

Entorno organizacional y desarrollo humano

Esther Julia Castaño González*

Resumen

El presente artículo hace, en primera instancia, un recorrido histórico por los cambios del entorno de las empresas en Colombia a partir del revolcón de los años 90, caracterizado por el desarrollo del neoliberalismo y su impacto en el sistema político, económico y social. Posteriormente, analiza cómo las empresas que debieron asumir un nuevo papel productivo, efectivo y competitivo, y lo que ello ha implicado en cuanto a prioridades, esfuerzos, requerimientos y actuaciones. A partir de dicho análisis se hace un esbozo de la presencia del talento humano en las organizaciones, sus situaciones, dificultades y lo que se ha denominado en este escrito como “Un nuevo horizonte”, aparte donde se discute una nueva forma de reconocer al colaborador, una nueva forma de comprender sus contradicciones, confusiones, sentidos, significados y angustias, así como una oportunidad de crecimiento corporativo que permita el logro de los factores de éxito y objetivos de la organización a partir de un verdadero desarrollo humano.

Palabras clave: neoliberalismo, globalización, organización, colaborador, desarrollo humano, talento humano.

Organizational environment and human development

Abstract

This article, first, makes a historical journey through the environment changes Colombian companies have been experiencing since the 90's, a decade characterized by the development of neo-liberalism and its impact on the political, economic and social systems. Subsequently, it analyzes how the companies had to assume a new productive, effective and competitive role, and the consequences of this under priorities, efforts, requirements and perfor-

mances terms. From such analysis, an outline of the human talent's presence in the organizations is made, including the performance difficulties and an element called in this article “a new horizon”, in which a new way to recognize the collaborators is discussed, understanding, in a different way, their contradictions, confusions, meanings and anguishes and also a new opportunity for the corporative growth which allows the achievement of the success factors and of the organization's objectives from a real human development.

Key words: neoliberalism, globalization, organization, collaborator, human development, human talent.

Meio organizacional e desenvolvimento humano

Resumo

O presente artigo faz, em primeiro lugar, um percurso histórico pelas mudanças do meio das empresas na Colômbia a partir da grande mudança dos anos 90, caracterizado pelo desenvolvimento do neoliberalismo e seu impacto no sistema político, econômico e social. Posteriormente, analisa como as empresas deveram assumir um novo papel produtivo, efetivo e competitivo, e o que isso implicou quanto a prioridades, esforços, requerimentos e atuações. A partir de dita análise se faz um esboço da presença do talento humano nas organizações, suas situações, dificuldades e o que se denominou neste escrito como “Um novo horizonte”, aparte onde se discute uma nova forma de reconhecer ao colaborador, uma nova forma de compreender suas contradições, confusões, sentidos, significados e angústias, bem como uma oportunidade de crescimento corporativo que permita o lucro dos fatores de sucesso e objetivos da organização a partir de um verdadeiro desenvolvimento humano.

Palavras importantes: neoliberalismo, globalização, organização, colaborador, desenvolvimento humano, talento humano.

* Comunicadora social-periodista, especialista en Comunicación Organizacional, magíster en Educación: Desarrollo Humano, candidata a doctora en Relaciones Internacionales. Docente Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali-Valle del Cauca.

Correspondencia: juliacg22@yahoo.es

Artículo recibido: 15/08/2011; Artículo aprobado: 01/08/2012

El escenario

Es durante el gobierno de Virgilio Barco (1986-1990), cuando en Colombia se adopta la apertura económica y se incluyen sus principios en un plan de gobierno que había que desarrollar en cuatro años; fue allí cuando se empezó a creer en el logro de una gran armonía entre todos los países del mundo por cuenta del triunfo del capitalismo tras la caída del esquema socialista en la Unión Soviética. La economía de mercado logró su hegemonía incuestionable; el resurgimiento del pensamiento liberal se plantea como alternativa de sistema en el que deben imperar la competencia, la eficacia y la productividad. Reaparecen los postulados de Adam Smith con el argumento de que la equidad y la justicia social serán, a largo plazo, el resultado de la dinamización del proceso de acumulación¹.

Cuando César Gaviria Trujillo asumió la presidencia el 7 de agosto de 1990, reiteró a los colombianos la definitiva muerte del modelo económico proteccionista en el cual las empresas eran amparadas por el Estado por medio de políticas dirigidas a promover el desarrollo industrial, lo que históricamente había ocasionado cierta ineficiencia administrativa y operativa, tanto en el sector público como en el privado, aunque en este último en menor medida. En este sentido para el neoliberalismo el Estado representa un gran lastre, lento y, además, costoso para la sociedad.

Las políticas del plan de desarrollo 'La revolución pacífica', aplicados por el presidente Gaviria (1990-1994), fueron audaces, si se tiene en cuenta que fue el inicio de toda una revolución económica y social, pero pensada desde arriba. Nuestros gobernantes se han limitado a cumplir con las órdenes impartidas por los grandes grupos económicos a nivel internacional, pero más que por ellos, por el B. M. y el F. M. I. No se tuvo en cuenta, por lo tanto, la situación real del resto de Colombianos².

A este nuevo sistema político, económico y social se le denominó neoliberalismo y con él, como condición inseparable, se presenta la globalización, dos conceptos protagonistas del

siglo XXI. El primero, caracterizado por los diferentes cambios que en el entorno mundial se han dado para universalizar la economía y por los cuales se ha creado un conjunto de políticas de ajuste en los diferentes países en temas como comercio, finanzas e información que han incidido incluso en los valores culturales; el segundo, ideado principalmente para facilitar el acoplamiento de los países a ese mundo global, aunque es un problema mayor el hecho de que no todos los países, aún hoy, tengan capacidad para competir de igual manera en ese entorno caracterizado por jerarquías profundamente marcadas.

La idea romántica de globalización nació basada inicialmente en integrar la economía nacional con el resto del mundo. Se trataba de lograr un acercamiento de los bienes de capital, las comunicaciones y las personas; negarse a la apertura de posibilidades de crecimiento y al nacimiento de nuevas ofertas de empleo era absurdo; sin embargo, la realidad resultó ser otra.

El neoliberalismo tiene como base la oferta y la demanda, y la acentuada concentración y monopolio de la economía, lo que ha llevado a que una minoría se haya beneficiado con una impresionante acumulación de riqueza, contrario a una mayoría que no alcanza a obtener los más elementales recursos para su subsistencia, como lo expresa Jorge Child cuando plantea que la gran mayoría de la población,

... con sus millones de hambreados y desnutridos, destechados y desempleados, y subempleados, que miran el sueño americano de los anuncios de la Televisión como un paraíso que no les corresponde y que no alcanzan a tocar, pero que por el bombardeo de los medios de comunicación se van convirtiendo en su inconsciencia en cuentos de hadas que con su validez de distracción narcotiza su voluntad de lucha real por alcanzar los bienes que ofrece esta vitrina de sueños³.

Quienes defienden el neoliberalismo, entre ellos empresarios, iglesias, partidos políticos conservadores, centros financieros y bursátiles, algunas universidades privadas y personas

poseedoras de la mayor riqueza, lo plantean como el camino para que las naciones con menos posibilidades de exportación y con una capacidad mínima de participación en el mercado no sufran tanto en el proceso de incursión al mundo globalizado, sin embargo, hoy en día la polémica suscitada por la implantación de este modelo está más viva que nunca.

Sobre esto plantea Helena Villamizar

...el neoliberalismo trajo grandes beneficios es indudable; sobre todo para los nuevos dueños de las privatizaciones, sus agentes, asesores y eminentes subvaluadores del patrimonio público, y en general para el capital financiero. Las evidencias son elocuentes: Carlos Slim convertido en el hombre más rico del mundo a partir de la explosión de su fortuna por la compra de empresas públicas; ingentes ganancias para los nuevos dueños de las electrificadoras en Colombia; exorbitante incremento de la fortuna de los compradores del Cerrejón, pues a menos de dos años de efectuada la compra, Glencore, parte del consorcio comprador vendió una quinta parte de su adquisición por tres veces el valor total que había pagado por su participación (33%) en los derechos sobre el puerto, ferrocarril y las reservas de esta mina. Estos son tan solo unos ejemplos de las mieles de la doctrina del libre mercado y el rechazo a la intervención del Estado, y por supuesto la imposición de las privatizaciones⁴.

Con el neoliberalismo nacieron políticas macroeconómicas impuestas en el mundo, lo que se le denominó internacionalización de la economía, dando paso a cambios como la abolición de las barreras al comercio internacional y con ello a la bancarrota del campo, índices altísimos de desempleo, despidos masivos de trabajadores, crecimiento de nuevos tributos, entre otros, lo que, obviamente, impactó principalmente a los más vulnerables.

El plan de desarrollo denominado “El salto social”, presentado al país por el presidente Ernesto Samper Pizano (1994 - 1998) pretendió consolidar las

propuestas hechas por su antecesor Cesar Gaviria Trujillo. Se suponía, que la de Gaviria sería la etapa de readecuación de la infraestructura económica a las nuevas condiciones de desarrollo impuestas por el B.M y el F.M.I. Entraría Colombia, según ese plan en un proceso de modernización de la economía para poder internacionalizarla; además, las otras reformas serían las políticas que de hecho se hicieron. La segunda etapa de este gran plan de desarrollo estaría, entonces en manos del sucesor de Gaviria. Esta etapa se denomina estabilización. El ideal fundamental de este segundo periodo era estabilizar la economía para poder, en la tercera, comenzar a crecer. Desgraciadamente, lo planteado no se ha podido llevar a la realidad porque a estas alturas todavía estamos en el doloroso proceso de la modernización para la competitividad⁵.

Parte del deterioro distributivo por supuesto radica en la concentración de los activos y entre ellos de la tierra, cuya concentración y el desplazamiento por grupos armados han aumentado. La mayor desigualdad igualmente se deriva de la evolución de los salarios. La realidad desmiente la prédica de que éstos aumentaron mucho en Colombia. En realidad, entre los factores que explican la reducción de la pobreza examinados por la CEPAL, los sueldos y salarios en Colombia registran la menor variación anual en hogares pobres la mayoría entre 1990 y 2008, después de Uruguay y Paraguay en Latinoamérica⁶.

Así pues, con la variada oferta de bienes de todas las marcas y precios, los hábitos de consumo de los colombianos cambiaron, y la producción del país quedó seriamente damnificada; muchas empresas no fueron eficaces ni eficientes, no pudieron competir en calidad y precio, por lo que debieron cerrar, y otras, en la búsqueda de la efectividad, reemplazaron su mano de obra por maquinaria importada. “El neoliberalismo ha hecho una relectura del liberalismo clásico sin tener en cuenta la estructura monopólica e internacional del capitalismo de nuestro tiempo”⁷.

No suficiente con esto, la situación ha estado influida, además, por factores como la crisis económica, la violencia, el desempleo, los nuevos modos de contratación, la migración y los desastres naturales, entre otros, que han provocado que en todos los sectores de la economía nacional se presenten desapariciones de un sinnúmero de compañías, fusiones, adquisiciones o reestructuraciones en mayor o menor medida; solo las empresas “líderes” y eficientes logran sobrevivir y permanecer en el mercado con la difícil tarea de sostener permanentemente términos óptimos de productividad, competitividad, calidad y flexibilidad.

Las consecuencias distributivas del neoliberalismo son inocultables para América Latina. En Colombia dichos resultados fueron exacerbados por una ética oficial que legitimó favorecer hasta límites inconcebibles a los más ricos y poderosos, mientras aplicaba políticas regresivas de reformas laborales, y mayor IVA afectando a los más pobres. La evolución de Colombia en el concierto latinoamericano es vergonzosa; respecto a la meta del milenio de reducción de la pobreza, es el país latinoamericano con menor reducción de la pobreza extrema⁸.

Nuevas formas de organización empresarial

La situación descrita en el acápite anterior obligó a reaccionar a la empresa tradicional, caracterizada hasta ese entonces por poseer una planta industrial con gran variedad de productos, normas laborales estáticas, mano de obra semicalificada, control sobre la realización de actividades, estructura de organización centralizada con departamentos especializados y gestión burocrática.

Asumir el nuevo papel de empresa efectiva y competitiva aceleró la introducción de nuevas formas de organización y de producción; condujo a la modificación de la distribución del trabajo y a una notable reducción de la masa trabajadora, hoy más diferenciada en cuanto a capacidades técnicas, pues se plantean nuevas exigencias de calidad, obligando al cambio

sobre todo en los patrones institucionalizados de actuación tanto individuales como colectivos.

Las empresas de hoy deben enfrentar una gran carrera contra el tiempo en la que se piense en el bienestar, desarrollo y evolución del trabajador

... las nuevas realidades organizacionales han puesto de presente la preocupación e interés de los dirigentes de Talento Humano por desarrollar la capacidad de agregar valor a los procesos organizacionales y medir el impacto que sus prácticas tienen en la estrategia de la organización. En este contexto la generación y medición de valor agregado en Gestión Humana se constituye en su mayor desafío en el futuro cercano, con miras a fortalecer su posición dentro de las organizaciones⁹.

Si bien es cierto, algunas compañías se han esforzado y han hecho bien la tarea, para muchas el desarrollo humano de los colaboradores aún no es una prioridad, como tampoco los procesos de interacción personal y grupal, la diversidad de ideologías, las posiciones políticas y religiosas o los diferentes intereses económicos de aquel público interno cimiento de la organización.

Lo que sí es prioritario para muchas empresas son las ventas y, por ende, el cliente y la satisfacción de sus demandas. Los esfuerzos de estas están dirigidos a las “prácticas industriales” y a las “prácticas de servicios”; la idea es lograr la fidelización del consumidor y la ampliación de las posibilidades de permanencia de las compañías en el “juego”, lo que implica, entre otras cosas, una importante reducción de los costos, manteniendo la obligación de aumentar cada vez más la productividad y mejorar la calidad.

Por lo tanto, productividad y calidad son procesos que requieren que la empresa ponga en marcha un programa de mejoramiento continuo planeado para reacomodar las estructuras jerárquicas, misión imposible de lograr sin la participación del hombre trabajador; “no hay empresas sin personas...” y estas personas

son la herramienta que la compañía posee para transformarse, alcanzar sus objetivos, conseguir y hacer realidad su misión y su visión.

Aunque históricamente se ha afirmado que la parte económica es muy importante para los empleados, pues como lo expresó Carlos Marx "(...) el hombre necesita, en primer lugar, comer, beber, tener un techo y vestirse antes de hacer política, ciencia, arte, religión, etc."¹⁰, también se requiere de factores como comunicación, buen ambiente de trabajo y participación activa tanto en la toma de decisiones como en los procesos de gestión y producción. Es necesario provocar en los empleados sentido de pertenencia, compromiso, satisfacción laboral, motivación y, por ende, identificación con la organización, pero los gerentes no saben cómo obtener todo esto sin la obligación de invertir dinero, ni tiempo.

Mostrar interés en los colaboradores y darles importancia no solo logra que estos hagan su deber, el crecimiento personal y la satisfacción se desborda sin límites en entrega hacia la organización, se aumenta la productividad y mejora la competitividad, pero las empresas parece que no lo quieren entender así, siendo algo común por ejemplo, que los colaboradores se enteren de las campañas publicitarias de su compañía a través de los medios de comunicación y no por medio de comunicados internos en su empresa¹¹.

Compartir las decisiones y dar a conocer los cambios, dar participación en las actividades grandes y pequeñas, implementar mecanismos de comunicación en los cuales se permita la opinión del colaborador, sus propuestas o sugerencias de mejoramiento; el diálogo y la puesta en común sobre insatisfacciones e ideas de innovación; reconocer el esfuerzo y la sobrecarga de trabajo; conocer las metas del colaborador, sus aspiraciones y el porqué de sus problemas personales serían solo algunas opciones poco costosas de ir variando el concepto de trabajador al que hay que controlar todo el tiempo y al que hay que ponerle diferentes tipos de 'policía'. Así se empezaría a enfocar la gerencia hacia un estilo de dirección más

humano, más incluyente, que reconoce que un empleado satisfecho y feliz en su trabajo va a producir muchísimo más que un empleado controlado y vigilado como lo propuso Taylor en su tiempo.

La gestión del Talento Humano en las organizaciones colombianas es muy operativa, (centrada en labores de administración de personal que giran alrededor de las funciones tradicionales de reclutamiento, selección, inducción, compensación y adiestramiento), lo cual dificulta el desarrollo humano y organizacional acorde con los hechos ocurridos en el campo económico, ambiental y humano del siglo XX y comienzos del XXI¹².

El taylorismo y sus principios, expuestos en *Principles of Scientific Management* fueron por mucho tiempo la base de la administración. Esta excesiva orientación positivista y mecanicista de la relación del "obrero" con su trabajo es hoy totalmente obsoleta; sin embargo, el reto consiste en cambiar el esquema mental que aún tienen muchos de hacer las cosas desde la división sistemática de las tareas, de la organización racional del trabajo en secuencias y procesos, cronometrar las operaciones, solo motivando con un sistema de pago de primas según el rendimiento y proponiendo políticas para suprimir cualquier improvisación en la actividad productiva.

Para esto se necesitan directivos preparados y actualizados, a tono con las nuevas concepciones administrativas, que posean amplias herramientas de dirección, además del conocimiento de las técnicas para generar un producto o un servicio. Se requieren gerentes con sentido de humanidad, interesados sinceramente en el otro, ese otro que quiere ser acompañado, que en silencio reclama respeto, confianza, consideración, apoyo y ayuda y que desde su individualidad quiere ser reconocido diferente, pero tratado con equidad.

La historia de las empresas colombianas, por lo menos, ha servido para demostrar que sus mayores esfuerzos se han inclinado hacia el fortalecimiento de su imagen corporativa, pero se olvidan de que las señales que envían a su público objetivo hoy llamados *stakeholders* o

grupos de interés, están determinadas por la actuación de los empleados.

La denominación “grupos de interés” o “*stakeholders*” es un concepto lanzado por Richard E. Freeman en 1984 en su obra *Strategic Management A Stakeholders Approach*, quien lo definió como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”. Uno de los principales *stakeholders* de cualquier organización es el talento humano; se hace vital su visibilización e inclusión, lo que trae consigo grandes logros y alcances corporativos¹³.

Una empresa puede poseer el producto o servicio ideal, la calidad deseada, la tecnología de punta que permita funcionar con los procesos requeridos, incluso, puede llegar a tener su personal muy bien capacitado, pero si no se toma en cuenta un factor vital como el desarrollo humano de sus colaboradores, el funcionamiento de la organización puede verse afectado, y sus sistemas de operación, debilitados.

Un nuevo horizonte

En todos los sectores de la economía se hace prioritario replantear las políticas organizacionales orientadas a las personas, enfocándose en asistir, asesorar, guiar, acompañar y ayudar a las personas en su rol laboral, profesional y técnico, integrando sus necesidades y responsabilidades en el ámbito laboral, con sus necesidades y responsabilidades en el ámbito personal, siempre teniendo en cuenta las relaciones interpersonales, caracterizadas generalmente por contradicciones, confusiones, negociaciones de sentidos y significados, que en algunos casos pueden producir sentimientos de angustia, incertidumbre, incongruencias y disonancias, afectando el bienestar y desarrollo de las personas dentro de la empresa y, por ende, el de sus familias.

... Desde esta forma de percibir y gestionar la empresa, el ser humano es motor de desarrollo y epicentro de la gestión empresarial y la comunicación el proceso social más importante que forma

‘comunidad laboral’ no simplemente en cuanto a una cultura compartida; sino también en la puesta en común en la que el término comunicación tiene su raíz profunda, permite que el trabajador sea más productivo, generar nuevas estructuras, relaciones sociales y obrero patronales más flexibles y equitativas, orientar el decir empresarial y fecundar con este todos los procesos de la dinámica de la organización, además de comunicación abierta, receptiva y empática que ayuda a generar desarrollo organizacional y a dinamizar los cambios contemplando en toda su plenitud en el talento humano...¹⁴.

El factor humano debe ser considerado por la organización de hoy como su activo más importante, con el cual la empresa debe comprometerse a facilitar el descubrimiento, actualización y optimización de sus posibilidades potenciales tanto personales como profesionales, considerando que las personas en el escenario laboral no se encuentran aisladas, sino inmersas en un colectivo que puede influenciar en forma constructiva o destructiva el logro de las metas del individuo y por ende su desarrollo.

Mónica Valle afirma: “La comunicación en términos de apertura, empatía y receptividad es indicativo de Desarrollo Organizacional y herramienta fundamental para su implementación como técnica administrativa; con ello se podría decir que la Comunicación y el Desarrollo Organizacional son variables que se afectan mutuamente y son interdependientes”¹⁵.

Se requiere entonces invertir en la gente y en su desarrollo garantizando un crecimiento, tanto de la empresa como de quienes pertenecen a ella. Esto es imposible de lograr desde la mirada taylorista de la administración, la cual se caracteriza porque la organización no posee un compromiso sincero con lo humano y no pretende el acompañamiento a las personas o equipos de trabajo para descubrir las necesidades profesionales y personales de los empleados en su búsqueda de un mayor desempeño y un rendimiento acorde con el rol asignado.

(...) Bajo los parámetros de un paradigma Taylorista, (...) el sistema social y

administrativo está fundamentado en el autoritarismo, mostrándose poco abiertos y receptivos a la comunicación con sus subsistemas internos, como lo son sus colaboradores. El estilo de comunicación que predomina es descendente, es decir de jefes a trabajadores, siendo muy deficiente la comunicación ascendente es decir del trabajador hacia el jefe, esto se constituye en uno de los obstáculos que impiden generar Desarrollo Organizacional¹⁶.

Así, pues, nuestro siglo globalizado no puede seguir caracterizado por el valor prioritario hacia los recursos financieros, energéticos, tecnológicos; el valor debe ser hacia las personas y su aporte, el cual no es estático, pues se dinamiza constantemente, renovándose y garantizando el mejoramiento continuo de la empresa y a largo plazo el desarrollo de la sociedad.

La organización debe proyectarse desde lo humano y lo social para que la contribución sea significativa, de aquí que cobre especial importancia el estilo de administrar los recursos físicos referidos al capital invertido en dinero, acciones y activos por parte de las personas, dado que estas dan forma a la organización, por ello la maximización de la riqueza en los negocios no ha significado necesariamente desarrollo humano, sino incremento de la productividad y rentabilidad, concentrado en pocas manos, las que tienen el poder¹⁷.

Sin embargo, esta posición solo es válida definiendo el punto de vista desde el que se aborda el desarrollo humano, pues

... históricamente, se ha relacionado el progreso con acumulación de capital, determinado por la idea de que los grupos humanos pueden alcanzar una mejor calidad de vida a través de la apropiación del excedente productivo y transformarlo en capacidad económica trayendo consigo beneficios monetarios, siendo el Producto Interno Bruto (PIB) el indicador del desarrollo de un país ya que resume en una cifra, el nivel de desarrollo de una nación y analiza los datos entre distintos años y países¹⁸.

Es así como el informe anual del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, denominado "Índice de Desarrollo Humano (IDH)", da cuenta del desarrollo humano de un país a través de un indicador numérico. Dicho cálculo se hace sobre la longevidad (esperanza de vida al nacer), la educación (tasa de alfabetización adulta/tasa de matrícula, combinando Educación Básica, Media Superior y Superior) y el nivel de vida (ingreso por habitante ajustado al poder adquisitivo).

Afortunadamente, el concepto de desarrollo humano ha ido evolucionando y los indicadores estadísticos son solo una mirada del asunto; hoy existen nuevas corrientes que proponen un concepto de desarrollo humano que va más allá del crecimiento económico y del cambio cuantitativo de la economía de un país. Hoy el desarrollo implica superación, representa evolución de pensamiento, transformación cualitativa de la sociedad en su conjunto, nuevas formas de relacionarse y nuevas relaciones, nuevos métodos de producción; se trata pues de un proceso integral, dinámico y profundo que refiere cambios económicos, políticos, sociales, culturales y ambientales que llevan a los pueblos a trascender condiciones de pobreza, inseguridad, discriminación y dependencia, que dificultan e impiden alcanzar una vida digna¹⁹.

"Es necesario a nivel empresarial y de nación mantener el índice de crecimiento económico, pero sin perder la perspectiva de que el fin deberá ser el desarrollo humano; y la única manera de hacer sostenible el crecimiento económico es haciéndolo aparejado al desarrollo humano"²⁰.

Un ejemplo de ese nuevo concepto de desarrollo humano es la propuesta de Manfred Max-Neef, Antonio Elizalde y Martín Hopenhayn denominada "Desarrollo a escala humana" en la que el desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos. "Lograr la transformación de la persona-objeto en persona-sujeto del desarrollo es, entre otras cosas, un problema de escala; porque no hay protagonismo posible en sistemas gigantescos organizados jerárquicamente desde arriba hacia abajo"²¹. Así, pues, este planteamiento se basa en el protagonismo real de los individuos en su propia vida; la calidad de vida de las personas depende de las

posibilidades que tengan de satisfacer, en forma adecuada, sus necesidades humanas fundamentales, que son múltiples e interdependientes, y que se interrelacionan e interactúan entre sí en simultaneidad.

Si las empresas se componen de personas, ¿cómo no valorarlas?, ¿cómo no esforzarse porque esas personas trabajen en forma agradable, armónica y comprometida? El problema es que en ocasiones solo se tiene en cuenta lo que cuesta seleccionar, reclutar y capacitar al personal para que sea eficiente, eficaz, efectivo y para que trabaje en equipo, olvidando el desarrollo personal que cada individuo merece lograr dentro de la organización y olvidando también que las personas son diferentes entre sí, que poseen aptitudes y actitudes diversas y que se comportan en forma variada, obedeciendo intereses individuales.

Cada persona posee y aporta a su trabajo su individualidad; esto se transforma continuamente puesto que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias, y es influida por las políticas de la alta dirección de la empresa para la cual trabaja, lo que se evidencia a partir de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

Es necesaria una evolución en la concepción "individuo" dentro de la organización puesto que el sujeto ya no puede ser visto como simple herramienta productiva; hay que situarlo en un papel protagónico en el mejoramiento corporativo, idea que lleva a evocar una afirmación de Amartya Sen: "la persona, no es un mero recurso productivo. No es un medio... Las capacidades se relacionan directamente con la libertad de las personas"²².

Dichas capacidades se evidencian dentro de una organización por medio de la actuación del individuo, no en forma aislada, sino inmerso en un colectivo; así, el proceso de reconocimiento del otro en el trabajo implica interacciones ideológicas determinadas por lo cultural. Y es que las expectativas y comportamientos poseen siempre un componente subjetivo que depende de las diferencias en las creencias, los valores, las normas, las jerarquías y la formalidad, condiciones que actúan como determinantes en las relaciones que entablan las personas en el ambiente laboral y, tal vez, condicionantes de su desarrollo humano.

En el entorno laboral, sería entendido el desarrollo humano inmerso en un desarrollo social; para Vigotski todo se resume a la capacidad de aprendizaje del individuo: "los seres humanos fueron más allá de los límites de las funciones psicológicas que les eran propias por naturaleza, progresando hacia una nueva organización de su conducta culturalmente elaborada"²³. Por lo tanto, el logro del desarrollo humano de las personas en el trabajo está determinado por los grupos socialmente organizados, inmersos en un proceso intencional de intercambio de sentidos, interacción, retroalimentación y diálogo que alimentan no solo el intelecto sino también la emoción.

Y es por todo esto que el taylorismo ya no es una opción. El objetivo de Taylor, según lo planteado por Aktouf,

... era el de garantizar que cada trabajador, cada herramienta y cada máquina de una empresa se utilizaran con su máxima eficiencia. Se trataba de conseguir esto, dando a cada trabajador un incentivo para que trabajase en lugar de prolongar su tarea, descubriendo el mejor modo en que podía realizarse cada operación o insistiendo luego en la aplicación uniforme de ese método, y planificando previamente la jornada de trabajo que había de hacer cada uno, de modo que no hubiese interrupción en el ritmo de trabajo de una fase a otra²⁴.

En la actualidad son muchas las compañías que usan los preceptos de Taylor; sin embargo, utilizar estos planteamientos implica un riesgo que ya han experimentado muchas organizaciones; de acuerdo con Hellriegel, Jackson y Slocum, "no reconocieron que los trabajadores también tienen necesidades sociales y que las condiciones laborales y la satisfacción en el trabajo con frecuencia son tan importantes, si no es que más importantes que el dinero"²⁵. El taylorismo se queda corto frente a las necesidades de los colaboradores de la organización al limitarse a tratar los procesos de mecanización e incentivo económico.

El desarrollo humano tiene que ver con la capacidad del individuo de modificar y mejorar sus condiciones tanto físicas como psicológicas,

sociales y de seguridad, modificando al mismo tiempo su entorno; el obstáculo principal son las organizaciones inconsistentes y su interés por conquistar nuevos mercados e incrementar utilidades, más que por mejorar las condiciones de vida de la gente, a la cual generalmente no se le motiva, no se le indaga por su satisfacción en el cargo, no se le integra, no se le capacita y, por tanto, no se le da oportunidad de participación.

La organización debe ser un entorno propicio para el desarrollo de las personas tanto a escala personal como profesional;

... la psicología organizacional plantea que la mejor manera de lograr el sentido de pertenencia y compromiso de un empleado no es necesariamente con la parte económica, curiosamente resulta más útil mostrar interés sincero en los sentimientos, pensamientos y opiniones de las personas, en lo que tienen que decir y en la participación que se les pueda dar en las diferentes actividades de la empresa²⁶.

El desarrollo humano del trabajador finalmente confluye en una mayor productividad y competitividad de la compañía, a la cual se le facilitará alcanzar el logro de sus factores de éxito, sus metas de crecimiento, el mejoramiento de su imagen y posicionamiento y su supervivencia en el mercado, entonces, ¿por qué no dedicarle el esfuerzo, darle el reconocimiento y la inversión que el colaborador merece?

La respuesta positiva a esta inquietud podría no solo facilitar un mejoramiento certero de la situación de los empleados al interior de las organizaciones, sino además, un desarrollo social a partir de un aporte local, regional y nacional que le permita a las empresas colombianas competir con empresas extranjeras que poseen una fuerza laboral formada, comprometida y consciente de su lugar, de sus metas y de su importancia en el entorno social, político, económico y cultural del país.

Es el ambiente laboral el escenario en el cual las personas permanecen la mayor parte de su vida, entonces, ¿por qué no pensar que es el factor laboral uno de los causantes principales de la frustración de los proyectos de vida de los individuos? Y es que es justamente en el pla-

no social y organizacional donde se presentan agresiones, desigualdades, discriminación, injusticias y hasta violaciones a los derechos humanos, situaciones capaces de disolver la capacidad creativa de las personas, lo cual conduce, lentamente, a partir de un profundo resentimiento, a la apatía y pérdida de la autoestima de ese hombre trabajador que pudo superarse y avanzar a la par con la organización.

El país continúa enfrentando a formas de explotación similares a la esclavitud que jurídicamente se abolió en la primera mitad del Siglo XIX: trata de blancas, trabajo y otras formas de explotación de los niños, discriminación social y religiosa, discriminación de género y de minorías étnicas, intolerancia con determinados grupos poblacionales y un aumento constante en la violencia en variadas formas, generando paralelamente nuevas migraciones y desplazamientos²⁷.

El hombre trabajador, desde la perspectiva empresarial, se ha mirado como un recurso, predominando el sentido utilitarista del individuo como objeto de producción. Como se expresó en líneas anteriores, cambiar dicha visión hacia el concepto de sujeto de necesidades y satisfacciones daría un sentido más humano al contexto organizacional, generando en las personas trabajadoras crecimiento, lo que provocaría un desarrollo individual que a mediano plazo se traduciría en términos de desarrollo de la sociedad.

Esta situación de cambio social implica caminar hacia nuevos valores, además de entender que el desarrollo viene dado por el carácter contradictorio de la realidad. Es así, por ejemplo, como los cubanos han adoptado la identidad nacional y el humanismo como nuevos valores, como Cuesta lo viene afirmando:

... a pesar de la escasez y quizá posiblemente por ellas, determinadas por el bloqueo norteamericano, la ley primera de nuestra república propugnada por José Martí (1976) nos ha conducido a rehacernos en la búsqueda constante de una rentabilidad digna. (...) 'yo quiero que la ley primera de nuestra república sea el culto de los cubanos a la dignidad plena del hombre'²⁸.

Conclusión

Es responsabilidad de las organizaciones pensar en su talento humano y en su desarrollo, más allá de los esfuerzos que se hagan para crecer económica y estructuralmente. Entonces, corresponde pensar en un modelo administrativo propio, “el traje a la medida”, que responda a las necesidades puntuales y estratégicas y que armonice con nuevos valores y formas de hacer las cosas, para que el sujeto trabajador pase a ser el protagonista de la gestión empresarial y, sin olvidar el entorno y el mercado, se pueda alcanzar el desarrollo humano, organizacional y social.

Referencias bibliográficas

1. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. La política social de los 90: análisis desde la Universidad. Bogotá, Colombia: UNAL, 1994. p. 35.
2. CASTAÑO Z., Ricardo A. Colombia y el modelo neoliberal. 2002. [En línea]. Url disponible en http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17535/2/ricardo_castano.pdf. p. 62
3. CHILD, Jorge. El fin del estado. Desestabilización política caos institucional. Bogotá, Colombia: Ed. Grijalbo, 1994. p. 99.
4. VILLAMIZAR GARCÍA-HERREROS, Helena. Las consecuencias en Colombia: las mieles del neoliberalismo. Bogotá Colombia: El Nuevo siglo, 2009.
5. CASTAÑO Z., Ricardo A. Colombia y el modelo neoliberal. [En línea]. 2002. Url disponible en http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17535/2/ricardo_castano.pdf. p. 68.
6. VILLAMIZAR GARCÍA-HERREROS, Op. Cit., 2009
7. CHILD, Jorge; Op. cit., p. 49.
8. VILLAMIZAR GARCÍA-HERREROS, Op. Cit., 2009
9. ACEVEDO A., Olga Cecilia y OSPINA G. Álvaro. Tendencias de la gestión humana en Colombia. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional. Pereira, Colombia: UTP, 2007. p. 9.
10. ENGELS, Federico. En Carlos Marx y Federico Engels. Obras Escogidas. Moscú: Editorial Progreso, 1963. p. 171.
11. CASTAÑO G., Esther Julia. Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada. En: Revista Lasallista de Investigación. Julio – Diciembre 2011. Vol. 8 N° 2, p. 175.
12. ACEVEDO A., Olga Cecilia y OSPINA G. Álvaro., Op. Cit., p. 12.
13. CASTAÑO G., Esther Julia. Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada., Op. Cit. p. 175.
14. VALLE FLÓREZ, Mónica María. Comunicación y desarrollo organizacional: diagnóstico de una empresa mexicana. En: Revista Artilugios. Abril-junio 2003. Vol. 4, p. 228.
15. *Ibid.*, p. 229.
16. *Ibid.*, p. 230.
17. UNIVERSIDAD DE MANIZALES. El sentido de lo humano en los campos discursivos de la administración, la política, la economía y el desarrollo humano en la tercera cohorte de la maestría en gerencia del talento humano. [En línea]. Manizales, Colombia. Octubre 2006. [citado el 21 de diciembre de 2011]. <http://http://correo.umanizales.edu.co/tesis/Mgth/PROYECTO_INVESTIGACION.htm>.
18. CASTAÑO G., Esther Julia. Condiciones de posibilidad que se potencian en el sujeto docente etho-político en horizontes de *Qualitas*. Cali: Universidad de San Buenaventura, 2009. p. 97.
19. GRUPO BANCO MUNDIAL. Definición del desarrollo sostenible. 2002. [En línea]. Url disponible en <http://www.worldbank.org/depweb/spanish/sd.html>.
20. CUESTA SANTOS, Armando. Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá: Colombia: ECOE Editores, 2010. p. 23.
21. MANFRED, M.; ELIZALDE, A. y HOPENHAYN, M. Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro. Proyecto 20 Editores. Medellín, Colombia: Cepaur, Fundación Dag Hammarskjöld, 1997.
22. ARCOS, O., *et al.* Inserción precaria, desigualdad y elección social. Bogotá Colombia. Ed. Cinep, 2000. p. 40.
23. VYGOTSKI, L. S. El desarrollo de los procesos psicológicos superiores. España: Ed. Crítica, 1995. p. 68.
24. AKTOUF, Omar. La administración: entre tradición y renovación. Cali, Colombia: Artes Gráficas del Valle, 2001. p.47.
25. HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan y SLOCUM John. Administración: un enfoque basado en competencias. México: Thomson, 2005. p. 45.
26. CASTAÑO G., Esther Julia. Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada., Op. Cit. p. 175.
27. ACEVEDO A., Olga Cecilia y OSPINA G. Álvaro., Op. Cit., p. 25.
28. CUESTA SANTOS, Armando., Op. Cit., p. 22.