & Development*, nro. 40, mayo, 2003, pp. 36 – 39.

Lévy, C. (2003). "Gestión de las Competencias, Cómo analizarlas, Cómo Evaluarlas, Cómo desarrollarlas". Barcelona: Gestión 2000.

Lozano S. y Josep M. (1999). "Ética y empresa". Barcelona: Trotta.

Luhmann, N. (1996). "Confianza." Barcelona: Antropos Editorial.

Marín, D. (2006). "El sujeto humano en la administración: Una mirada crítica." En: *Cuadernos de Administración*, nro. 032, julio – diciembre, 2006, pp. 135 – 156.

Maldonado M. (2001). "Las competencias una opción de vida." Bogotá: Ecoe.

Maturana, H. (1991). "El sentido de lo humano". Santiago de Chile: Océano.

Maturana, H. (2003). "Desde la Biología a la psicología". Argentina: Editorial Universitaria.

Maturana, H. (2008). "Habitar Humano". Chile: J.C. Saéz Editor.

Max-neef, M., Elizalde, A., Hoppenhyn, M. (1998). "Desarrollo a Escala Humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones". Montevideo: Editorial Nordan.

Méndez C. (2006). "Transformación Cultural en las Organizaciones". Limusa: Bogotá.

Morales, C. (1994). "Diez formas de concebir las organizaciones: Una valoración", en: *Revista de Fomento Social*, No. 193, enero – marzo 199), pp. 23 – 65.

Morcillo, P. (2007). "Cultura e innovación empresarial la conexión perfecta". España: Thomson.

Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. Bogotá: Alfaomega.

Ortiz, A. (2004). "Diccionario de Hermenéutica". Bilbao: Deusto.

Palací, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid: Prentice Hall.

Palomo, M. (2000). "Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo". España: ESIC.

Restrepo, H. (2003). "Lo humano, una perspectiva desde el tao". Bogotá: Legis.

Roldan, O. (2009). "La Institución Educativa: Escenario de Formación Política, que se configura desde el ejercicio mismo de la política". En: <http://www.cinde.org.co/ceanj/wp/wp-content/uploads/2010/12/Tesis-Ofelia-Rold%C3%A1n-V..pdf>. Consultado junio 14 de 2009.

Rubio, C. (1984). "Positivismo, hermenéutica y teoría crítica en las ciencias Sociales". Barcelona: Humanitas.

Sábato, E. (2000). "La Resistencia". Buenos Aires: Seix Barral.

Sábato, E. (2007). "Hombre y Engranajes, en Obra Completa, ensayos." Buenos Aires: Seix Barral.

Saldarriaga, J. (2008). "Gestión humana: tendencias y perspectivas. En *Estudios Gerenciales*, Vol. 24 No. 107, abril - junio de 2008, pp. 137 – 159.

Sen, A. (1999). "Desarrollo y libertad". España: Planeta.

Schvarstein, L. (1991). "Psicología social de las organizaciones". Buenos Aires: Paidós.

Strauss, A. y Corbin J. (2002). "Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada". Medellín: Universidad de Antioquia.

Taylor, S. y Bodgan, R. (1992). "Introducción a los métodos cualitativos de investigación". Barcelona: Paidós.

Titla, P. (2010). Factor de Fomento Creativo y Desarrollo Organizacional en: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:MD27O5kdFsIJ:148.206.53.231/UAMI11907.pdf+Drevdahl+creatividad&hl=es&gl=co>. Consultado julio 4 de 2010.

Urdaneta, O. (2005). "Psicología social aplicada a la gestión del capital humano". Bogotá: 3R editores.

Urdaneta, O. (1997). "El desarrollo de los recursos humanos en los procesos de apertura económica". Bogotá: 3R editores.

Uriz, J. (2001). "Recursos Humanos: de concepto anticuado a creador principal de valor", en *Harvard Deusto Business Review*, Nro. 101, 2001, pp. 58 – 67.

Varona, F. (2009). "La intervención apreciativa, una manera nueva, provocadora y efectiva para construir las organizaciones del siglo XXI". Barranquilla: Uninorte.

Weiss, H. (2002). "La deconstrucción de satisfacción en el trabajo: La separación de las evaluaciones, creencias y experiencias afectivas", en *Recursos Humanos Management Review*, Nro. 12, 2002, pp.173 - 194.

Yukl, G. (2008). "Liderazgo en las Organizaciones". Madrid: Prentice Hall.

Zea, L. (2004). "La Organización como Tejido Conversacional". Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.

Zemelman, H. (2007). "El Angel de la Historia: determinación y autonomía de la condición humana". Barcelona: Anthropos Editorial.