

SIMETRÍA ENTRE LAS COMPETENCIAS LABORALES Y LAS CAPACIDADES HUMANAS. GESTIÓN COADYUVANTE DEL DESARROLLO HUMANO

Juan Daniel Montoya Naranjo

Programa de Especialización en Alta Gerencia Cohorte 70, Universidad Libre, seccional Pereira, Colombia

Correo electrónico: juand-montoyan@unilibre.edu.co

RESUMEN:

Como integrar y desarrollar el talento en las organizaciones sigue siendo un gran desafío para las dependencias de relacionamiento laboral, cada vez que aumenta la rotación, la deserción, el reproceso, desviaciones en el clima y la cultura organizacional, falta de pertinencia y pertenencia en la realización de los roles y muchas otras cosas, que están lejos de ser explicadas en la teoría y en las prácticas de cada organización.

Si bien muchos autores, han desarrollado modelos de administración de recursos humanos y han ajustado el modelo de Chiavenato, el subsistema de alimentación provisión (reclutamiento y selección) no garantiza en si mismo la mejor provisión para ocupar las vacantes de los cargos. Por ello y ante las premisas anteriormente enunciadas como óbices de este proceso, se hace necesario reconocer a importancia y la legitimidad que dan este tipo de prácticas al devenir de las organizaciones. Así, al realizar la provisión, deberá buscarse ocupar el cargo con el candidato que logre no sólo cumplir con requisitos y cumplimiento de la división de trabajo, sino que sus expectativas, objetos y comportamientos guarden linealidad con la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los medios elegidos para lograr los objetivos, las responsabilidades inherentes al cargo que se desempeñen en la empresa, los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función, el conjunto de reglas o principios que mantiene la identidad e integridad de la empresa, los procesos internos y otra gran cantidad de variables importantes.,

El presente contexto tiene por objeto describir desde la postura de varios autores y modelos de la administración del talento humano, como pueden ser ajustados los procesos y las prácticas de provisionamiento en las organizaciones, para que sean más causales, y sean las organizaciones más proclives

a la diversidad, inclusión, retención y atracción de talentos para configurar cada vez relaciones de largo plazo.

El reconocimiento de nuevas generaciones, sociedades y condiciones laborales, podrá acercar cada vez más el relacionamiento contractual de las partes, donde no sólo son funciones y una remuneración, sino más bien una relación bipartita donde la relación ganar - ganar sea manifiesta. El pretender que estos procesos y delineamientos guarden relación de causalidad con las condiciones propias de cada sujeto, potenciará las habilidades, competencias, aptitudes y actitudes requeridas en la normalidad del mundo empresarial actual.

Palabras claves: Recursos y capacidades, provisión del talento humanos, simetría organizacional.

SYMMETRY BETWEEN COMPETENCIES LABOR AND HUMAN CAPACITIES. DEVELOPMENT SUPPORT MANAGEMENT HUMAN.

ABSTRACT:

How to integrate and develop talent in organizations It remains a major challenge for labor Relations, each time turnover increases, desertion, reprocessing, deviations in climate and organizational culture, lack of relevance and belonging in the performance of roles and many other things, which are far from being explained in the theory and practices of each organization. While many authors have developed models of human resources management and have adjusted the Chiavenato model, the feeding subsystem Provision (recruitment and selection) does not guarantee itself the best provision to fill the vacancies of the charges.

For this reason and before the premises previously enunciated as obstacles of this process, it becomes necessary recognize the importance and legitimacy that this type of practices to the future of organizations. Thus, when performing the provision, should seek to occupy the position with the candidate that achieves not only meet requirements and compliance with the division of labor, but its expectations, objects and behaviors keep linearity with the structure organizational adopted, the characteristics of the context environmental, the business of the organization, technology used, the means chosen to achieve the objectives, the Responsibilities inherent to the position held in the company, the patterns of behavior required to the effective performance

of the function, set of rules or principles that maintain the identity and integrity of the company, internal processes and a large number of other important variables.

The present context is intended to describe from the position of several authors and models of the administration of the human talent, how processes can be adjusted and provisioning practices in organizations, for that are more causal, and are the organizations more prone to diversity, inclusion, retention and attraction of talents to configure long-term relationships every time.

The recognition of new generations, societies and working conditions, may increasingly bring the contractual relationship of the parties closer, where they are not only functions and remuneration, but rather a bipartite relationship where the win-win relationship is manifest. Pretending that these processes and delineations have a causal relationship with the conditions of each subject, will enhance the skills, Competencies, aptitudes and attitudes required in the normality of today's business world.

***Keyword:* Resources and capabilities, provision of human talent, organizational symmetry**

1. Introducción

Pese al alto desarrollo tecnológico y al alto conocimiento científico, existen muchas limitaciones en la integración de esas variables al proceso productivo, donde media necesariamente la actuación del ser humano, mismo que converge casi que de manera inmediata en asimetrías que limitan las correspondencia y ponen en entredicho los objetos propios y los requeridos por las organizaciones, por tanto, esta inicia procesos de acercamiento y de gestión que permitan establecer congruencias entre las capacidades y recursos que contiene cada individuo y su articulación a los diferentes procesos de la organización, en este sentido, la gestión de lo humano empieza a encontrar una relación directa entre objetos comunes y la integralidad de todas las potencialidades de tal relacionamiento. No es menor ejercicio, tratar de encontrar las características de mayor talento que cada uno posee para hacerlo correspondiente con una mayor efectividad, aunque ello se traduzca en mayor productividad. Las estrategias y las capacidades ofrecidas contribuirán al cambio cultural y al desarrollo del potencial de los trabajadores como fuente de ventaja competitiva, para la resolución de problemáticas y la producción de tecnologías organizacionales (Ríos, 2008).

Debe también entenderse que la gestión de lo humano, pasa por un concepto reduccionista cuya estimación no pasa de ser un recurso, cuando debería adentrarse en apoyar el desarrollo de

las capacidades, las competencias y habilidades, indagándose por su propósito y despliegue estratégico (Hernández, Giraldo, & Valencia, 2006; Barley & Kunda et al., 1995).

Dentro de estos acápites también se aborda la gestión por competencias, los modelos integrales de la gestión humana, el enfoque por capacidades, representado por Matha Nussbaum y Amartya Sen, enfoque que tiene la tesis central sobre las expansiones de las libertades, las oportunidades y las capacidades humanas, para que el ser humano se convierta en el origen y en el fin de cualquier proceso social, cultural y organizacional, pasando de lo funcionalista a lo conductista y de aplicación a lo constructivista, problemáticas que emergen del puesto del trabajo (Ochoa, 2013; Tamayo & Fernando et al., 2018).

Este artículo pretende ser recurrente y sugerente, para que las organizaciones estimen una nueva orientación en los procesos de provisión y demás elementos de la gestión humana, para que de manera crítica intenten consensar requerimientos y capacidades laborales, crecimiento y desarrollo de los individuos, productividad y eficiencia, rentabilidad económica y bienestar y felicidad, precariedad con amplitud, horas hombre y resultados, intermitencia por permanencia, actividad por integralidad, tal como lo dice Howard Gardner, se hace necesario estimar capacidades posibles y potenciales que sin duda mutaran el modelo operativo y funcional actual (Suárez, Maiz, & Meza et al., 2010; Aquino et al., 2015).

2. Reflexión

2.1 De la gestión humana

De las escuelas de comportamiento y la apertura de un nuevo ser organizacional, la preocupación de la teoría administrativa era la conciliación del agente, su productividad y su remuneración, sin descontar la subordinación y la legitimación de las demandas y condiciones de quien otorgaba el trabajo, han sido el objeto determinante, de los departamentos de relaciones laborales, departamentos de relaciones industriales, jefaturas de personal, división de recursos humanos, oficinas de talento, a través del tiempo. Lo común a estos empeños ha sido una función de control y relacionamiento contractual, y ha desertado su objeto, que según el autor de este texto, debería ser, tal vez su único encargo, desarrollar el talento, capacidades, competencias,

emociones y sincronización de los recursos con los objetos comunes, causa inicial de donde devienen las asimetrías laborales.

La administración de lo humano (deberá entenderse de forma integral en el contexto amplio de su semántica) tiene un amplio basamento en la concepción administrativa y sus factores integradores, sin embargo la práctica organizacional en el marco de lo legal, ha descuidado el deber ser de las buenas relaciones por la obligatoriedad, que en todos los casos corresponde a los elementos mínimos donde unos y otros comparten elementos mínimos; bajo este entendido, la condiciones establecidas se ha degenerado, y la propuesta se basa en contratos de desconfianza e inequívocamente en desequilibrios que fragilizan las relaciones estimadas.

La gestión de lo humano es tan longeva como la historia de la humanidad, como parte elemental de la conservación de la especie, se requirió de establecer relaciones, agruparse integrarse y seguir objetivos comunes y generar patrones de comportamiento que permitieran un concurso común en términos de direccionamiento. Este ordenamiento, no es más que la gestión o autogestión de lo humano; empero, podría que la administración científica de la que dan cuenta los teóricos de la administración se sucede en la segunda mitad del siglo XIX con la creación de las Secretarías de Bienestar, debido al deterioro del bienestar físico y mental de la “mano de obra”, lo que llevó a la exigencia de mejores condiciones del trabajador (Hernández, Giraldo, & Valencia, 2006; Barley & Kunda et al., 1995). Para la primera mitad del siglo XX, se inserta una mirada ingenieril sobre la administración organizacional que, reconocía la utilidad científica de los cálculos de tiempos y movimiento, controles, y análisis de las tareas que, son administradas por un ser pensante y racional, encargado tanto de estimular como de ubicar los obreros en la tarea que más correspondiera a sus capacidades físicas, en óptimas condiciones ergonómicas, apareciendo en formalidad los primeros departamentos de personal que buscaban minimizar la fatiga y maximizar la estabilidad del trabajador, buscando alcanzar y extraer su mayor productividad (Beltrán Ríos & Giraldo López, 2018; Claude S & Alvarez et al., 2005).

Para la segunda mitad del siglo XX, surgió una nueva teorización del control humano, traslapar la orientación del grupo por encima de la supervisión racional que aducía Taylor, consiguiéndolo Elton Mayo, a partir del involucramiento de las ciencias humanas en la administración de las industrias, para obtener nuevas miradas, y no limitadas en la ingeniería, que promovieran la concepción del ser humano como centro, antes que la misma tarea,

estructura funcional, procesos y autoridad burocrática (Ramos Lugo & Triana Gómez, 2007; Cabrera & Schwerdt et al., 2014). Con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial, en gran parte de la segunda mitad del siglo XX, varias aplicaciones y técnicas cuantitativas militares, como la investigación de operaciones, se habían trasladado a las organizaciones, lo que impulsó y posibilitó las ciencias de los números, en contraposición a las ciencias humanas, desarrolladas e implementadas en el período anterior (Hernández, Giraldo, & Valencia 2006; Chavenato, et al., 2006). En efecto, surge el racionalismo de sistemas, siendo para Barley & Kunda, el rescate del carácter epistemológico y científico de la administración de las organizaciones, sacando la máxima utilidad de la cibernética y la informática, para el control y la regulación de la organización frente al ambiente, haciendo énfasis, en prescripciones administrativas para tomar decisiones, sin importar la situación (1995), también acompañó estos principios teóricos de los efectos del comportamiento del sujeto laboral como un parte más del engranaje, un recurso más, que debía responder a las condiciones organizacionales dispuestas en cualquier momento (Barley & Kunda, 1995).

A finales del siglo XX y en los inicios del siglo XXI, y de manera consecuente con los cambios generacionales, tecnológicos, sociales, neo económicos y culturales, el contrato y sus formas deben ser orientados hacia la potenciación de las capacidades de los trabajadores, como única garantía y “estabilidad” de emplearse (Giraldo, 2003).

Por tanto, la gestión de lo humano, hoy día deberá tener una mutación de lo productivo y funcionalista de una retribución económica a una basada en talentos, habilidades y una retribución integral desde el bienestar; desde un ser humano depreciable, a un ser basado en su propio desarrollo como soporte al nuevo desarrollo organizacional (Ríos, 2008).

2.1.1 De la gestión por competencias

Dentro de las tendencias con mayor relevancia teórica y práctica, está la gestión por competencias como modelo integral de los recursos humanos que, se centra en las competencias laborales requeridas por la organización, de las personas, para cada puesto de trabajo (Fundación RH, 2004). A pesar, de sus múltiples definiciones, muchos autores coinciden en señalar sus dimensiones, que son el saber (conocimientos profesionales), saber hacer (habilidades obtenidas

por medio de la experiencia y/o la formación), saber ser (conductas y actitudes) y el saber estar (disposiciones de interacción social); mismas que se condensan por Leache & Martínez, para definir las como “aquel conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes comportamentales requeridas individual o colectivamente para el desempeño laboral” (2013, pág. 1080).

Ante todo, tiene dos principales enfoques, uno es el anglosajón, que se concentra en las competencias genéricas requeridas por la organización para la actividad de desempeño, posibilitando el desarrollo de ese capital humano que, estará orientado al cumplimiento de las mismas (Pereira, G, H, & P, 2008). El segundo enfoque, denominado francés, tiene como centro las competencias específicas del trabajador, donde el papel de la organización es producir condiciones favorables para la adquisición y desarrollo de las mismas, haciendo énfasis en la importancia de la experiencia y la formación, la acepción de auto-imagen y los test de inteligencia (Pereira, G, H, & P, 2008; Vargas, 2020).

Frente a los anteriores enfoques, se han desarrollado múltiples modelos de identificación y evaluación de las competencias, entre los más destacados y de mayor envergadura es el modelo funcionalista, conductista y constructivista. El primero, define el objetivo del puesto de trabajo, luego se desagregan las funciones correspondientes, respondiendo a la formulación de qué (y no cómo) se debe hacer para alcanzar esa función, esto en términos de resultados, desempeño y conocimientos técnicos demostrables, de forma que se puedan identificar las competencias genéricas requeridas para el puesto funcional. El segundo modelo, para la identificación de aquellas competencias, hace observación de los comportamientos individuales de aquellas personas que han tenido un desempeño por encima del promedio en un puesto de trabajo, de forma que, son estas competencias las que se vuelven genéricas, para la ocupación del puesto de trabajo (Guerrero, Valverde, & Gorjup, 2009; Bohórquez et al., 2009). El modelo constructivista identifica las competencias personales con base en el análisis de las áreas problemáticas que encuentra el empleado en el puesto de trabajo, la formación que trae el empleado, las posiciones de su entorno laboral, sus objetivos y lo más importante las posibilidades reales de ser y hacer para lograr un resultado, aunque estas competencias, no se pueden identificar, hasta que el trabajador, por medio de la experiencia y/o la formación (aprendizaje) en la resolución de las disfuncionalidades, las haya desarrollado o adquirido (Pereira, G, H, & P, 2008; Ortiz & Prowesk et al., 2011).

Por consiguiente, para el desarrollo del artículo y sus propósitos principales, considerando especialmente el enfoque francés y el modelo constructivista, se propone el pensamiento diverso de Howard Gardner que brinda inventarios y análisis de las inteligencias múltiples; el pensamiento humano de Amartya Sen que brinda una mirada diferente a la persona humana desde un enfoque integrador y multidimensional; el pensamiento de los diferentes autores de las motivaciones y las necesidades como soporte y garantía del desarrollo humano; y el pensamiento de Marcelo Manucci, como modelo o propuesta metodológica para la identificación y evaluación de las competencias mediante la teoría de los cuatro círculos.

2.2 De las inteligencias

El modelo integral de las inteligencias múltiples aprecia en el ser humano, situado históricamente, tanto su biología, circunstancias económicas y contingentes, como su aprendizaje y cultura que, hablan de una persona con múltiples capacidades humanas, unas desarrolladas más que otras, combinándose y utilizándose de forma personal para resolver situaciones problemas, crear nuevos problemas y/o crear productos valorados culturalmente, en uno o más contextos (Guzmán & Castro, 2008).

Entonces, Gardner, habla de un proceso de formación, que dé, oportunidades a la persona de manifestar su estilo de aprendizaje y de evidenciar (experiencia) lo aprendido, así una persona, posee su propia forma o espectro combinado de inteligencias, con su propia configuración intelectual, provocando que la persona se sienta autorrealizada, con mayor compromiso social por un bien mayor, y potencie la inteligencia que estén dormitadas o, a partir de una inteligencia, desarrollar otra (Molina, 2006). Es en el proceso de formación y/o experiencia, donde se puede evidenciar la combinación potencial de una persona, a partir de mecanismos de descubrimiento, experimentación, innovación, creatividad, resolución de problemas (simulados o no) y respuesta ante diferentes actividades, de acuerdo al ritmo y las capacidades de cada individuo, buscando que el individuo pueda formular modelos o estrategias que estimulen la forma de operación de su cognición y socialización, hasta el punto en que sea el mismo individuo que pueda saber con qué inteligencias cuenta y cómo puede proceder estratégicamente a combinarlas (Aquino, 2015).

De lo anterior, se desprende que, para cualquier esquema de formación, debe suministrar recursos y estimar los intereses del individuo que posibiliten el desarrollo de su potencial y asistirlo hasta que alcance altos niveles de autoconocimiento, autonomía y autorrealización, e incluso de bienestar, puesto que podrá analizar el problema y resolverlo óptima y originalmente en un contexto socio-cultural específico, gracias a que, es consciente de lo que es capaz de ser y hacer, de lo que sabe, y cómo se aprende estratégicamente, según sus potencialidades (Macías 2002).

De manera concluyente, Suarez, Maíz y Meza enfatizan que, para cualquier tipo de inteligencia (lógico-matemática, musical, intrapersonal, etc.), “todas las personas tienen la capacidad de desarrollarlas a un nivel relativamente alto, ya sea una o más de una, lo importante es tener la motivación y la instrucción adecuada” (2010, pág 87), considerando sus preferencias dentro de su aprendizaje.

2.2.1 Del direccionamiento de las capacidades

La teoría administrativa registra una evolución significativa en las últimas dos centurias, en el marco de las estrategias, misma en la que aparecen la conceptualización de la estructura, la integración de los procesos, la ventaja competitiva, la diversificación y por su puesto las primeras e inicio de las teorías de los recursos y las capacidades, campo en que se evidencian elementos emergentes, divergentes y convergentes para explicar mejor las condiciones propias de cada sujeto laboral y concretar los requerimientos de las asimetrías antes anunciadas.

Son muchos los autores que se han adentrado al estudio de esta temáticas con visiones integrales y globalizadas, pero cabe reconocer los aportes alcances y elementos que ofrecen para este compendio el economista y filósofo indio Amartya Sen, que seguido de la filósofa estadounidense y Martha Nussbaum, quienes en sus teorías exponen que para evaluar el nivel de desarrollo y calidad de vida humana de la sociedad, debe contemplarse la igualdad de las libertades, habilidades u oportunidades reales que tiene una persona para convertir un conjunto de recursos en funcionalidades o ser(es) y hacer(es) o una serie de capacidades en otras mucho más complejas (Ochoa, 2013). De esta manera Sen, pudo distinguir diversos tipos de funcionamientos, clasificándolos en básicos y complejos, comparables a las escalas de

necesidades de Maslow y Alderfer, mientras que Nussbaum, distinguió tres tipos de capacidades u oportunidades (**capabilidades**), como las básicas que son de naturaleza biológica, las capacidades internas que son las desarrolladas por aspectos de interacción, y las capacidades combinadas, que son el conjunto total de capacidades u oportunidades, que tiene una persona para ser agente en diferentes contextos socio-culturales (Tamayo & Fernando, 2018). Resumiendo, las posiciones anteriores, son los factores de conversión que le permitirán tener altos o bajos grados de capacidades (Ochoa, 2013).

A pesar de las diferencias teóricas y práctica entre Amartya Sen y Martha Nussbaum, ambos coinciden en que la identificación y la evaluación de las capacidades, está en mayor o menor grado, en función del contexto, de la participación y del objetivo o problema mismo del ser humano, de lo contrario, cualquier creación de una lista de capacidades sería innecesaria e ineficaz, pues no correspondería al contexto y al problema mismo (Tamayo & Fernando, 2018).

Es importante rescatar que, los funcionamientos son la base primaria para la valoración del bien-estar, pues muestran el “estado general” de una persona, como constituyentes de las condiciones reales de vida de una persona, sin embargo, el conocimiento evaluativo del desarrollo y la calidad de vida humana de una persona quedaría incompleta, si al conjunto de funcionamientos, no se le agrega las elecciones y las libertades de combinarlos de una u otra manera para llevar un modo de vida, con razones para valorarla (Colmenarejo, 2016).

En pocas palabras, lo valioso de este enfoque de desarrollo humano, es la libertad expansiva o no del ser humano para determinar sus propósitos, creencias, valores, normas, obligaciones, entre otros, que están en función de las características personales y socio-culturales, para lograr una vida de bien-estar, y con base en ello definir conscientemente los funcionamientos valiosos, con razones para valorar, dentro de todo el conjunto de funcionamientos posibles que tiene a su alcance de realización y operarlos con sus factores de conversión. (Córdoba, 2007).

2.2.2 De los círculos de Manucci

Marcelo Manucci psicólogo, determinó el diseño de configuraciones teóricas y metodológicas que dan soporte a la gestión de recursos, relaciones internas y el entorno, desde las creencias, experiencias y percepciones que ocurren en una organización, permitiendo la

modelación de la realidad como tejido complejo, el planteamiento de hipótesis y perspectivas, y la evaluación de los resultados, en contexto permanente de incertidumbre (Manucci, Marcerlo, 2004).

Entre tanto, la organización debe participar con modelos operativos y funcionales para interactuar expresamente con el entorno desconocido, significando que debe construir una realidad organizacional estructurada con base en la diversidad de significados y percepciones de todos los actores humanos que tienen diferentes razones y saberes de ser (valores y principios), las narraciones que son la respuesta de la interacción entre los actores y las circunstancias del presente, convirtiéndose en marco de definición de las políticas y los modelos operativos para hacerle frente, y la estructura conformada por los recursos para hacer viable la intervención a los diferentes sucesos. Así, la problemática no está en los conceptos de incertidumbre y complejidad, sino en los marcos, herramientas y modelos, por los cuales tanto interpretamos y percibimos como actuamos y operamos sobre la compleja realidad (Manucci, 2016).

Entonces, cualquier proyecto que la organización quiera implementar para intervenir ante los campos de acción o problemáticas elegidas, dependerá directamente de sumar al espectro de lo conocido, lo desconocido, e indirectamente de la conformación de un tejido de significados (valores, principios, normas, etc.) que le dan sentido (singular) a las experiencias que sufren en esa realidad compleja, es decir, ningún proyecto será sostenible en el tiempo, cuando al plantear un proyecto, unas pocas personas lo hacen desde su convencional matriz de planeación y significados y desde lo que conocen, sin valorar e integrar aquello desconocido que está contenido en otros actores, afectados y afectantes, cuando significan sus experiencias y la realidad compleja, según otros propósitos totalmente distintos, perdiéndose de todo un espectro de percepciones, significados, experiencias, capacidades cogniciones, conocimientos, vivencias y percepciones de la realidad compleja, que contribuyen a muchas más alternativas de desarrollo del proyecto de solución a las diferentes problemáticas o campos de acción elegidos (Manucci Marcerlo, 2015).

En pocas palabras, se trata de una organización que logra intervenir cualquier campo problemático, mediante la integración de significados desconocidos en su narración interpretativa de la realidad virtual y organizacional para la construcción del proyecto de intervención que, directamente integre las dimensiones del ser, saber, tener, sentir y el actuar de

los actores de interés para que, movilicen sus decisiones en favor del proyecto integral y el constructo colectivo, y la brecha de la incertidumbre cada vez se haga menor: No se cambian los comportamientos de las personas, cuando su matriz de significados, por la cual se priorizan y generan experiencias, está severamente alejada del espectro de información, marco de acción y modelo operativo de la organización (Manucci Marcelo, 2016).

2.3 De la metodología

El diseño de esta investigación intenta establecer la consistencia argumentativa existente entre el problema, los objetivos y sus hipótesis, mediante la rigurosa aplicación de todos los aspectos metodológicos: técnicas, estrategias, instrumentos y procedimientos y su correspondencia con el propósito de la investigación, de tal suerte, que unas y otras sean apropiadas y suficientes para la perspectiva investigativa.

En la fase inicial de investigación, se evidencia fundamentalmente un carácter teórico, su objeto centrado en la demostración de las limitaciones de la gestión en la provisión y las asimetrías en los alcances de los objetivos organizacionales, y de otro lado, la incidencia dentro del Sistema de Administración de Recursos Humanos, por tanto, el análisis crítico se circunscribe al de los enunciados y las prácticas que son promovidas desde el marco epistemológico y las teorías emergentes. En este sentido, el análisis de los enunciados de carácter científico que surgen de la influencia de las ciencias auxiliares, permitirá rastrear los modos como son utilizados e interpretados argumentos que pueden incluirse en la noción general de Administración de lo humano.

Mediante las estrategias de recolección de la información, se pretende establecer la conveniencia de las técnicas e instrumentos aplicados y sustentar que las fuentes hayan sido suficientes y apropiadas al enfoque histórico hermenéutico del que dan cuenta, portales de difusión de producción científica como Jstor, ScienceDirect, Dialnet, Scielo, Elsevier, Science OPEN, Psyc INFO, Revistas UN, INGE CUC, CSIC, RePEc, RIEOEI, libros de administración con relación a la administración de recursos humanos y gestión humana, su uso y procesamiento analítico – cualitativo, resulta argumentativo para este ejercicio y permite la conciliación argumentativa frente al ser y el deber ser de la actividad de provisión organizacional.

2.3.1 De lo encontrado

La gestión humana, para que sea verdaderamente humana, debe trascender la mirada instrumental del ser humano tanto como recurso como de acumulación de capital intelectual, hacia una mirada del mismo como un fin en sí mismo, significando que las organizaciones deben responsabilizarse social y éticamente de la expansión y la igualdad de libertades, capacidades u oportunidades, para que los trabajadores como seres humanos puedan participar del diseño y la implementación de proyectos para la resolución de problemas y la creación de productos culturalmente valorados, entre ellos los creados y resueltos dentro de la organización (Palma & Gaspar, 2011; Tamayo & Fernando et al., 2018).

En efecto, debe pasarse de aquel concepto de desarrollo céntrico de las competencias laborales, al desarrollo de las capacidades humanas y de agencia de los trabajadores para escoger, decidir y llevar una vida con razones para valorar (propósitos, valores, creencias, normas, etc.), las mismas que tienen sus propias razones dentro de las características y rasgos personales, las condiciones biológicas, sociales, familiares, educacionales, políticas, económicas, culturales, y por supuesto organizacionales, que si se convierten en oportunidades de desarrollo, los funcionamientos al alcance, como constituyentes de esas condiciones de vida, serán muchos más amplios, para ser valorados por el trabajador, y hacer su propia combinación libremente, de conciencia para su propio estilo de vida (Ochoa, 2013; López & Barco, et al., 2018).

Aunque, en la búsqueda de un modelo de desarrollo humano sostenible, el trabajador como sujeto moral y ético, y con capacidad de agencia facilitada por la organización, al igual que la misma, este debe abordar el concepto de responsabilidad, ya que sus razones para elegir el estilo de vida valorado libremente, debe contener razonamientos prácticos y éticos sobre la libertad del otro que también tiene razones y modos de vida propios, de lo contrario, no hay expansión de las libertades humanas, sin consciencia no hay desarrollo humano, razón para encauzar el debate político y público, más los acuerdos sociales (Colmenarejo, 2016).

De forma tal que, un buen comienzo por la organización para la identificación, desarrollo y evaluación de las competencias de los trabajadores (no del puesto de la labor) es que, tanto el origen y como el fin de este proceso, esté centrado en la persona humana, y para ello, el origen

mismo del proceso se podría encontrar, según el enfoque de las capacidades, en los funcionamientos de bien-estar de la persona humana, o para entenderse mejor, lo que serían los contenidos de las escalas de necesidades de Maslow o las sintetizadas por Clayton Alderfer, en su teoría ERG, que permiten hablar desde funcionamientos básicos hasta estados complejos (Córdoba, 2007; Ortiz & Prowesk et al., 2011).

Ahora, este marco normativo de las necesidades de Maslow y Alderfer, sirve como lista de los funcionamientos básicos o complejos para que el ser humano, no solo pueda identificar aquellos que tiene a su alcance, también pueda conformar las integraciones o combinaciones para llevar una vida con razones (propósitos, acuerdos sociales, normas, creencias, etc.) para valorar; “buena vida” que solamente puede ser alcanzada, primero, cuando antes de que el trabajador defina lo que es la “buena vida”, tenga la co-responsabilidad (con ayuda de la organización) de hacer un análisis de sus funcionamientos básicos y complejos (existentes), de sus factores sociales y culturales que pueden legitimar la interrupción y la no promoción de las libertades; y más importante los aspectos éticos y morales de escoger un estilo de vida u otro, frente a los distintos grupos de interés (familia, empresarios, compañeros de trabajo, clientes, naturaleza, etc.), de tal manera que, el modelo de desarrollo humano sea sostenible en el tiempo (Ochoa, 2013; Córdoba et al., 2007).

Cuando se tenga claridad conceptual y práctica de lo que es la “buena vida” o una vida de “bien-estar” con nuevas, mejoradas o las mismas razones para valorar, la organización tiene, la responsabilidad humana de otorgarle los recursos para que el trabajador alcance las combinaciones de sus funcionamientos valiosos, activándose las plataformas conversión incorporados en la libertad negativa (Tamayo & Fernando, 2018).

Simultáneamente tiene la co-responsabilidad humana de desarrollar el potencial de los trabajadores, de lo que es capaz de ser y hacer efectivamente el trabajador, descubriéndose por medio de los problemas encontrados tanto en su vida ordinaria como en su puesto de trabajo, que serán resueltos mediante la experiencia y/o la formación, para que sea este mismo, quien en el proceso, con el acompañamiento de “profesores” o “expertos”, pueda alcanzar altos niveles de autoconocimiento que le permitan escoger humanamente las combinaciones de capacidades o inteligencias humanas (identificadas), según sus propósitos, normas y responsabilidades con los diferentes grupos de interés, para resolver las áreas problemáticas tanto de su vida ordinaria

como de la labor, hasta con la posibilidades de crear productos valorados por los diferentes grupos de interés (Suárez, Maiz, & Meza et al., 2010; (Tamayo & Fernando et al., 2018).

Aquel potencial podría ser definido dentro del marco de normativo de las inteligencias múltiples, dada la integralidad del modelo para considerar en el ser humano, situando históricamente, su biología, sus circunstancias humanas y su propio estilo de aprendizaje, que son las maneras de combinar las inteligencias múltiples, según el perfil intelectual o potencial que posea una persona, en este caso el trabajador, para alcanzar conocimientos (básicos o avanzados) y a su vez competencias tanto personales y sociales como profesionales, es decir, humanas, para la resolución de los problemas o la creación de productos culturales y organizacionales, valorados por los diferentes grupos de interés (Macías, 2002; et al., Ochoa, 2003).

Por consiguiente, no solo es buscar la libertad en su máxima expresión del desarrollo humano, también encontrar sostenibilidad en los acuerdos sociales entre el querer hacer y el deber hacer (responsabilidades con los grupos de interés del trabajador), acuerdos solamente alcanzados cuando el trabajador participa en el análisis circunstancial, mediante el razonamiento público de su estado de bien-estar, para que su saber ser, oriente las dimensiones del saber estar (modo de vida con razones para valorar), habilitada con el saber tener (libertad negativa: recursos dados por la organización), dimensiones que son simultáneas al saber hacer, porque en la medida que el aprendizaje humano, le permita ser consciente de su potencial real y efectivo, este orientará su saber hacer y saber para resolver problemáticas y crear productos valorados en uno o más contextos, de acuerdo a sus propósitos y responsabilidades con sus grupos de interés (familia, organización, grupos religiosos, etc.), que a su vez encontraron sus razones en ese análisis circunstancial económico, político, social, y organizacional, proyectados en los funcionamientos básicos y complejos del trabajador (Córdoba, 2007; Leache & Martínez et al., 2013).

Entonces, a partir de la interpretación, reflexión, análisis e involucramiento de la Teoría de los cuatro círculos, en la dimensión del saber ser, los demás saberes encuentran su sentido, dado que es el espacio donde los trabajadores manifiestan su áreas problemáticas encontradas en la vida ordinaria y en el puesto, área, función o cargo que administra, y adquieren sentido en primer lugar cuando se descubren, analizan y evalúan los significados (propósitos y valores:

querer hacer) de los estados, funcionamientos básicos y complejos de bien-estar, y capacidades humanas e intelectuales queridas por el trabajador; y en segundo lugar, cuando se encuentra una narración colectiva e interpretativa (acuerdos sociales: deber hacer) para la determinación de proyectos y propósitos humanos de solución efectivos en primera instancia de los funcionamientos básicos y complejos, manifestaciones de las condiciones y las necesidades humanas, y en segunda instancia de aquellas áreas problemáticas expresadas inicialmente (Manucci & Marcelo, 2005).

Enseguida, los proyectos alternativos de solución deben pensarse desde la intelectualidad reflexiva, tanto para la eficiencia de la conversación como para la implementación de los mismos, posibilitando que estas áreas problemáticas de la vida ordinaria y el puesto de trabajo puedan resolverse de manera efectiva, siempre y cuando se descubra, reflexione, analice e intervenga sobre las deducciones de los significados (las narraciones) de aquella realidad desconocida y compleja que son los estados de bien-estar y las capacidades humanas e intelectuales. Proyectos que, deberán ser mediatizados por la formación y el aprendizaje humano (las inteligencias múltiples), las estructuras como libertades negativas (recursos), y el sentido responsable con relación a todos los grupos de interés (incluyendo las organizaciones) del trabajador (Manucci Marcelo, 2007).

Lo anterior, evidencia la función de gestión de las organizaciones para abrir este tipo de espacios reflexivos para compartir símbolos y significados de los trabajadores y los grupos de interés de los funcionamientos, condiciones, necesidades y expectativas básicas y complejas, con la intención de pasar de un presente totalmente desconocido (incertidumbre) a un presente relativamente conocido (acción), donde las narraciones sobre la realidad emergente sean totalmente amplias, diversas y compartidas, para iniciar proyectos de solución a los objetos de intervención, sin limitarse o atarse operativamente a lo “acostumbrado”, determinista y unidimensional (Manucci, Marcerlo 2005).

Por consiguiente, la clave para las organizaciones está en la adopción de un modelo multi-saber, funcional y renovado de las capacidades y las competencias humanas que operan y se desarrollan en y durante el despliegue de los funcionamientos, necesidades, situaciones problemas, condiciones y expectativas analizadas y reflexionadas por los trabajadores y sus grupos de interés (organizaciones), teniendo como resultados conocimientos y tecnologías de

valoración contextual, e interacciones fluidas entre la dinámica interna constituida por aquellos significados, percepciones y narraciones de los diversos actores (perspectivas) producto del razonamiento público, y la dinámica externa constituida tanto por las situaciones emergentes como por los funcionamientos, condiciones, necesidades y expectativas básicas y complejas operadas. El éxito de un modelo con estas características y magnitudes diversas se explica por las mismas palabras de Manucci, cuando manifiesta que los “sistemas humanos sólo perciben, procesan e incorporan lo que tiene sentido para su mundo interno, para su realidad subjetiva. Por lo tanto, la fuerza no es garantía de comprensión, el valor está en el significado” (Manucci, Marcelo, 2008, pág. 11).

En pocas palabras, las organizaciones en esa adopción, deben evitar imponer o seducir al otro de su versión de la realidad o matriz de significaciones, porque el vínculo que une a la organización y al trabajador, se convierte en un sin sentido, siguiendo un itinerario monolítico, sin consentir la pluralidad de las condiciones, experiencias, necesidades, percepciones, capacidades, singularidades, expectativas e intereses, a través de las cuales, el trabajador y los grupos de interés modelan e interpretan la realidad, actuando bajo estos esquemas mentales, cognitivos, emocionales y psicológicos que, si la organización los gestiona, termina tejiendo múltiples versiones de la realidad, es decir, consigue un espectro o prisma mucho más amplio, diverso, con nuevos significados, y con mayores posibilidades de desarrollar los proyectos de intervención, así la gestión humana, bajo el propósito de crear modelos operativos y funcionales de capacidades y competencias, debería diseñar ese proyecto humano con base en unidades de significación compartidas (narraciones), para que las hipótesis de intervención sean los menos erróneas, al pasar del diseño estratégico a la acción que, se convierte en estratégica cuando hay un proceso iterativo y cíclico, agregando todos los actores y cambios de las significaciones y las percepciones que se hayan presentado, durante la actividad de implementación, y ampliando la concepción de la realidad (Colmenarejo, 2016).

3. Conclusiones

Es función de la actual administración de lo humano ajustarse a los cambios teóricos y prácticos de la gestión, con acento, en la composición de las competencias, talentos y habilidades de los sujetos laborales de conformidad con las estructuras culturales, sociales, económicas, género, discapacidad, (fenotipias y genotipias), para con ello generar planes y políticas de desarrollo de cara a que unos y otros provoquen las sinergias requeridas por las organizaciones de hoy que deben ser amplias y suficientes.

Para integrar las prácticas de provisión y gestión del talento humano con la epistemología de la administración, deberá entenderse que los objetos comunes ya no son la retención y la productividad, sino que será la atracción, la marca del empleador, el bienestar, la felicidad, la eficiencia y los resultados en pro de una utilidad objetiva y sostenida, compartida entre todos los actores que participan en el escenario empresarial.

También será un asunto de alta competencia, comprometer el proceso de provisión a suficientes procesos de inducción, incluso superando los periodos de prueba, para que in situ las personas y las organizaciones puedan establecer las bondades y limitaciones ofrecidas en este contexto y se permita ajustar de manera permanente la evaluación del desempeño, establecer sincronismos entre lo solicitado y las competencias actuales y potenciales

Desde el marco referencial se puede concluir que las asimetrías entre los trabajadores y la organización se suceden de manera permanente por qué no existen condiciones claras y suficientes de las partes y se genera un contrato desequilibrado basado en lo mínimo, con alto grado de desconfianza, un desconocimiento de las capacidades requeridas en las funciones a cargos, el desconocimiento de las características generacionales, los cambios de contextos sociales, culturales, académicos y sobre todo tecnológicos, que invitan a pensar en nuevas estructuras y desarrollos organizacionales causales y consecuentes al nuevo modelo de sujeto laboral.

4. Referencias bibliográficas.

- Aquino, L. I. (04 de 2015). La teoría de las inteligencias en la educación. Obtenido de Unimex:
https://unimex.edu.mx/Investigacion/DocInvestigacion/La_teoría_de_las_inteligencias_múltiples_en_la_educación.pdf
- Baker, E. L. (1980). Managing organizational culture. *Management Review*, 8-13.
- Barley, S., & Kunda, G. (1995). Plan y dedicación: Oleadas de las ideologías de control normativo y racional en el discurso administrativo. *Innovar*, 80-107.
- Barrera B, M., & Calderari R, S. (2012). Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas. Universidad del la Sabana, 1-20.
- Beltrán Ríos, J. A., & Giraldo López, A. J. (2018). Evolución de la Administración. Medellín: Universidad Católica Luis Amigó.
- Bohórquez, V. M. (2009). El modelo de competencias laborales: base para la gestión del talento humano en las organizaciones. *Económicas CUC*, 25-37.
- Fuentes Bolans, C. E. (1999). El sentido del desarrollo humano en la organización. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 37-40.
- Cabrera, C. N. & Schwerdt, F. (2014). Aplicabilidad de los aportes de Elton Mayo en la gestión de las Pequeñas y Medianas organizaciones de la ciudad de Bahía Blanca. *Memoria académica*, 1-16.
- Chavenato, Idalberto. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Editorial Mc-Graw Hill.
- Claude S, G., & Alvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson Educación.
- Colmenarejo, R. (2016). Enfoque de capacidades y sostenibilidad. *Ideas y valores*, 121-149.

- Córdoba, R. C. (2007). Capacidades y libertad: Una aproximación a la teoría de Amartya Sen. *Revista internacional de Sociología*, 9-22.
- Díaz García, S. (2013). Lo humano en la Teoría de las Organizaciones. *Visión Gerencial*, 45-57.
- Fundación RH. (2004). Gestión por competencias. Obtenido de Factor Humana:
https://factorhumana.org/attachments_secure/article/8333/_141aedf1f002d4_gestio_per_competencias_cs.pdf
- Gilman, N. P. (1889). Profit sharing between employer and employee. Boston & New York: Houghton Mifflin Co.
- Giraldo, F. U. (2003). Una mirada sociológica al “outsourcing”: las tendencias de la flexibilidad externa e interna y la empresa red en el capitalismo contemporáneo. Manizales: Seminario Regional de Actualización en Gestión Humana.
- Gonzales-Miranda, D. R. (2013). Los Estudios Organizacionales. Un campo de conocimiento para el estudio de las organizaciones. *Innovar*, 43-58.
- Gross, M. (06 de 07 de 2009). Las ocho teorías más importantes sobre la motivación. Obtenido de Pensamiento Imaginativo: https://utecno.files.wordpress.com/2018/10/las_8_teorias.pdf
- Guerrero, C., Valverde, M., & Gorjup, M. T. (2009). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española De la teoría a la práctica. *Contaduría y Administración*, 252-288.
- Guzmán, B., & Castro, S. (2008). Las inteligencias múltiples en el aula de clases . *Revista de Investigación de la UPEL*, 177-2002.
- Hernández, G. C., Giraldo, C. M., & Valencia, J. C. (2006). Gestión de lo humano en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 225-254.

- Leache, Patricia., & Martínez, Laureano (2013). Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos *Universitas Psychologica*, 1075-1086.
- López, V., & Barco, M. E. (2015). Mentalidad empresarial en tiempos de crisis : trayectos y dilemas de empresarios en Manizales. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Macías, M. A. (2002). Las múltiples inteligencias. *Psicología desde el Caribe*, 27-38.
- Manucci, & Marcelo. (2005). Narraciones corporativas. Comunicación, estrategia y futuro en las organizaciones. *Razón y palabras*, 1-5.
- Manucci, & Marcelo. (2008). Complejidad, incertidumbre y estrategia hipótesis y desafíos para transitar la inestabilidad del contexto actual. *FISEC-Estrategias*, 3-43.
- Manucci, Marcerlo (2004). De la persuasión a la gestión de símbolos: Modelo de Matrices para el diseño y gestión de vínculos estratégicos. *CIESPAL*, 1-4.
- Manucci, Marcerlo (2007). Comunicación esratégica integral. Norma, 13-25.
- Manucci, Marcelo (2015). Comunicación, incertidumbre y liderazgo Una herramienta para diseñar el futuro en la incertidumbre. Obtenido de Ulima:
<http://www3.ulima.edu.pe/Revistas/contratexto/pdf/05.pdf>
- Manucci, Marcelo (2016). Comunicación Corporativa. De la persuasión a la gestión de significados. *Comunicación corporativa*, 94-112.
- Molina, J. M. (2006). Génesis de la teoría de las inteligencias múltiples. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-3.
- Montoya, J. N. & Montoya, J. D. (2012) Grupo SEMCO y las prácticas de Recursos Humanos de alto compromiso, una ventaja competitiva. Volumen 22, Número 46, Octubre – diciembre de 2012.

Revista INNOVAR SSCI. INNOVAR, Journal of Administrative and Social Sciences. SSCI.

ISSN 0121-5051

Mora, M. (2011). la teoría contingencial en la administración . Cuadernos de Administración, 21-32.

Ochoa, D. A. (2013). La salud y la vida buena: aportes del enfoque de las capacidades de Amartya Sen para el razonamiento ético en salud pública. Saúde Pública, 2371-2382.

Ortiz, V. H., & Prowesk, K. V. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. Psicología desde el Caribe, 133-165.

Palma, H., & Gaspar, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. Revista Escenarios, 38-51.

Pereira, F., G, S. P., H, L. S., & P, M. V. (2008). LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU EVALUACIÓN MEDIANTE EL MODELO DE 360 GRADOS. Cuadernos latinoamericanos de Administración, 69-105.

Ramos Lugo, G. E., & Triana Gómez, M. L. (2007). Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. Scientia Et Technica, 309-314.

Ríos, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. Estudios Gerenciales, 137-159.

Sarmiento, K. P. (03 de 2012). diseño e implementación de un programa de hojas de seguridad de sustancias químicas en el área comercial de Bucaramanga y su área metropolitana en la empresa avidesa mac pollo s.a. http://biblioteca.upbbga.edu.co/docs/digital_22277.pdf

Suárez, J., Maiz, F., & Meza, M. (2010). Inteligencias múltiples: una innovación pedagógica para potenciar el proceso enseñanza aprendizaje. Investigación y Postgrado, 81-94.

Tamayo, L., & Fernando, D. (2018). Enfoque de las capacidades. Econstor, 1-21.

Vargas, E. D. (2020). Enfoque teórico de modelos de competencias para la formación de directivos. *Ámbito Investigativo*, 2-8.

Zapata Valencia, J. C. (2007). Caracterización del Desarrollo Humano, el Crecimiento y el Desarrollo Organizacional en Ocho Compañías Prestadoras de Servicios en Salud Privadas en la Ciudad de Medellín. *Revista Ciencias Estratégicas*, 211-222.