

# LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN

---

JAIME HUMBERTO MARTÍNEZ DÍAZ\*

---

## RESUMEN

Se pretende argumentar la importancia que tienen las personas en la organización, a partir de la definición del concepto de persona como individuo y de su visión a través de la historia. Se hace claridad con relación a su concepción como un recurso más, citando lo que varios especialistas entienden por recurso y las razones por las cuales las personas, antes que un recurso, deben ser vistas como un talento. De otra parte, se enuncian los elementos esenciales que le permiten a una persona actuar como socio estratégico de la empresa y la importancia de diseñar una estrategia de talento humano, alineada a la estrategia corporativa de la organización. Finalmente se hace mención de los aspectos que permiten que las personas se conviertan en una ventaja competitiva sostenible.

**Palabras clave:** persona, organizaciones, recurso, talento, capital intelectual, competencias.

---

\* Administrador de Empresas de la Universidad de La Salle, Magíster en Docencia Universitaria, Universidad de La Salle, profesor y Coordinador Área de Gestión Humana, Facultad de Administración de Empresas, Universidad de La Salle. E-mail: [jmartinez@jupiter.lasalle.edu.co](mailto:jmartinez@jupiter.lasalle.edu.co)

Fecha de recepción: septiembre 2004

Fecha de aprobación: enero 2005

# PEOPLE IN THE ORGANIZATION

## ABSTRACT

This Article argues the importance that people have in the organization based on the concept of the individual as seen throughout history. The concept of human resources is clarified by quoting specialists that show people should be seen as talent.

The essential elements are named that allow the individual to act as a strategic partner of the company and show the importance of designing a human talent strategy that is aligned with the corporate organizational strategy. Finally, a reference to the aspects that allow people to become a sustainable, competitive advantage are mentioned.

**Key words:** person, organizations, resource, talent, capital intellectual, competences.

«Las personas son el activo más importante de una organización». La anterior frase es permanentemente utilizada por nuestros empresarios, especialmente cada vez que se necesita del concurso de los trabajadores para el desarrollo de una actividad que requiere con urgencia la empresa. No obstante lo anterior, en la práctica muchas organizaciones de nuestro medio continúan tratando a sus colaboradores como un recurso más, e inclusive, a pesar de la constante evolución que se ha dado en los últimos cincuenta años buscando un trato más humano hacia ellos, se siguen atropellando sus más elementales derechos.

El concepto de la persona a través de la historia ha sufrido constantes cambios; sobre el particular, Arelly Caro Fernández afirma: «el individuo, como sujeto social, se encuentra atrapado en la red de símbolos; éstos definen su pensamiento. Él es producto de la educación recibida en su sociedad, la reproduce en su descendencia, originando los modelos de poder económico, social y político. Aunque el mayor impacto de su pensamiento y de su acción es de tipo psicoafectivo, éste no ha sido reconocido como el aspecto más relevante en la sociedad tradicional, dominada por la lógica y los procedimientos mecánicos de la producción y de la memoria, pues el interés preponderante se ha centrado en la manera de producir y garantizar la subsistencia. Cada época refleja los efectos de las decisiones de los antecesores, de quienes se hereda la simbología cultural del pensamiento a través de la educación y el manejo del poder, el cual se reproduce en los modelos económicos, políticos y en la familia» (Caro, 2001: 2).

En efecto, consultando lo sucedido en las diferentes épocas de la historia, se puede observar fácilmente la percepción que se tuvo de la persona en su momento y su identificación en la organización. En la época feudal, entre los siglos XIII al XVI, período de transición del feudalismo al capitalismo, en países como Inglaterra, Francia y Alemania, aún se veía a la persona como un esclavo carente de cualquier derecho. Entre 1760 y 1860, cuando la revolución industrial alcanzó su mejor auge, gracias a la invención de nuevas fuentes de energía, con la construcción de las máquinas, se evidenciaron grandes cambios tecnoló-

gicos que a su vez permitieron modificar la percepción de la persona; ésta pasó de ser un esclavo y se convirtió en obrero. Esta nueva concepción simplemente permitió ubicar a la persona en un nivel de esclavitud menos tortuoso; si bien existían algunos derechos, en la práctica se les trataba como apéndices de la máquina. Solamente muchos años después, con el fortalecimiento de las ciencias de la conducta, gracias a los aportes de Elton Mayo, Max Weber, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor, entre otros, y la aplicación de la psicología en la empresa, se empieza a concebir una visión realmente positiva de la persona. De obrero pasó a llamarse trabajador y/o empleado, luego colaborador y hoy se insiste en tratarlo como un socio de la empresa.

Con respecto a la concepción de socio Chiavenato dice: «las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y, sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia, las personas constituyen el capital intelectual de la organización. Las organizaciones exitosas descubrieron esto y tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados» (Chiavenato, 2002: 8).

Dentro de la descripción histórica muy limitada que se ha presentado, es necesario indicar la concepción de recurso y su relación con la concepción de la persona como un recurso más. Al respecto Ariza dice: «el término ‘recurso’ puede ser conceptualizado de forma tan amplia como todos los *inputs* del proceso productivo que están a disposición de una empresa, lo cual permite considerar como tales no sólo a aquellos factores tangibles, sino también a los de naturaleza invisible, considerando la posibilidad de controlarlos de forma estable, aunque no tengan claros derechos de propiedad sobre los mismos. Así, las personas cobran un papel muy relevante ya que aunque son evidentemente tangibles, ofrecen a las empresas el recurso intangible de sus destrezas, conocimientos y habilidades de razonamiento para la toma de decisiones» (Ariza *et al.*, 2004: 13).

A partir de la anterior afirmación se empieza a confeccionar un nuevo concepto acerca del talento humano. No es la fuerza bruta del trabajador o la labor repetitiva que hace con las manos lo que hoy le interesa a la empresa; es su inteligencia, su capacidad, sus destrezas y las competencias que posee lo que hace valiosa su vinculación en una organización. Aun más, en la época actual se insiste repetidamente que gracias a ellos la empresa puede obtener una ventaja competitiva sostenible. Al respecto Bohlander y otros dicen «aunque las personas siempre han sido fundamentales para las organizaciones, en la actualidad han adquirido una función todavía más importante en la creación de ventajas

competitivas para la empresa. Especialmente en las industrias que venden conocimientos, como las de servicio de *software* y de información, el éxito depende cada vez más del «*know-how* de las personas participantes», del conocimiento, las habilidades y capacidades imbuidas en los miembros de una empresa. De hecho, un número creciente de expertos plantea hoy en día que la clave del éxito de una empresa se basa en el establecimiento de un conjunto de aspectos medulares de competencia que son conjuntos de conocimientos integrados dentro de una organización que las distingue de sus competidores y otorga valor agregado a los clientes» (Bohlander, *et al.* 2001: 4).

Ahora bien, volviendo a la discusión sobre la concepción de la persona como un recurso, es conveniente indicar por qué no se debe tratar a las personas como un recurso más. El concepto de persona se puede definir en los siguientes términos: «Ser único e irrepetible, inteligente, dotado de un conjunto de cualidades, potencialidades y limitaciones, con sentimientos, que desempeña diversos roles de forma paralela, permanentemente influenciado por su entorno y que tiene como característica particular que ante situaciones similares actúa de manera diferente». A su vez, el concepto de «recurso» se puede definir como un «bien tangible inanimado que requiere del concurso de las personas para poder ser aprovechado y que tiene como característica que en la medida en que se utilice se desgasta y pierde valor».

Los recursos que tiene a disposición una empresa (financieros, físicos, tecnológicos, entre otros.) deben ser administrados de una manera óptima para que se aprovechen adecuadamente. Su comportamiento y manejo obedecen a patrones previamente establecidos y normalmente existe un conjunto de indicadores cuantificables que permiten identificar su comportamiento actual y a su vez proyectar su evolución futura bajo unos parámetros previamente establecidos, que en condiciones normales se cumplen a cabalidad. Subsecuentemente, las organizaciones día a día han perfeccionado sus técnicas sobre el manejo de los recursos y se puede afirmar que aquellas

«El individuo, como sujeto social, se encuentra atrapado en la red de símbolos; éstos definen su pensamiento. Él es producto de la educación recibida en su sociedad, la reproduce en su descendencia, originando los modelos de poder económico, social y político».

que se encuentran debidamente organizadas y son competitivas en el mercado, tienen necesariamente como característica un manejo eficiente de los mismos.

Cuando se trata de las personas que conforman una organización, la situación es totalmente diferente; al ser seres inteligentes dotados de un conjunto de cualidades, potencialidades y limitaciones, su manejo se hace mucho más complejo. No hay patrones definidos de su comportamiento porque allí influyen de manera decisiva los sentimientos de cada colaborador y su grado de compromiso con la empresa, y si bien existen indicadores para medir su incidencia en la organización, éstos, en su mayoría, son de carácter cualitativo y de interpretación subjetiva. Adicional a lo anterior, en la medida en que las personas aportan sus energías positivas en el desarrollo de una actividad, se capacitan, adquieren nuevas habilidades y experiencia, y a diferencia de los recursos físicos que se desgastan con su uso, ellas adquieren a través del tiempo un valor, difícilmente calculable, porque allí, ante todo y sobre todo, se está generando *talento*.

Lo anterior permite establecer una diferencia radical entre los recursos que tienen una empresa y el talento con que ella cuenta a través de sus colaboradores. Necesariamente, no se podrán administrar de manera similar los recursos físicos y el talento de las personas. Será indispensable que en el diseño de la estrategia corporativa se incluya de manera prioritaria una estrategia particular de talento humano que servirá de apoyo para el desarrollo de las demás estrategias empresariales y que permitirá el cumplimiento de la misión y la visión de la empresa, enmarcado en un comportamiento ético de las personas vinculadas a ella mediante la formulación cabal de los principios y valores de la misma.

La estrategia de talento humano que se formule, debe tener como propósito fundamental el logro de un compromiso real de los trabajadores con la empresa, de tal manera que no solamente sean tratados como unos colaboradores más, sino que se sientan como verdaderos socios estratégicos de la misma y sean los directos responsables del éxito de la empresa. Lo anterior implicará que los recursos de la empresa estarán al servicio de las personas y serán ellas, gracias a su talento, quienes definirán el mejor aprovechamiento de los mismos. De otra parte, solamente aquellas empresas que le puedan ofrecer a sus trabajadores condiciones de crecimiento integral y estabilidad obtendrán una ventaja competitiva sostenible a través de las personas.

El diseño de una estrategia corporativa que incluya de manera adecuada un componente enfocado hacia la mejor administración del talento humano, requiere el conocimiento claro de la empresa. Las organizaciones son sistemas altamente complejos, en donde se encuentran tres escenarios particulares y son

claves para el desarrollo del ámbito empresarial; estos escenarios son la persona, la organización y el entorno donde se adelanta la acción empresarial. Adicional a lo anterior, es necesario tener en cuenta que cada uno de estos escenarios se encuentra en continua interdependencia y el comportamiento de cada uno de ellos afecta a los demás.

No obstante que la organización está influida por un complejo conjunto de fuerzas relacionadas con cada uno de los escenarios antes mencionados, en la época actual, se ha otorgado un mayor valor a las personas, ya que éstas se encuentran relacionadas con todos y cada uno de los procesos de la empresa. Ahora bien, bajo este supuesto, lo aconsejable es que realicen inversiones no solamente en las áreas financiera, productiva, de mercadeo y de infraestructura, sino también en el área de Talento Humano. «Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad, si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados» (Chiavenato, 2002).

Las personas con talento son el mayor activo de la empresa del tercer milenio. Ahora más que nunca, «una eficaz gestión de personas es la pieza clave para crear un ambiente que permita a los líderes desarrollarse dentro de la empresa» (Chang J., 2003). Las personas con talento prosperan en un entorno en el que su trabajo les supone un reto y les ofrece la oportunidad de aprender y progresar, en lugar de sentirse obligadas a permanecer en un puesto sólo para poder hacer frente a sus gastos.

A partir de la importancia que se le otorgue al talento humano, las organizaciones se verán abocadas a implementar una estrategia a través de las personas, donde su atención gire en torno a ellas y no como infortunadamente aún ocurre en varias de las empresas de nuestro medio donde lo más importante son los activos y recursos tangibles. «Todos estos elementos pueden ser necesarios, pero no son suficientes» (Gubman, 2000).

La estrategia de talento humano que se formule, debe tener como propósito fundamental el logro de un compromiso real de los trabajadores con la empresa, de tal manera que no solamente sean tratados como unos colaboradores más, sino que se sientan como verdaderos socios estratégicos de la misma.

Actualmente las organizaciones que reconocen el talento como ventaja competitiva sostenible se encuentran adoptando estilos estratégicos que les permiten gerenciar su talento humano de manera correcta y por tanto producir resultados óptimos y destacados. Para ello, es recomendable que la gestión del talento humano se base en tres aspectos fundamentales, que Chiavenato define así: « 1. Son seres humanos dotados de personalidad propia profundamente diferente entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales; 2. Son activadores inteligentes de los recursos organizacionales, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de, e impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos; y 3. Son socios de la organización, en donde son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, entre otros, con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, etc.» (Chiavenato, 2002).

La nueva tendencia administrativa permite ubicar a las personas como el eje central de las organizaciones ya que introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva. Por tanto para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos, y ya no se tratan como meros empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como socios y colaboradores del negocio de la empresa.

Finalmente considero conveniente transcribir lo que sobre el particular dice Eduard Gubman. Él considera tres acciones claves que permiten gerenciar de manera óptima la fuerza laboral a través de las personas: «a) Alinear el talento con la estrategia organizacional; b) Comprometer a las personas con lo que la organización está tratando de lograr y c) Medir lo que los trabajadores están intentando hacer y hacerles saber los resultados» (Gubman, 2000).



## Bibliografía

- Ariza Montes, José Antonio, *et al. Dirección y administración integrada de personas*, Mc Graw Hill, 2004, 416 p.
- Bohlander, George, *Administración de Recursos Humanos*, Thomson Editores S. A., 2001, 707 p.
- Caro Fernández, Arelly, *Gestión Humana: la imagen del servicio*, Mc Graw Hill, 2001, 180 p.
- Chiavenato, Adalberto, *Gestión del Talento Humano*, Mc Graw Hill, 2002, 475 p.
- Gubman, Eduard. *El Talento como solución*, Mc Graw Hill, 2002, 313 p.