

**MODELOS DE GESTIÓN HUMANA Y PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL,  
UN ACERCAMIENTO A PARTIR DE LA PRAXIS**

**LINA MARÍA QUINTERO RAMÍREZ**

**ADRIANA LORENA VARGAS HINCAPIÉ**

Trabajo de grado para optar por el título de psicólogas

**DIRECTOR:**

**ÁLVARO ENRÍQUEZ MARTINEZ**

**DOCTOR EN PSICOLOGÍA USP-SP**

UNIVERSIDAD DEL VALLE

INSTITUTO DE PSICOLOGÍA

ÁREA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y DEL TRABAJO

SANTIAGO DE CALI

2011

**MODELOS DE GESTIÓN HUMANA Y PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL, UN  
ACERCAMIENTO A PARTIR DE LA PRAXIS**

**LINA MARÍA QUINTERO RAMÍREZ**

**ADRIANA LORENA VARGAS HINCAPIÉ**

UNIVERSIDAD DEL VALLE

INSTITUTO DE PSICOLOGÍA

ÁREA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y DEL TRABAJO

SANTIAGO DE CALI

2011

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
2. OBJETIVOS.....	15
2.1. General.....	15
2.2. Específicos .....	15
3. JUSTIFICACIÓN .....	16
4. MARCO TEÓRICO .....	19
4.1. INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.....	19
4.2. PROBLEMATICAS EN LA ACTUALIDAD.....	28
4.3. MODELOS DE GESTIÓN HUMANA.....	34
4.3.1. Modelo de gestión de personas como departamento de personal. ....	42
4.3.2. Modelo de gestión de comportamiento.....	45
4.3.3. Modelo estratégico de gestión de personas.....	47
4.3.4. Modelo de gestión de personas articulado por competencias .....	51
4.4. COMUNIDAD DE PRÁCTICA .....	54
5. MÉTODO .....	61
5.1. Tipo de investigación .....	61
5.2. Caracterización de las organizaciones participantes .....	61
5.3. Participantes.....	62
5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	64
5.5. Técnicas de análisis de información.....	68
5.6. Procedimiento .....	73
5.6.1. Fase inicial.....	73

5.6.2. Fase de recolección .....	73
5.6.3. Fase de análisis e interpretación .....	74
6. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	75
6.1. Análisis área de RH 1 .....	80
6.2. Análisis área de RH 2 .....	95
7. DISCUSIÓN.....	116
8. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	124
REFERENCIAS .....	132

## ANEXOS

Anexo 1: guión de entrevista

Anexo 2: tabla Modelos de Gestión Humana vs Comunidad de Práctica

Anexo 3: tabla de análisis por sujeto

Anexo 4: tabla de análisis integrativa: Modelos de Gestión Humana

Anexo 5: tablas de frecuencias

Anexo 6: ejemplo transcripción de entrevista

Anexo 7: ejemplo tabla de análisis por sujeto

Anexo: ejemplo tabla de análisis integrativa: Modelos de Gestión Humana

## TABLA DE FIGURAS

FIGURA 1: organigrama RH 1.....	62
FIGURA2: organigrama RH 2.....	62
FIGURA 3: Construcción del instrumento de recolección de información.....	66

## TABLA DE TABLAS

TABLA 1: modelos de GH.....	68
TAB LA 2: identidad de RH 1.....	74
TABLA 3: comunidad de RH 1.....	75
TABLA 4: práctica de RH 1.....	76
TABLA 5: identidad RH 2.....	77
TABLA 6: comunidad RH 2.....	77
TABLA 7: práctica RH 2.....	78

**RESUMEN:**

Este documento presenta la investigación denominada Modelos de Gestión Humana y Psicología Organizacional, un acercamiento a partir de la Praxis, en la cual se estudia la forma como el área de Recursos Humanos de dos organizaciones del Valle del Cauca direccionan a los empleados bajo la lógica de modelo. La investigación se enmarca en la metodología cualitativa y por medio del estudio de caso se identificó y caracterizó el (los) modelo (s) de gestión humana implementado en el área, a través del análisis de la praxis desarrollada por los profesionales que la componen.

**PALABRAS CLAVE:** Modelos de Gestión Humana, Psicología Organizacional, Praxis y Comunidad de Práctica.

## INTRODUCCIÓN

La psicología organizacional, ha operado de modo interdisciplinario con otras ciencias dedicadas al estudio del desempeño humano en el trabajo (Malvezzi, 2000), con el fin de abordar diversos tópicos investigativos orientados a la comprensión de la relación hombre- trabajo-organización.

El aporte desde la teoría psicológica al campo de las organizaciones tiene como objetivo ayudar a organizar y legitimar la comprensión de las personas y las instituciones para su funcionamiento. Una mejor comprensión de las personas en las organizaciones pretende tornarlas más productivas para que funcionen adecuadamente.

El establecimiento de una relación triangular, hombre-trabajo-organización, dinamizada por las prácticas organizacionales instituidas en diferentes épocas e influidas por características del contexto social, cultural, económico, político y empresarial tipifican esta interacción y dan lugar al surgimiento de la investigación sobre comportamiento organizacional.

Contemporáneamente fenómenos universales como la revolución informática y la globalización económica constituyen el escenario de mudanzas que desdibujan la hegemonía en las prácticas organizacionales y suscitan el interés de investigadores de diversas disciplinas para comprender, interpretar y proponer formas de proceder, sobre estos fenómenos.

De este modo, la emergencia de diversas corrientes investigativas responde a los problemas de la época y explica la diversidad de problemas objeto de estudio de la psicología organizacional, que bajo formas heterogéneas buscan entender las



dimensiones humanas involucradas en el trabajo.

La psicología organizacional se constituyó en un aliado para las industrias, dado que sus propuestas se emplearon para el beneficio de las grandes compañías; sin embargo, estas aproximaciones que en un primer momento se orientaron hacia problemáticas de índole objetivo tales como eficiencia, productividad y rentabilidad, avanzaron hacia el reconocimiento de la subjetividad como factor preponderante, que dio paso a interpretaciones que reconocen al trabajador como un individuo complejo cuya experiencia, variables de tipo personal y condiciones de vida juegan un papel importante en su desempeño dentro de la organización (Jewell, 1985; Landy, 1989; Maier, 1946; Munsterberg, 1913, citado por, Enciso y Perilla, 2004).

La revisión de diversas publicaciones, permite verificar que los temas investigativos inicialmente concentrados en la optimización de procesos de productividad de los empleados, posteriormente consideran la influencia que ejercen las diversas esferas del hombre, personal, afectivo, emocional e intelectual en su desempeño laboral.

Este cambio en las temáticas investigativas fue impulsado por la participación de otras ciencias sociales y humanas, las cuales interdisciplinariamente con la psicología estudiaron temáticas como desempeño, salud del trabajador, calidad de vida e impacto del empleo, tanto en el ámbito personal como institucional.

Sin embargo, más allá de las transformaciones en la investigación de psicología organizacional, puede identificarse una constante en la misma, el interés por vincular la teoría con la orientación y manejo de las personas, o en otros términos la administración de uno de los recursos más valiosos con el cual cuentan las organizaciones, las personas.

A través de la investigación, la psicología organizacional ha detectado las problemáticas que afectan la organización, para posteriormente proponer soluciones y crear un acumulado teórico. Uno de los resultantes es proponer la institución de un componente organizativo que coordina, administra y desarrolla a las personas dentro de la empresa, ésta opera bajo la lógica de modelos de gestión, referente a la forma como debe ser orientado el personal en las empresas, para lograr un comportamiento coherente con el negocio de la organización.

Las características y particularidades del contexto histórico y a los aportes de la psicología organizacional y otras ciencias de la administración han dado lugar a diferentes modelos de gestión.

En la literatura se identifican cinco modelos de gestión específicos: modelo de gestión articulado como departamento de personal, modelo de gestión articulado como gestión de comportamiento, modelo de gestión de personas articulado como gestión estratégica, modelo de gestión por competencias y modelo de gestión de conocimiento (Fischer, 2002).

Los modelos ofrecen formas de actuar sobre las personas, ya que éstas le confieren vitalidad a las actividades y procesos que en la organización se ejecutan, por lo tanto, los modelos son fundamentales para el funcionamiento de las empresas, enfrentadas a escenarios cada vez más turbulentos (Alvesson, 1977; Becker y Gerhartm 1996; citado por Davel y Vergara, 2001).

Fenómenos como el incremento de la competencia obligan a las grandes compañías y sus dirigentes a re pensar los modos de acercamiento a sus empleados,

estableciendo formas de gestión que les permita alcanzar sus propósitos organizacionales.

Esta investigación cobra sentido e interés, pues busca examinar la forma como el área de recursos humanos, ha estructurado la manera de direccionar a los empleados actuando bajo la lógica de modelos. Estos modelos contemplan tanto aspectos teóricos como prácticos y se apalancan en el acumulado de comprensiones sobre los problemas propuestos por la psicología organizacional.

Este estudio plantea tres preguntas rectoras: ¿cuáles son las problemáticas que afrontan las organizaciones para lograr sus objetivos por intermedio de sus trabajadores?, ¿cuál es la lógica de modelo de gestión empleada para ello? y ¿cuáles son los aportes que la psicología organizacional realiza sobre las problemáticas investigativas de las personas en el ambiente laboral? De esta forma, se procede en primer lugar, con el recorrido histórico sobre los temas de investigación en psicología organizacional, sus diferentes problemas de investigación y su relación con las particularidades de la época, es decir, cómo ha sido la relación de las organizaciones y los trabajadores desde el lente psicológico; en segundo lugar, cuáles han sido los modelos de gestión de personas que desde la teoría se proponen en respuesta a dichos problemas. Posteriormente se presenta el concepto comunidad de práctica, pertinente para entender la praxis del área de recursos humanos. Finalmente se desarrolla el análisis sobre el o los modelos de gestión humana privilegiados, evidenciando a partir del trabajo desarrollado por los profesionales de recursos humanos, el uso de teoría en psicología organizacional para responder a las necesidades o problemáticas planteadas por la organización.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El área encargada de administrar a las personas en la organización es denominada Recursos Humanos o Gestión Humana según las características de la organización, pero para fines de este estudio se utilizará como denominación única Recursos Humanos (RH). En apartados posteriores se explicará de manera conceptual en qué radica la diferenciación terminológica.

El área de RH en una empresa es fundamental, pues es a partir de ella que se diseñan programas o estrategias para el manejo del personal, estableciendo procesos que ayudan a equilibrar las presiones sobre la organización, haciendo un trabajo de empalme entre la empresa, el trabajador y el ambiente externo.

El carácter dinámico de RH se enmarca en las acciones que desde ésta área tienen lugar y que favorecen la construcción de estrategias para contrarrestar o responder a las presiones que generan los contextos cambiantes en los que se encuentran las organizaciones, los cuales en la actualidad se caracterizan por su permanente incertidumbre, debido a múltiples factores que los influyen, tales como el avance tecnológico, la globalización en la economía, la competitividad, la innovación, entre otros.

En este marco, el trabajo desarrollado por los profesionales de RH cobra importancia, dado que son ellos quienes, por medio de su praxis contribuyen al éxito organizacional y su quehacer se convierte en tópico de investigación, pues indagar sobre éste posibilita el acercamiento a las formas que se privilegian en estos grupos para lograr una óptima relación entre los empleados y la organización en una interacción benéfica para ambos.

¿Cuál es entonces el propósito de este estudio? conocer en detalle la práctica de las personas en el área de RH en la elaboración de programas, proyectos o acciones para gestionar a las personas en la organización, identificando la implementación de modelos de gestión de personas (ver marco teórico) propuestos por la teoría y nutridos por los aportes de la psicología organizacional para la comprensión de las dinámicas organizacionales.

La pregunta de investigación del presente trabajo es: *¿La comprensión de la praxis permite identificar los modelos de gestión humana y en ellos los referentes teóricos en psicología organizacional para dar respuesta a las demandas que la organización plantea?*

Responder a este interrogante permite que el área de recursos humanos conozca bajo qué modelo se encuentra trabajando, dándole una directriz que justifique y de coherencia a sus acciones.

Este trabajo ofrece la posibilidad de examinar a través de la práctica de los profesionales RH, la identificación del modelo de gestión con que opera el área, la coherencia de éste con las necesidades de la organización y la migración de un modelo a otro o la coexistencia de ellos, si es necesario, en una forma consistente.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. General**

Identificar a través de la praxis de RH el (los) modelo (s) de gestión humana privilegiado (s) y en ellos los referentes teóricos en psicología organizacional para dar respuesta a las demandas que plantea la organización.

### **2.2. Específicos**

Identificar a partir de las actividades del área de RH el tipo de praxis que desarrollan.

Establecer la praxis del área de RH con el (los) modelo (s) de gestión concordante (s).

Examinar los referentes teóricos de psicología organizacional subyacentes a las praxis desarrolladas en el área de RH.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

La teoría organizacional que surge en respuesta a las problemáticas que la organización identifica, las susceptibilidades e incertezas que conflictúan el flujo apropiado y optimizado de la productividad y la necesidad de posicionarse y ganar ventaja frente a la competencia, generó un acervo importante de teoría para la comprensión de éstos fenómenos.

En tal búsqueda comprensiva, disciplinas como administración, economía, comunicación, sociología y psicología entre otras, han planteado sus reflexiones, cada una desde miradas específicas que responden al campo de conocimiento al que se adscriben, en el intento por develar los significados subyacentes a las problemáticas organizacionales y las posibles formas de encararlas.

Específicamente desde la psicología, se han planteado importantes investigaciones y debates orientados a la interpretación de la conducta en ambientes laborales, a partir de lo cual, emergió el interés por optimizar y hacerla cada vez más funcional y efectiva.

Desde la consolidación de la psicología organizacional, cuyas raíces se remontan a la psicología industrial, se añade valor al factor humano dentro de la organización. Cuando se abandona la mirada reduccionista del empleado como una extensión de la máquina se amplía la comprensión hacia la influencia de éste en cuanto a la expresión de su condición como ser humano y todo lo que a ello se anuda.

El interés sobre el personal operario u obrero en la organización ha sido fuente de investigación asidua, sin embargo en la actualidad, el trabajo de los encargados de dirigir estas personas ha adquirido un valor preponderante dentro de la literatura, dado que en

ellos se deposita la labor de gestionar a los empleados y responder a los contextos cambiantes de la organización.

Las organizaciones en un intento por responder a las problemáticas que amenazan su estabilidad, instituyen una figura que participa en el proceso de gestión de personas. Llamado a buscar alternativas que acerquen a la organización a sus objetivos.

Para alcanzar esto, es necesario que el experto en recursos humanos utilice sus conocimientos sobre el negocio que caracteriza la empresa y los problemas que la organización identifica, a fin de establecer la mejor estrategia traducida en programas, sistemas o proyectos que permitan, primero, la comprensión del fenómeno y segundo, la intervención del mismo.

En este sentido, el interés por estudiar la praxis del equipo de RH para identificar de qué manera su trabajo dentro de la organización da cuenta o no de una comprensión teórica del fenómeno a intervenir, representa la posibilidad de leer cómo la teoría actúa sobre lo concreto del ambiente laboral.

Este estudio permite identificar si las prácticas del área de RH dan cuenta de la noción de modelo de gestión de personas y las conceptualizaciones que desde la psicología organizacional se han propuesto para avanzar sobre los problemas que la organización identifica.

El análisis de la implementación o no de modelos de gestión de personas en la en el área de RH y en ellos los referentes a la teoría en psicología organizacional, hace posible esclarecer los aportes de la psicología a la organización, por intermedio de los profesionales que apelan a la teoría psicológica para la resolución de conflictos organizacionales.



Otra razón que justifica este trabajo es que permite determinar si la praxis del experto en recursos humanos, responde a la intersección de conceptos, métodos e intervenciones con una claridad conceptual, es decir que permite identificar la coherencia existente entre las prácticas del profesional y el concepto de modelo.

Y finalmente permite evidenciar la participación de la disciplina psicológica y su acumulado teórico en la implementación de los modelos, es decir, cómo se retoma el producido de teoría organizacional en contextos de recursos humanos.

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1. INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

En este apartado se consignan las principales temáticas de investigación propuestas por la psicología organizacional a partir de las problemáticas que las organizaciones han enfrentado históricamente.

La psicología organizacional se ha ocupado de diversos tópicos de investigación para el estudio del desempeño humano en el trabajo a lo largo de la historia (Malvezzi, 2000), proponiendo diferentes aproximaciones de acuerdo a varios factores.

El primero es la cultura que permea todas las prácticas que tengan lugar en un contexto particular y las concepciones populares y conceptuales que se desarrollan en relación a un fenómeno específico, así, las diversas posturas que los investigadores asumen con respecto a un mismo evento o fenómeno están anudados a ésta.

El segundo factor está constituido por los intereses investigativos de los autores y su formación académica, aspectos ligados a las intelecciones que logren. Un tercer factor refiere la influencia de las elaboraciones conceptuales desarrolladas previamente, las cuales son tomadas como referencia para elaborar nuevas aproximaciones, enriqueciendo planteamientos previos o refutándolos según sea el caso.

Elementos concordantes con la propuesta de Davel y Vergara, quienes plantean que:

Considerar las cuestiones subjetivas significa que toda persona: tiene su espacio interior que ella percibe como su complemento; que este espacio se relaciona con el exterior, que éste es históricamente

construido, que es decisiva las escuelas de las personas durante su vida y que acaba por provocar mudanzas en el entorno (2001, p.33).

Estas consideraciones tienen como fin resaltar que el interés de este apartado no es presentar la enunciación de teorías o abordajes investigativos en psicología organizacional para resaltar el valor de algunas en detrimento de otras. Más bien, se concentra en el reconocimiento histórico de los conceptos de investigación tradicionales, a fin de identificar las contribuciones que la psicología organizacional hace en la institucionalización de la relación triangular hombre-organización-trabajo mediante la comprensión de los sistemas de producción, el comportamiento del ser humano en la organización y los cambios externos a la organización que pueden ser sociales, políticos, tecnológicos, económicos y culturales; esto es concordante con la propuesta de Malvezzi (2000), quien propone que la adaptación del desempeño humano a flujos racionalizados de producción requería un manejo más organizado y profundo sobre la relación entre la producción y el contexto. La aparición de la psicología organizacional y del trabajo (POT), al final del siglo XIX es una respuesta a esa demanda.

Antes de avanzar sobre los problemas que inauguraron la investigación en psicología organizacional, es fundamental esbozar la definición que se toma por referencia.

La psicología organizacional se concibe como la especialización de las ciencias del comportamiento que opera de modo interdisciplinario con otras ciencias dedicadas al estudio del desempeño humano en el trabajo (Malvezzi, 2000). A partir de esta definición, puede decirse que la psicología organizacional se sirve de otras disciplinas que

posibilitan una integración de modos de pensamiento para ofrecer una comprensión amplia del comportamiento humano en ambientes organizacionales.

Hecha esta salvedad en relación a la comprensión que se privilegia sobre el objeto de interés de la psicología organizacional, se presenta el recorrido histórico sobre los ejes de investigación en el estudio del comportamiento organizacional, tomando como referencia la propuesta de Enciso y Perilla (2004), quienes presenta una visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional, destacando los siguientes aspectos.

Como punto de partida se retoman los trabajos realizados por diferentes autores, quienes a pesar de trabajar en contextos lejanos coincidieron en la identificación de los problemas que aquejaban el flujo de producción para las organizaciones. Por una parte los investigadores europeos Patrizi & Kraepelin (1914) señalaron la fatiga como un problema para el funcionamiento regular en la producción y Lahy (1912) estudió la organización y distribución de tareas en la empresa (citado por Enciso y Perilla, 2004). A partir de estos trabajos se obtuvieron formas de disminución de la fatiga y estrategias de análisis para la distribución de tareas que posteriormente dieron paso al modelo de selección.

De otro lado, en los Estados Unidos Hugo Munsterberg (1912; citado por Enciso y Perilla, 2004) contribuyó en la fundación de la psicología organizacional a través publicaciones en las cuales plasmó su interés por nuevas formas de desempeño en el trabajo desde el conocimiento desarrollado por la psicología.

Como se ha referenciado antes, la influencia de los cambios externos para la estructura interna de la organización, dadas las transiciones que surgen con la

implementación de nuevas formas de tecnología, impactan el desempeño de los trabajadores, para quienes se imponen nuevos patrones de comportamiento en la búsqueda de un desarrollo más regularizado y constante.

En un intento por ajustar estos modos de participación de los trabajadores a la empresa, las organizaciones encontraron en la psicología y en otras ciencias tales como administración, ingeniería, finanzas etc. Las herramientas que le permiten dilucidar y reforzar el vínculo entre los procesos de producción y el factor humano en la organización. Así, se consolida la llamada administración de recursos humanos (ARH), que desde los años 70 nació como un campo teórico y práctico-social para explicar y facilitar la influencia de la gestión sobre los comportamientos de las personas con el fin de optimizar los procesos de producción organizacional (Davel y Vergara, 2001).

Para este momento la psicología organizacional se interesó especialmente en el estudio de factores biológicos que incidían en el comportamiento de los trabajadores en el ambiente laboral, tal como la fatiga que podría afectar de manera negativa el desempeño de los empleados y por consiguiente el flujo de producción. De otro lado estaba el interés por la asignación de tareas que exigen habilidades particulares a los trabajadores, quienes en general se inclinan más por unas que por otras. Aspectos a intervenir por los gerentes de la época.

La articulación de condiciones externas, organización y factor humano constituyeron los ejes fundadores y rectores de la teoría en psicología organizacional, que se dio paso dadas las reorganizaciones empresariales, tanto en sistemas externos como internos, e implicó la necesidad de ajustar el comportamiento de los trabajadores a dichos modos de operar.

Concordante con la propuesta de Alvénsson (1997) y Becker y Gerhart (1996), quienes plantean que “la gestión que lidia con las personas se torna en actividad fundamental para la sobrevivencia y los sucesos de las organizaciones, las cuales enfrentan escenarios cada vez más competitivamente turbulentos” (Alvénsson, 1997; Becker y Gerhart, 1996; citado por Davel y Vergara, 2004, p.31).

Con estas mudanzas se hizo necesario dirigir la mirada investigativa hacia el ser humano, entendido no como el mero instrumento de producción, herramienta o mano de obra, sino como un individuo complejo que presenta un componente psicológico, es decir, una variable más en los procesos de producción.

La psicología organizacional-dada su mirada profunda hacia el ser- encontró en la psique de las personas, un factor importante para ofrecer a la teoría organizacional nuevas perspectivas de abordaje de las relaciones en el trabajo, sin dejar de reconocer la necesidad de obtener de los trabajadores un óptimo desempeño.

De este modo, la investigación arroja un cúmulo de conocimientos que sirven de base normativa para la formulación de procesos, en los cuales la organización apoya sus formas de gestión. Para el desarrollo de éstos, se han integrado diversas disciplinas dentro de las cuales se incluye la psicología organizacional que ha realizado importantes contribuciones a la industria y la optimización de sus procesos. Sin embargo, vale la pena señalar que las interpretaciones acerca de los fenómenos que tienen lugar en ambientes laborales, han ido transformándose con el tiempo, así como lo han hecho los tópicos de investigación e intervención.

Ello se observa en el especial interés que empezó a atribuirse a las características de los trabajadores, que dejaron de ser vistos como la mera masa operaria para constituir

singularidades influenciadas por su experiencia vital, su personalidad, sus expectativas, sus estados de ánimo etc. En suma, el psiquismo del sujeto que lo hace específico.

Sin embargo, en esta época (siglo XX) no se logró un auténtico reconocimiento del factor humano en la organización, lo cual se evidenció por el reclamo que los trabajadores hicieron a las organizaciones solicitando mejores condiciones de trabajo, para ello se organizaron en clases de representantes que alzaron protestas para presentar a las directivas sus peticiones y reclamos; éste fenómeno produjo un cierto estrechamiento del influjo que la organización ejercía sobre los empleados y la desmembración de la fidelidad que las organizaciones podían esperar de su equipo de trabajo.

Los investigadores de la época se dedicaron a indagar sobre los determinantes del desempeño en el trabajo, argumentando que las dificultades que tuvieran lugar en la organización eran producto de la interacción entre el trabajador y la tarea y no consecuencia del impacto que la organización del trabajo ejerce sobre la condición humana; así, se intentó determinar las variables del desempeño, restando valor a las condiciones laborales en que ellas se desarrollaban, es decir, desconociendo el impacto de las características contextuales, económicas, políticas, culturales y sociales en las que se funda la relación entre el empleado y la tarea. De este modo, se prescindía también de la conciencia del trabajador que era entendido como un agente pasivo.

Dada esta demanda emergió la psicometría cuyo objeto primordial era constituirse en una técnica objetiva de control gerencial que mediante escalas calificaba desempeños de trabajadores con mediciones estandarizadas que desconocían las particularidades de las personas y las especificidades de sus contextos.

Una vez más se observa cómo a partir de la identificación de una problemática, en este caso el desempeño en las tareas, la psicología organizacional junto con las demás ciencias administrativas proponen marcos explicativos y alternativas que se ponen al servicio de la organización para superar estas dificultades.

La psicometría fue resultado de las investigaciones de autores como Mayo (1960); Yerkes (1960); Myers y Hollingworth, (1970) (citado por Davel y Vergara, 2004), entre otros y permitió la justificación de un modelo de gestión que priorizaba los procesos orientados a la adaptación del trabajador a la tarea, prescindiendo de factores internos del individuo, o en otros términos, un modelo en el cual el elemento prioritario era la tarea, pues el individuo sólo cobraba importancia en tanto fuese capaz de movilizarse para adaptarse a ella.

Perspectivas como la esbozada por Mayo (1960), que promovía la vinculación entre la psicología y la administración dieron paso a formas específicas de gestionar personas, materializada posteriormente por un modelo de gestión de personas articulado por comportamiento, temática que se abordará más adelante.

A este nivel es relevante hacer mención a los temas de investigación que emergieron a partir del interés exacerbado por optimizar el rendimiento de los trabajadores, estos son, selección, accidentalidad, entrenamiento, evaluación de desempeño y el estudio de la influencia del liderazgo y la comunicación en el funcionamiento armónico de los grupos.

Esbozados estos aspectos es apropiado retomar los tres factores referidos al comienzo del apartado, cultura, formación del autor e influencia de investigaciones previas, para explicar cómo en la construcción del acervo teórico de la disciplina ya en los



años 40, los intereses de los investigadores en psicología organizacional estaban ligados al avance en las ciencias sociales, la promulgación de una teoría crítica y la reflexión existencialista, lo cual viabilizó la inclusión del contexto cultural y social que rodea las fábricas (Malvezzi, 2000).

Para este momento la contemplación de la variable sociocomportamental disminuye el valor del modelo de ingeniería propuesto antes por la administración científica, otorgando a los profesionales del área la demanda de estudiar nuevos modelos de análisis en los procesos organizacionales, incluyendo procesos sociocomportamentales y gerenciales, es decir que la relación entre trabajador y tarea pasa a enmarcarse dentro de procesos de decisión, comunicación, rotación del personal, desarrollo, cambio cultural y variaciones del mercado de trabajo y de las relaciones industriales (Malvezzi, 2000).

Para los años 50 la psicología organizacional empieza a ser influida por dos corrientes de gestión, en las cuales se proponían nuevas formas de abordaje a los problemas tradicionales de gestión de desempeño, estas temáticas fueron estudiadas bajo el lente de dos teorías, una europea (sistemas sociotécnicos) y la otra americana sobre el desarrollo organizacional. Ambas teorías orientadas al reconocimiento de la participación activa de los trabajadores y de su influencia en la eficacia de la gestión, dando paso al estudio del nivel grupal (equipo), con temáticas como redes sociales, procesamiento de información y cognición gerencial entre otras (Rousseau, 1997).

Nuevamente para los años 80 la aparición de fenómenos en el sector industrial como la interrelación y fusión de empresas generó la emergencia de problemáticas

relacionadas con la adaptación y socialización de estos ambientes, los cuales constituyen el problema fundamental de la gestión para esta época.

Dados estos modos de funcionamiento también surgieron aproximaciones académicas orientadas a develar los procesos que subyacen a los mismos y la forma de encarar las imposiciones que traen consigo, de este modo, se afianzaron más aquellos abordajes que valorizaban el papel de la subjetividad humana en las cuestiones del trabajo.

Estas mudanzas organizacionales evidencian que el trabajador es capaz de tomar decisiones, modificar su desempeño y ajustarse, utilizando recursos propios para las nuevas realidades (Rousseau, 1997). Permitir a los individuos tomar decisiones promueve la producción de conocimiento generado por ellos mismos y la consecuente transformación en patrones de desempeño colectivo. El reconocimiento de estos aspectos dio paso al estudio de tópicos como distribución de recompensas, toma de decisión sobre incentivos, entrenamiento y emergió un nuevo interés investigativo para la psicología, este es, aprendizaje organizacional.

Este tópico tuvo vigencia desde los años 90, en donde fue fundamental dar cuenta de la aceptación de los cambios constantes a los cuales los sujetos y los gerentes estaban obligados (Malvezzi, 2000).

A partir de este momento histórico la investigación sobre comportamiento organizacional abarcó temas como rendimiento individual y organizacional, motivación y responsabilidad del trabajo. Estos ejes temáticos, concentrados en la relación hombre-organización-trabajo, avanzaron hacia el estudio de fenómenos como cultura

organizacional, clima organizacional, compromiso, confianza en la organización, rendimiento entre otros.

Este devenir en el abordaje conceptual de los problemas de orden psicológico evidenciados en los ambientes laborales, se empalmó con los recursos tecnológicos disponibles para cada época específica, los cuales vinieron a reclamar a las organizaciones ciertos ajustes en la estructura organizacional en sus diversos niveles.

De este modo podrá aseverarse que las dinámicas y corrientes investigativas están ligadas a los factores propuestos previamente y al impacto de las transformaciones introducidas por las tecnologías y redes sociales emergentes, especialmente las contemporáneas.

En esta medida puede decirse que queda apenas dibujado el camino a recorrer por las organizaciones, los profesionales que se vinculen a éstas y los investigadores en el área de psicología organizacional, pues los tres estamentos (organización, profesionales en gestión humana e investigadores) están llamados a sensibilizarse frente a las mudanzas que se están gestionando en los ejes informático, tecnológico, cultural, social, y teórico para evidenciar cómo éstos afectan los procesos y buscar alternativas para acomodarse e insertarse de manera exitosa a estas dinámicas.

#### **4.2. PROBLEMATICAS EN LA ACTUALIDAD**

Después de presentar el recorrido histórico sobre los temas de investigación en psicología organizacional, a continuación se presentan las problemáticas que contemporáneamente enfrentan las organizaciones dadas las transformaciones generadas por las nuevas tecnologías de información y la globalización económica, las

cuales exigen a los sistemas empresariales adaptación, por medio de estrategias y métodos que los acerquen a sus objetivos productivos, el desarrollo de la organización y el de sus colaboradores.

A continuación se ofrecen algunos elementos de la conceptualización de Picarelli (2002) (citado por Cherovino, 2010) sobre esta realidad, quien explica de qué manera puede movilizarse la organización para reaccionar frente a las mudanzas actuales y bajo qué características deberán sustentar sus acciones.

Las transformaciones contemporáneas abren paso a nuevos desafíos para los dirigentes de las organizaciones, quienes deberán responder a ellas de manera oportuna.

Además, estas dinámicas emergentes evidencian problemáticas que desde las ciencias de la administración deberán ser pensadas para generar conocimiento, actualizar los sistemas tecnológicos y poner a prueba sus competencias (Picarelli, 2002; citado por Cherovino, 2010).

La investigación en psicología organizacional deberá proponer reflexiones que no se limiten a la aplicación de nuevas tecnologías en contextos empresariales, sino que ofrezcan elementos conceptuales y prácticos que le permita a los dirigentes de la organización la migración de sus praxis hacia las tendencias contemporáneas de competitividad.

Tal problemática ya ha sido reseñada por Picarelli (2002; citado por Cherovino, 2010) quien propone que en la actualidad es necesario romper con la manera tradicional de gestionar a los empleados que había prevalecido durante un siglo.

Dicha situación impone nuevos retos al área de recursos humanos, la cual debe proponer programas y estrategias que permitan comprender cómo piensa y cuáles son las formas de capacitación para el trabajador, con el objetivo de minimizar el impacto entre los modos tradicionales y nuevos de gestionar el trabajo y lograr una interacción de estas dos dimensiones.

Estas demandas que recaen sobre RH hacen inminente la transformación del área, orientándola a la dirección estratégica y el desarrollo de competencias para enfrentar la variabilidad del mercado, seleccionando y gestionando los recursos personales para estar a la par con las exigencias de un entorno competitivo (Enríquez, 2009).

Lo anteriormente planteado se distancia de la concepción que en períodos precedentes se tenía sobre la función de recursos humanos, que se limitaba a la búsqueda de buenas condiciones para el trabajador, o en otras palabras, el bienestar laboral, desconociendo la pertinencia y sobretodo la necesidad de tener conocimientos interdisciplinarios que le permita ver la organización como un todo.

Actualmente, en RH la fuente primordial es la persona y el conocimiento adquiere una trascendencia incalculable.

RH deberá ocuparse de aquellas necesidades de la organización y de los talentos que se requieran desarrollar en diferentes sectores de ésta, para mejorar el rendimiento personal y organizacional.

El área de RH ya no puede limitarse al desarrollo de procesos básicos de selección, entrenamiento, políticas de remuneración y capacitación, debe sumergirse en la totalidad de la organización, debe hablar el idioma del negocio (Carvalho, 2003).

Deberá trabajar en conjunto con las demás áreas de la empresa, como en un sistema de redes (Carvalho, 2003), donde mediante un comité de gestión de rendimiento, todas las áreas contribuyen a las funciones de RH.

La literatura muestra que RH debe interesarse por desarrollar tres componentes fundamentales, conocimiento, habilidades y actitud (Carvalho, 2003). A continuación se explica cómo deben articularse estos tres elementos.

Se ha encontrado que la falta de conocimiento representa un importante obstáculo, pues al no tener suficiente dominio sobre los conceptos del negocio se puede llegar a responder sólo a presiones internas y externas y no conducir un genuino proceso de gestión. Además, es importante señalar que el conocimiento es capital fundamental para la empresa, por lo cual RH debe actuar en pro de su conservación y circulación.

Así mismo, RH debe propender por el desarrollo de habilidades de sus trabajadores para encarar situaciones conflictivas o mejorar un proceso.

El tercer componente refiere que no basta tener todos los ingredientes de una competencia sino se está motivado en aplicarla (Carvalho, 2003). Esto indica un proceso de constante evaluación y retroalimentación del área para identificar debilidades y potencialidades.

Si la organización se transforma sus partícipes o integrantes deberán cambiar a la par con ella, lo cual se hace evidente en el caso de las competencias a desarrollar por el personal de RH que debe adaptarse a dichas modificaciones para evitar una disminución en el rendimiento de la empresa, pues en la actualidad, a diferencia de otros períodos no se puede predecir el futuro de una organización tomando como referencia su historia y desconociendo las nuevas variables que ofrece el contexto.

Tomando en consideración lo expuesto antes, se abre paso la noción del trabajo del agente económico reflexivo, propuesta por Malvezzi (1999), en la cual se reconoce el valor agregado que le imprime una persona a su trabajo al identificar y desarrollar recursos en situaciones conflictivas o de incerteza, a través de su reflexión.

La emergencia del fenómeno económico reflexivo está ligada al devenir de las organizaciones, enfrentadas mudanzas que le demandan movilizarse para garantizar su subsistencia en este medio cambiante y ambiguo.

La nueva era de conocimiento evidencia formas de empleo y relaciones de trabajo que afectan la dinámica de las organizaciones, con el surgimiento de formas novedosas de organización en el trabajo (Pfeffer, 1994; citado por Enríquez y Castañeda, 2006).

Las transformaciones contemporáneas apuntan al emparejamiento del trabajo, el trabajo de media jornada, la oficina virtual y la pluriactividad (Enciso y Perilla, 2004), temas que se han constituido en tópicos investigativos.

La revisión bibliográfica sobre los problemas de investigación en psicología organizacional recientes, retomada del trabajo de Enciso y Perilla (2004), reveló que frente a estos cambios globales la psicología organizacional aún perfilaba sus roles de una manera muy tradicional e inflexible, pues ante estas nuevas tendencias, prevalecía la lógica mercantilista con una concepción de la división del trabajo en jerarquías rígidas.

Estos aspectos que no van en línea con el cambio externo, ejercían un efecto negativo sobre las investigaciones e intervenciones psicológicas. Sin embargo, por medio de los avances conceptuales y las reorganizaciones sobre los acontecimientos evidenciados, la psicología organizacional empezó a preocuparse de manera investigativa en los problemas emergentes dado el contexto de virtualización y globalización, entre los

cuales se destacan: las nuevas competencias del trabajador, a propósito del trabajo virtualizado y en red, gestión de conocimiento, autonomía e innovación como aspectos básicos del trabajo emprendedor, la identidad profesional del trabajador y el estudio de variables psicológicas y organizacionales asociadas a la conducta de compartir conocimiento.

La reconceptualización sobre estos aspectos indica que RH debe impulsar la gestión de conocimiento, habilidades y actitudes, requeridas para garantizar el desarrollo, la administración del talento humano, el aseguramiento de la calidad, la responsabilidad social, la comunicación, el liderazgo, la negociación, la salud ocupacional, la toma de decisiones, la inteligencia emocional y el sistema de gestión medio ambiental.

RH deberá tener la capacidad de asimilar y reaccionar frente al cambio considerándolo como un fenómeno positivo y no como una amenaza que desdibuja la certeza. Además, deberá adaptarse a la administración por competencias, organizarse en redes y no en jerarquías rígidas, crear alianzas cambiantes y traducir en términos económicos su gestión.

Enfocando su trabajo en el ser, el saber y el querer hacer en contexto, para lo cual requiere interpretar las necesidades y problemáticas del personal, construyendo planes de gestión, interviniendo en el desarrollo y promoción de competencias tanto individuales como organizacionales, diseñando estrategias y proyectos que se puedan acoplar a la cultura organizacional y por último, pero no menos significativo, estar al tanto de los procesos que la organización desempeña, instruyéndose multidisciplinariamente para tener participación activa en el negocio como totalidad y no sectorizar o reducir su actividad.



### **4.3. MODELOS DE GESTIÓN HUMANA**

El acercamiento a los problemas históricos y contemporáneos objeto de estudio de la psicología organizacional, permitió además de la comprensión de los mismos, la identificación y reconocimiento de la necesidad de instituir un organismo que coordine, dirija y oriente las conductas de las personas en la organización. Esta figura ha recibido diferentes nombres de acuerdo al contexto en que se emplee, se ha encontrado referenciado como departamento de personal, recursos humanos, gestión humana entre otros. Lo cual refleja el ajuste a cierta evolución que escenifica la utilidad de dichas formas de gestión y cierto índice de la consolidación de un proceso de legitimización (Bournois & Brabet, 1993; citado por Davel & Vergara, 2001).

Estas oficinas o departamentos resultan de un conjunto de necesidades organizacionales delimitadas por las características sociales y culturales de una época y son también consecuencia de los cambios organizacionales (Fischer, 2002).

No es objeto de interés de este documento indagar la validez o pertinencia contemporánea de cada uno de estos conceptos, pues como se planteó en apartados precedentes se tomó como referencia única RH, lo que se busca es el reconocimiento de ésta área como medio para revelar y encarar los problemas humanos en los ambientes organizacionales, o en otros términos, estudiar las formas en que las organizaciones se orientan en el gerenciamiento de las personas en el trabajo.

Las organizaciones de acuerdo a su estructura, políticas, estrategias, principios y procesos direccionan a los trabajadores, buscando solventar los conflictos que intervienen de forma negativa para ellas, por medio del área de RH.

Es posible identificar susceptibilidades, incertezas y conflictos relacionados con el factor humano en los ambientes laborales, problemáticas que impactan directamente la productividad de la empresa y limitan la alineación de los trabajadores con los objetivos organizacionales. Para hacer frente a fenómenos de este orden las organizaciones contratan expertos en teoría organizacional, capacitados para comprender las demandas que la organización hace, analizando y sustrayendo de la teoría los aspectos que le permitan entender la situación observada y las posibles formas de subsanar las situaciones riesgosas para la organización.

El experto, puede estar representado por un profesional de diversas disciplinas y su tarea principal es proponer alternativas que favorezcan la resolución de conflictos organizacionales adecuando, fortaleciendo o implementando programas o sistemas que mejoren de la productividad y la optimización de procesos.

Existe una permanente interacción entre los problemas que la organización identifica, la función del experto en RH y la teoría que subyace a su praxis, al transformar constructos teóricos en proyectos que el área requiere. Es importante destacar que tal material proviene de diversas fuentes o disciplinas dentro de las que se cuentan, administración, economía, finanzas, ingeniería y psicología entre otras, por lo que, es el profesional encargado quien selecciona la fuente a partir de la cual direcciona sus intervenciones.

De este modo, la iniciativa por comprender si la praxis de estos profesionales responde a las particularidades que impone trabajar bajo la lógica de modelos de gestión de personas permite evidenciar cómo las organizaciones, a través de sus departamentos de RH afrontan las presiones y demandas del negocio.

Antes de avanzar sobre la noción de modelos de gestión de personas es pertinente presentar una definición de lo que para este estudio representa el concepto de modelo.

La noción de modelo ha sido utilizada para representar distintas orientaciones epistemológicas, puede encontrarse un contenido literario amplio de su significación y de la tipología que cada autor desde su disciplina ha elaborado.

Por esta razón fue pertinente proponer una definición genérica, como punto de partida que ofrezca una idea global de la referencia a que alude este término; seguidamente se profundizará desde el paradigma sociológico, específicamente en el estructuralismo.

El término de Modelo puede definirse como la forma de representar la realidad concreta, los sistemas o procesos por medio de abstracciones, conceptos, gráficos, esquemas teóricos, con el objetivo de explorar, controlar y predecir dichos fenómenos o procesos.

El concepto de modelo encierra no solamente una gama amplia de objetos de estudio, sino que además sus distintas posibilidades de presentación han permitido que se convierta en un método epistemológico válido para distintas áreas del conocimiento. Cada una de ellas retoma la funcionalidad del modelo, le imprime sus particularidades y lo patenta como un método propio a su corriente teórica; por esta razón se encuentran gran variedad tipológica de modelos.

Dentro de las ciencias humanas se encuentra un tipo de modelo que ha sido nutrido por la corriente estructuralista, que propone una forma distinta de abordar la realidad, descubriendo detrás de las cosas una unidad y coherencia que no podía revelar

la simple descripción de los hechos (Oquist, 1978), es decir el estructuralismo pretende hacer una conexión entre lo sensible y lo inteligible.

El método estructuralista de los modelos, propuesto por Levis Strauss (1969) (citado por Ibáñez) fue pensado desde la lingüística de Saussure, quien consideró la lengua como un sistema de signos independientes del uso que hace el individuo éste. Así mismo Strauss propone que los fenómenos sociales de cualquier sociedad o cultura poseen un sistema de signos, que permite buscar en aquellos una organización subyacente y abstracta conformada por las relaciones estables entre las unidades elementales. Para Strauss, (1969; citado por Ibáñez) la realidad humana es un sistema constituido por elementos que se relacionan e interactúan mediante leyes universales, cuyo estudio permite descubrir los rasgos estables y la organización que subyace a toda la realidad social (Ibáñez, 1985).

Los modelos se construyen a partir de las relaciones sociales que ponen de manifiesto la estructura misma, es decir, el modelo se interesa por conocer el sistema de reglas que regulan y explican el intercambio, el movimiento y las transformaciones que se dan en dichas relaciones y que cada cultura utilizó conformando una estructura.

Por otra parte, el estructuralismo parte de un principio fundamental y es que el modelo debe trascender la mera observación empírica y llegar a una interpretación independiente de los hechos manifiestos, que descubra una forma común a las diversas manifestaciones de la vida social (Zavala, 1977); es decir, el modelo estructural no es una copia inmediata de la realidad empírica, no se trata de realizar una correspondencia entre el hecho y su significado, sino más bien de establecer un proceso de formalización, en donde se elimina lo empírico para abstraer las variaciones específicas que permitan

conocer el conjunto de reglas y transformaciones que articulan esos hechos en la sociedad (Bruyne y Schoutheete, 1974).

Sin embargo, el método debe partir de una observación escrupulosa de lo real, debe dar cuenta de ésta, buscando estructurar lo real de una manera específica, pues los fenómenos son codificados mediante un conjunto de reglas operatorias de construcción que organizan la producción de estos fenómenos (Bruyne y Schoutheete, 1974).

Entonces los fenómenos poseen una estructura que no existe a nivel empírico y la forma de descubrirla estará en la fórmula que exprese la relación entre el contorno de las partes, aquella información que no es perceptible para el ojo humano pero que hace posible ofrecer un método lógico para resolverlo.

En conclusión para fines de este estudio, se retoma como definición de modelo: “es un orden distinto que hace entendible la estructura, es construido por el observador con los datos del nivel anterior. Tiene que dar cuenta de todos los hechos, al mínimo costo, permite predecir y no corresponde a ninguna realidad objetiva” (Bruyne y Schoutheete, 1974, p. 183). El modelo debe satisfacer cuatro condiciones para merecer el nombre de estructura:

1. Debe ofrecer un carácter de sistémico, es decir que sus elementos están relacionados de manera tal, que si uno de ellos llegase a modificarse los demás también sufrirían la misma suerte.

2. Todo modelo debe pertenecer a un grupo de transformaciones, en la cual cada una de éstas corresponde a un modelo de la misma familia, por lo tanto un grupo de estas transformaciones constituye un grupo de modelos.

3. Debe ofrecer una posibilidad de predecir de qué manera reaccionará el modelo en caso de que uno de sus elementos se modifique.

4. El modelo debe dar cuenta, mediante su funcionamiento, de todos los hechos observados.

De acuerdo a la caracterización que se ha hecho de modelo, puede afirmarse que éste puede ser manipulado, es un instrumento de investigación; es un procedimiento operatorio que permite explicar la estructura de un hecho o fenómeno en particular y parte de las observaciones pero no se queda en el nivel descriptivo si no que avanza en la construcción de un conocimiento que permita comprender, predecir y modificar ese fenómeno.

Para el presente estudio esta noción es importante, pues es a partir de la interpretación de lo que hacen las personas en RH que se obtuvieron elementos teóricos, instrumentales y metodológicos que a la luz del concepto modelo, fueron analizados a fin de establecer si podían ser o no considerados como constituyentes de éste.

Las ciencias interesadas en el comportamiento organizacional han revelado formas de interpretar, acercarse y avanzar en la búsqueda de soluciones para problemas que propone la organización, bajo la forma de modelos de gestión de personas, los cuales también se han transformado en relación a la época y los conceptos empalmados a la teoría organizacional.

Pueden identificarse cuatro modelos fundamentales en la gestión de personas. Estos son, “el modelo de gestión articulado como departamento de personal, el modelo de gestión articulado como gestión de comportamiento, el modelo de gestión de personas

articulado como gestión estratégica y el modelo de gestión por competencias” (Fischer, 2002, p.12). Los cuales se estudiarán en breve.

Antes de avanzar en la definición de cada uno de estos será relevante explicitar el contexto en el que surge el concepto de modelo de gestión de personas, el cual, se adscribe a la importancia del comportamiento humano en los negocios y cuya misión fundamental es orientar estratégicamente patrones de comportamiento coherentes al negocio de la organización (Fischer, 2002).

De esta forma es correcto afirmar que los diferentes modelos de gestión se encargan de diferenciar a las empresas dentro del mercado, mediante la caracterización de sus elementos y la capacidad que tiene para interferir en la vida organizacional, otorgándole una identidad propia (Fischer, 2002), es decir, los modelos de gestión humana dan la especificidad a la empresa para que ésta pueda distinguirse, gracias a sus particularidades, de otras firmas que puedan ofrecer un producto o servicio similar.

Además, es fundamental reconocer que existen algunos factores que delimitan o condicionan los modelos de gestión. Dichos factores pueden encontrarse dentro de la organización misma o por fuera de ella, los primeros responden al bien o producto que la organización ofrece, la tecnología privilegiada, los aspectos culturales y estructurales de la organización y las estrategias empleadas para organizar el trabajo. Los factores externos, por su parte, se asocian a las representaciones culturales del trabajo, el marco legal que delimita el trabajo y el papel que ejerce el estado sobre la organización del mismo.

Todo aquello que comprenda las relaciones organizacionales constituyen los componentes particulares de los modelos de gestión de personas, así, el comportamiento

organizacional, que es el resultado de las relaciones de tipo personal, interpersonal y social que se dan dentro del ambiente laboral y que no son el resultado de un proceso de gestión, hace parte de los elementos componentes de un modelo de gestión, el cual estudia el compendio de relaciones humanas gestadas en el seno de una organización, para intervenir definiendo e implementando procesos y estrategias que viabilicen cambios en el comportamiento de las personas.

Los componentes del modelo de gestión de personas que se encuentran en toda organización, no son identificables fácilmente ya que se manifiestan de diferentes formas, por un lado están formalizados, consolidados en la estructura de la organización y por el otro se encuentran dispersos y poco tangibles, todo depende de la conciencia que la empresa tenga de la importancia de ellos (Fischer, 2002).

Los componentes formales comprenden los principios, valores y creencias básicas que determinan y guían las características estructurales del modelo. Las políticas se encargan de establecer los parámetros de actuación para las relaciones organizacionales. El último componente está representado por los procesos, considerados los más visibles, pues son los cursos de acción previamente determinados y delimitados por los dos anteriores para alcanzar los objetivos de la organización (Fischer, 2002).

Referenciados estos aspectos se prosigue a presentar de manera sucinta cada uno de los modelos propuestos anteriormente, teniendo en cuenta que cada uno de ellos se distingue por las características de sus elementos componentes, que se articulan a algunos conceptos claves.



#### **4.3.1. Modelo de gestión de personas como departamento de personal.**

La oficina de departamento de personal tenía por objetivo encontrar la mejor forma de seleccionar personal idóneo para un cargo específico. Este modelo emerge cuando los empleados se consideran como un factor más de producción, cuyo costo debería ser administrado de la misma forma que los demás factores de producción (Fischer, 2002). Sin embargo, a pesar que existiera por primera vez un área dentro de la empresa encargada de administrar a las personas, ellas no eran consideradas un factor problema, es decir, estas áreas no estaban para pensar y solucionar las problemáticas que el trabajador pudiera tener, sino para resolver las cuestiones de costos y salarios; por lo tanto este tipo de modelo se basaba en un principio meramente capitalista.

Muchos autores concuerdan al considerar los valores del individualismo y del capitalismo de los Estados Unidos, como la cuna de este modelo, pues para la época de 1900, este país vivía un desarrollo y expansión económica favorable, convirtiéndolo en el destino privilegiado por muchos inmigrantes en búsqueda de mejores condiciones de vida. Una de ellas es la autora Springer quien afirma que la historia de gestión de recursos humanos tiene su origen cuando la NCR Corporation crea su oficina de personal, cuyo objetivo era “establecer un método por el cual pudiese discernir mejor entre la extensa y diversificada masa de candidatos a emplear, qué individuos podrían tornarse eficientes al mejor costo posible” (Springer, 1990; citado por Fischer, 2002, p.19).

Bajo estas condiciones se propuso un acervo teórico orientado a establecer lo que las organizaciones debían hacer para realizar procesos óptimos, estratégicos y competitivos.

Para ésta época (siglo XX) la ideología organizacional demandaba al departamento de personal, la búsqueda de empleados eficaces para realizar sus tareas, tomando como referencia la administración científica de la teoría taylorista que estaba en boga. Como lo dice Springer en su obra, estos presupuestos taylorianos se generalizaron y aplicaron a muchas empresas por un período de tiempo considerable desconociendo que la teoría estaba avanzando hacia otras formas de gestión, tal como la propuesta de Elton Mayo, que representó el primer vínculo entre procesos de administración y psicología (Springer, 1990; citado por Fischer, 2002).

Este modelo cobija el concepto de hombre económico, pues opera bajo la perspectiva de valorización de activos y su meta prioritaria está centrada en la optimización de los costos, por lo tanto el ser humano constituye el principal activo de una organización (Fischer, 2002).

Además, el departamento de personal era bastante compatible con la ideología organizacional dominante del siglo XX, pues bajo ella se sienta el supuesto de la búsqueda de trabajadores adecuados a las tareas científicamente ordenadas (Fischer, 2002); entonces se requería un estilo de conducta limitada y rutinaria para responder a las demandas de mayor productividad, que exigía el avance industrial.

El papel de los gerentes consistía en dar órdenes y monitorear a sus subordinados (Fischer, 2002) bajo un sistema de control de reglas, cuya estructuración delimita la misma organización. Este sistema delimitado, permite a la organización ser eficaz a la hora de alcanzar sus objetivos mediante la adaptación a sus fines y operación sin tener en cuenta las metas de cada uno de sus miembros, es decir, sus objetivos productivos son logrados mediante la coherencia consciente de las actividades.

Dicho panorama fue analizado por algunos autores quienes encontraron que este desconocimiento del trabajador como un ser humano dotado de habilidades y necesidades, era un factor negativamente influyente en la productividad. Estudiar problemas de salud, como la fatiga, y la distribución de las tareas sin tener en cuenta las cualidades del hombre, se convertían en consecuencias perjudiciales para la misma organización que había optado por un modelo racionalista y materialista de gestión de sus empleados.

Según Mahoney y Deckop (1994; citado por Fischer, 2002) comienza a surgir un modelo de recursos humanos más moderno, constituido por un conjunto de procesos que la empresa implementa con el objetivo de administrar sus relaciones con las personas, satisfaciendo sus intereses principales: efectividad económica, efectividad técnica y efectividad comportamental, éste último corresponde a la búsqueda de motivación y satisfacción de los intereses de los funcionarios, atendiendo adecuadamente sus necesidades.

De este modo, la investigación psicológica sirve como justificación para la creación de nuevos procesos y rediseño de las tareas y del entorno laboral en las empresas, ampliando el repertorio de acción de esta temprana área de la organización encargada de gestionar el recurso humano, en palabras de Fischer: “la utilización de la psicología como ciencia capaz de aportar a la comprensión e intervención en la vida organizacional provocó una nueva orientación del foco de acción de la gestión de recursos humanos” (2002, p.21).

#### **4.3.2. Modelo de gestión de comportamiento.**

Este modelo puede ser considerado el resultado del reconocimiento del trabajador más allá de su valor económico, representa un intento por descubrir en el individuo un valor como ser humano que le permite adecuarse a las tareas propuestas en el trabajo. A partir de los años 1920, la clase trabajadora se une para exigir mejores condiciones laborales, los apenas reconocidos sindicatos producen una lectura diferente de las relaciones y dinámicas organizacionales, e investigadores como Mayo propusieron un modelo del hombre funcional, que concibe un individuo para cada puesto particular (Fischer, 2002).

Con los avances en psicología organizacional se empezó a vislumbrar un nuevo campo de interés para la gestión de recursos humanos, que deja de concentrarse en la tarea, en los costos y en el resultado productivo inmediato, para actuar sobre el comportamiento de las personas; esto sucedió bajo la influencia de dos escuelas, cada una en diferentes épocas (Fischer, 2002).

En la década de 1930 y 1940 predomina la línea Comportamental del Instituto de Relaciones Humanas que ofreció métodos de evaluación y desarrollo de los individuos fundados en la psicometría y la medición, los cuales serían el aporte de la psicología a los procedimientos de gestión de recursos humanos (Fischer, 2002).

Más adelante, en los años de 1960 y 1970 la segunda escuela corresponde a la psicología humanista (Fischer, 2002), que gracias a los aportes de Maslow, con su escala de necesidades dio énfasis a las relaciones humanas en la investigación y se logró comprender que la relación entre el personal y la empresa estaba atravesada por los gerentes de línea. En esta medida, los intereses fundamentales de RH eran

entrenamiento gerencial, relaciones interpersonales, procesos de evaluación de desempeño y estímulo del desarrollo.

Los aspectos relevantes para este modelo, serían el entrenamiento gerencial, procesos de evaluación, la motivación y el liderazgo (Fischer, 2002); se dejaron de lado los problemas de costo y salario y el interés investigativo se volcó hacia el comportamiento de las personas en tanto los trabajadores eran capaces de adaptarse a la tarea.

Autores como Mahoney y Deckop (1994; citado por Fischer, 2002) establecen nuevas áreas de actuación para este modelo, tales como la ubicación de las personas en el trabajo, lo cual llevó a la búsqueda de personal experto, pues era necesario que los individuos supieran desempeñar adecuadamente su labor para crear un enlace entre la estrategia del negocio y las personas. Esto implicó cambios en algunos procesos como el de selección de personal, pues había que escoger hombres para cada puesto.

Además de entrenamiento y compensación, el área de recursos humanos debía planear y ubicar a las personas en el trabajo y reducir la rotación y el ausentismo, que impedían la efectividad de la organización, mediante la gestión de costos y beneficios y la gestión del desarrollo (Mahoney y Deckop, 1994; citado por Fischer, 2002).

En medio de estos avances y reorganizaciones teóricas emergieron autores como Milles y Likert (1960; citado por Fischer, 2002), quienes propusieron la distinción entre relaciones humanas y recursos humanos, y entre gestión de recursos humanos y administración de personal, que tradicionalmente habían sido tomados como sinónimos. De este modo, se reemplazó la noción de departamento de personal, predominante en el

modelo descrito antes por, gestión de RH, cuya característica fundamental es el reconocimiento de la subjetividad, pues como lo plantea Fischer, para obtener los resultados deseados, la empresa debe elegir procesos que incidan positivamente sobre las relaciones que ella establece con las personas (Fischer, 2002).

Otros autores como Conrad y Pieper (1990; citado por Fischer, 2002) proponen que la postura del gerente en la conducción de equipos de trabajo es otra característica fundamental del modelo de recursos humanos; así mismo Staehle publicó en 1975 (citado por Fischer, 2002) su libro *Theories of Management* que los gerentes pertenecientes al modelo de recursos humanos deben promover actitudes de autodeterminación y auto gerenciamiento entre sus subordinados.

Así, el centro del modelo de gestión de comportamiento se relaciona con el desarrollo y la motivación, la fidelidad y la estabilidad, para que las personas mantengan motivadas con su participación en la organización y se vinculen activamente a los proyectos de la misma, o parafraseando a Fischer, Vestir la camisa de la empresa. (Fischer, 2002).

#### **4.3.3. Modelo estratégico de gestión de personas.**

Este modelo emergió a mediados de los años 70- 80, e introdujo un criterio novedoso para la gestión de RH, éste es el carácter estratégico que enseñó que no es suficiente que los trabajadores estén motivados para realizar su trabajo sino que es necesario establecer directrices estratégicas que vayan en la misma línea de las políticas empresariales y los factores ambientales que inciden en su desarrollo (Fischer, 2002). Bajo esta premisa se abandona el esquema comportamental para adoptar formas

específicas que le permitan a RH acomodarse a las estrategias privilegiadas por la organización.

Acorde a los cambios de la década de los años 70 y 80, donde el mercado laboral imponía una expansión nacional e internacional a las organizaciones, se vio la necesidad de favorecer e instaurar patrones de comportamiento que fueran flexibles y adaptativos a las diferentes mudanzas ambientales a las que la empresa se vería enfrentada (Fischer, 2002), según Staehle (1990; citado por Fischer, 2002) la gestión de recursos humanos debería buscar el mejor encaje posible con las políticas empresariales y los factores ambientales. Dicho cambio en el comportamiento organizacional llevó a que RH replanteara sus objetivos tradicionales y alineara sus funciones con los objetivos estratégicos de la empresa.

En esta búsqueda de formas estratégicas, RH se enfrentó a la necesidad de establecer políticas que cimentaran su función, estas son, influencia, procesos de selección, sistema de recompensas y sistemas de trabajo (Stahle, 1990; citado por Fischer, 2002). De esta forma en este modelo la principal responsabilidad de RH es integrar de forma adecuada estas cuatro funciones enmarcadas en las estrategias utilizadas por la organización.

Lo anterior, apoyado por los avances en la teoría organizacional, que desde los años 60 empezó a interesarse en el estudio de las estrategias empresariales como una temática fundamental para la administración, la cual tuvo un desarrollo vertiginoso a partir de la década de los 90.

A continuación se presenta una breve reseña retomada del trabajo de Galvão (2002), sobre los estudios en el campo de la estrategia empresarial.

En 1965 Igor Ansoff presenta el primer libro sobre estrategia empresarial. En 1973, los trabajos presentados en el primer seminario internacional sobre administración estratégica en la Universidad de Vanderbilt, posibilitaron la creación del libro, *Do Planejamento estratégico á Administração estratégica* (1981), el cual, dio una visión más amplia para la discusión de estrategia empresarial. Para 1996 Zaccarelli presenta algunas referencias históricas sobre el estudio de las estrategias de administración asociadas a la propuesta de autores clásicos. En 1980, la obra de Porter, *Estratégia competitiva e Vantagem Competitiva das Nações*, introdujo nuevos conceptos de estrategia y competitividad en ambientes empresariales, los cuales, en la actualidad aún ejercen fuerte impacto en los debates sobre competencia. Para 1990, el libro de Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, representó un abordaje crítico a los conceptos del planeamiento estratégico al enfatizar sobre los aspectos humanos involucrados en la formulación e implementación de estrategias empresariales. En 1995 Prahalad y Hamel, con su obra, *Competiendo pelo Futuro*, presentaron los conceptos de arquitectura estratégica y competencias esenciales los cuales dan luces a las empresas sobre cómo sobrevivir en el juego competitivo. En 1998, el texto, *Safari de la estrategia*, de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2000; citado por Galvão, 2002) presentó una importante contribución para la reflexión sobre administración estratégica, al proponer organizar el pensamiento de diversas corrientes y enfoques en el estudio de la estrategia para conciliar diversas tendencias en esta área.

Hecho el recorrido histórico sobre el desarrollo de la noción de administración estratégica es pertinente anotar que esta modalidad se ve reflejada en la gestión de personas.



La administración estratégica de RH, reconoce los impactos externos al ambiente organizacional, el impacto de la competencia y las lógicas del mercado al tiempo que se proyecta a largo plazo, teniendo en cuenta todas las personas de la organización y no sólo a los ejecutivos y está ligada a la estrategia de la organización (Galvão, 2002).

Estas características emergen como resultado de la evolución del concepto de RH a partir del cual se evidencia un amento en la necesidad de orientar, planear e intervenir teniendo una orientación estratégica, por medio de métodos de control y compromiso (Albuquerque, 1999; citado por Fischer, 2002). Estas formas operan bajo diferentes lógicas, en la primera los empleados son comprendidos como un factor más de producción por lo que, deben ser controlados, en la segunda se considera que las personas son parte activa del trabajo, por lo que, para obtener mejores resultados, éstos deben ser investidos por la organización, lo cual deja entrever que el nivel de compromiso que presenten los trabajadores está ligado a su desempeño en la organización.

La administración estratégica de RH y la gestión de personas a partir de este modelo representa un amplio proceso que le posibilita a la organización alcanzar sus objetivos empresariales a largo plazo, para ello realiza una permanente retroalimentación y validación de sus resultados en búsqueda de la obtención de ventaja competitiva.

Para alcanzar esto, RH deberá estar alineada con las estrategias del negocio, como expone Staehle, en la visión de Harvard “la principal responsabilidad de la gestión de recursos humanos es integrar armoniosamente el área con la estrategia corporativa de la empresa” (1990; citado por Fischer, 2002, p.24); de modo que a partir de la visión de la organización se desarrolla la visión de RH, de la misión se desprende la visión de RH, del análisis del ambiente organizacional se realiza el análisis del ambiente en RH, de la

definición de los objetivos organizacionales se delimitan los objetivos de RH, así como se delimitan las políticas de RH y las estrategias en concordancia con las del negocio.

Esta modalidad de administración representa un proceso de planeación donde se trazan los objetivos estratégicos y las formas para llegar a ellos. Constituye un proceso sistemático e interactivo de etapas que acercan a la organización a sus propósitos fundamentales o en palabras de Fischer “esta línea de pensamiento trajo un nuevo concepto articulado al modelo de gestión: la búsqueda de orientación estratégica para las políticas y prácticas de RH” (2002, p.25).

Desde esta perspectiva cobran importancia aspectos como toma de decisiones asertivas, aprendizaje organizacional, comunicación, compromiso y participación organizacional, temáticas sobre las que psicología organizacional ha hecho importantes contribuciones, las cuales fueron planteadas por la Escuela de Harvard Business como: influencia sobre los funcionarios, procesos de recursos humanos, sistemas de recompensas y sistemas de trabajo (Fischer, 2002).

#### **4.3.4. Modelo de gestión de personas articulado por competencias**

Los cambios en el mercado internacional y las demandas introducidas por las tecnologías vanguardistas, especialmente las japonesas, dieron paso a la ruptura en la hegemonía de las dinámicas empresariales, pues dada la nueva era de competitividad se hizo inminente la necesidad de orientar los procesos hacia formas que vinculen la gestión empresarial con las lógicas de competitividad imperantes en la actualidad (Fischer, 2002).

En esta vía se hizo también necesario avanzar en los tópicos investigativos, los cuales se orientaron a la búsqueda de ventaja competitiva, estrategia competitiva, competencias y reestructuración organizacional (Fischer, 2002).

La noción de ventaja competitiva es utilizada por Porter (1989; citado por Fischer, 2002), quien la define como la acción que la organización produce cuando convierte su estrategia en acciones prácticas y debe terminar con el valor agregado que la empresa le debe dar a su producto o servicio en las diferentes operaciones de producción, mercadeo, comercialización del producto.

Fischer (2002) expone el concepto de reingeniería propuesto por Hammer y Champy (1994) de la siguiente manera:

Demostramos como las actuales empresas pueden reinventarse a sí mismas. Llamamos a las técnicas que sirven para esto reingeniería empresarial, las cuales están para la próxima revolución de los negocios como la especialización del trabajo fue para la última. Las grandes empresas, inclusive las más exitosas y promisorias, precisan abarcar y aplicar los principios de la reingeniería empresarial o serán eclipsadas por la más exitosas de lo que fueron (1994; citado por Fischer, 2002 p.26).

Esta nueva forma en que las organizaciones se deben re-pensar y re-inventar a sí mismas, analizando detalladamente sus procesos, reduciendo costos y personal, resultó en una práctica de despido masivo en gran parte de las experiencias reales de las empresas, pero marcó nuevas prácticas en la gestión de personas: las unidades de trabajo cambian de departamentos funcionales a equipos de trabajo, los cargos cambian de actividades simples a multi-funcionales, la remuneración se da por resultados, los valores de la organización cambian de protectores a productivos, los gerentes cambian de

supervisores a instructores o líderes, se aplanan las jerarquías y la tercerización de procesos que no aportan a la ventaja competitiva de la empresa.

Las competencias, según la Organización Internacional del Trabajo son definidas como “la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello” (OIT, 1993; citado por Enríquez, 2009, p.5). La competencia es el elevamiento de la actuación de la persona en un cargo al poder analizar su actuación y al apoyarse en el aprendizaje como el proceso básico para mejorar el desempeño, así lo que la persona sabe, lo que hace reflexivamente y en el contexto particular en el cual actúa, son los puntos de desenvolvimiento de la ventaja competitiva, al identificar la organización qué competencias necesita para alcanzarla y al proponer que RH las desarrolle en los sitios en que se necesiten (Enríquez, 2006).

Por su parte Le Boterf (2000; citado por Enríquez, 2006) propone que una competencia se logra al combinar de manera pertinente diferentes recursos, los cuales se encuentran en las prácticas profesionales que se realizan al ejecutar tareas y que corresponden a unos esquemas propios y adecuados a cada persona. Las actuaciones, que componen los efectos evaluables, derivan de acciones realizadas de manera concreta y pueden ser hasta cierto punto objeto de cuantificación: índices de calidad, tasa de fidelización de clientes, cantidad de producción, tasa de errores son ejemplo entre otros.

Las transformaciones en el plano económico y tecnológico cuya apertura se evidenció con la globalización, exigieron una reflexión del impacto que estas mudanzas han ejercido en los ambientes laborales, pues su desconocimiento equivale a permanecer

en la línea de pensamiento que conserva la ilusión de un equilibrio y status quo en los ambientes organizacionales, cuando es apenas evidente que estas formas en la actualidad se presentan cada vez más disminuidas o en palabras de Fischer, “la empresa competitiva será aquella que, además de la reingeniería y de las simple reestructuración operacional, tiene condiciones de crear un nuevo espacio competitivo en vez de esforzarse por posicionarse mejor en un espacio competitivo actual” (Fischer, 2002, p.28).

Las organizaciones y quienes las dirigen están llamados a avanzar de la mano con la globalización y las reorganizaciones teóricas que se viabilicen a partir de la misma; entonces en ambientes de alta competitividad los diversos modelos que se han desarrollado en el plano de la gestión de RH, tienen como fin común optimizar las dinámicas organizacionales y hacer frente a las situaciones que las conflictúan en un momento determinado, otorgándoles pues modos de significarlos y abordarlos (Fischer, 2002).

Después de desarrollar la noción de modelo de gestión de personas y realizar la tipificación de cada uno de ellos, a continuación se introduce el concepto comunidad de práctica pertinente para aproximarse al concepto praxis, fundamental para el desarrollo de la presente investigación.

#### **4.4. COMUNIDAD DE PRÁCTICA**

El concepto Comunidad de Práctica, retomando los estudios de Wenger (2000) es comprendido en este estudio como un grupo de personas unidas por la experiencia y la pasión compartida por una sociedad; promete impulsar el intercambio de conocimientos, aprendizaje y cambio. Las comunidades de práctica representan un grupo de personas

que comparten objetivos, intereses, metas, enfoques, aspiraciones o una pasión por un tema específico y que operan de manera conjunta para producir conocimientos y aprendizajes que beneficien a la comunidad en cuestión.

A continuación se presenta la caracterización del concepto comunidad de práctica, pues es importante aclarar, que no toda agrupación de personas con intereses compartidos constituyen una auténtica comunidad de práctica, dado que ellas obedecen a tres categorías específicas, definidas por Wenger (1998) como identidad o dominio, comunidad y práctica, elementos que se encuentran interconectados mutuamente a fin de producir un aprendizaje, el cual, vendría a representar el foco principal de la comunidad de práctica.

La primera categoría refiere que la comunidad de práctica no consiste en la simple interacción de un grupo de personas en red, sino que implica la construcción de una identidad definida por un interés compartido, además, es fundamental el compromiso entre los miembros que la componen y que a su vez los distingue de otras personas y comunidades.

La identidad que se construye en y por la comunidad de práctica, direcciona un complejo de interacciones y comprensiones sobre la constitución de sí en relación a la constitución del otro con el cual se comparte una configuración social en la que se interconectan significados que definen la comunidad misma.

La identidad, dentro de la comunidad de práctica, implica, negociar experiencias, formar una comunidad de miembros, construir una trayectoria de aprendizajes, conformar un nexo de pertenencia y un reconocimiento de lo local y global.

Tal caracterización de la identidad, presentada por Wenger (1978), propone que las personas definen quienes son por sus experiencias y lo que refieren los otros de las mismas, por lo que es familiar y desconocido, por el lugar que se ocupa actualmente y al que se espera llegar, por el conceso para consolidar una misma identidad y por la pertinencia a una constelación más amplia en la que se comparten discursos y estilos.

Bajo esta perspectiva, la identidad se concibe como un espejo que refleja la imagen del otro.

La segunda categoría, plantea que en la comunidad, la intersección de intereses, enfoques, problemas o aspiraciones hace que los miembros de la comunidad compartan su conocimiento sobre temas especiales, por medio de la reflexión y exploración de nuevas formas de generar procesos, de modo tal que crean relaciones que les habilite para el aprendizaje mutuo (Wenger, 1978).

En una comunidad, es fundamental el compromiso mutuo entre los miembros para negociar acciones y significados; una genuina comunidad no es equivalente a un grupo o un equipo, pues se requiere compartir un repertorio de historias, estilos, tecnologías, discursos y conceptos en pro de la consecución de un mismo objetivo. Pertenecer a una comunidad de práctica va entonces más allá de declarar lealtad hacia un grupo o ponerle un título a la misma, más allá de conocer a los miembros que la componen y relacionarse con ellos. Por ejemplo, las interacciones que se dan entre compañeros que geográficamente se encuentran próximos por compartir un mismo espacio de trabajo no pueden ser llamadas comunidad de práctica, pues no existen redes de compromiso que definan su accionar

Si bien, la comunidad de práctica, está definida por el compromiso, también, implica, la adquisición de un lugar y una identidad dentro de la misma pues por medio de la integración de estos dos componentes se llega a la edificación de relaciones de compromiso, en las cuales, las competencias individuales se encuentran articuladas con las de otros, a fin de generar una intersección entre lo que sabe hacer y lo que se conoce para optimizar la generación de conocimiento por medio de las contribuciones que los miembros de la comunidad realizan.

Por otra parte, es relevante señalar que a pesar que el compromiso y la interrelación con los miembros de la comunidad es indispensable para la misma, características como armonía, felicidad y paz no son necesariamente propiedades de la comunidad de práctica (Wenger, 1978), pues al interior de ésta como en cualquier organización de individuos, pueden encontrarse conflictos y tensiones, los cuales, no deben ser considerados sólo a nivel negativo pues introducen reorganizaciones o cambios que de ser bien elaborados podrían traer efectos positivos para la comunidad.

Otra característica a resaltar de las comunidades de práctica es la condición de compartir un repertorio:

Incluye formas de hacer las cosas, rutinas, instrumentos, palabras, actos y conceptos entre otros, que la comunidad misma ha producido o adoptado durante su existencia y que se constituyen en parte de su práctica. Incluye el discurso con el cual los integrantes de la comunidad crean y comparten significados sobre su realidad y las formas por las cuales expresan su pertenencia al grupo y la construcción de su identidad (Wenger, 1978).



Sobre la tercera categoría acuñada por Wenger (1978), la práctica, puede decirse que exige no limitar el concepto a la reunión de personas alrededor de un interés común, sino que los miembros que la componen se conviertan en partícipes activos del proceso, desarrollando y compartiendo un amplio repertorio de recursos entre los que se cuentan los mencionados anteriormente.

El concepto práctica, refiere el hacer, pero no el hacer y saber individual, sino el hacer dotado de una significación contextual e histórica que lo posiciona al nivel de lo social; de este modo, es pertinente incluir el concepto práctica social, según el cual, cualquier práctica en que las personas se comprometan mediante actividades interdependientes, como ocurre en el contexto laboral, debe ser interpretada y estudiada a la luz de la interacción que en éste se dé. Así, a pesar que los empleados afirmen que trabajan solos o que la descripción de su cargo así lo indique, debe reconocerse que el trabajo asume características sociales, lo cual es significativo para la investigación pues permite ponderar la importancia de elementos asociados al contexto laboral como fuentes de información para no reducir la observación a la mera actividad que realiza o declare el personaje en cuestión.

La práctica social incluye tanto el ámbito tácito como explícito; dentro de lo manifiesto se cuenta el lenguaje mismo, las herramientas de trabajo, los documentos formales, imágenes y símbolos, la especificación de los roles que cada miembro debe cumplir y los criterios para desempeñar sus funciones. Lo latente por su parte, incluye convenciones gestuales, señales sutiles, reglas que no están consignadas en los manuales de función o en el reglamento interno y comprensiones colectivas.

Como lo plantea Wenger (1978), el término práctica ha sido utilizado como opuesto a teoría, cuando en realidad la teoría podría incluirse en la práctica, pues la teorización misma constituye una práctica y sobre todo, una práctica colectiva, en la medida en que se genera por los aportes de otras teorías o prácticas.

Entonces, si el mismo acto de producir teoría representa una práctica, cobra sentido, estudiar, en la práctica, los elementos teóricos subyacentes. Específicamente, en este estudio, para observar si dentro de los recursos teóricos a los que se apela, se incluye la teoría psicológica organizacional para la realización de las tareas inherentes al departamento de recursos humanos en una organización.

Retomando el concepto de práctica, puede decirse que por medio de ella se viabiliza la construcción de significados colectivos en y por la participación de los miembros que se movilizan persiguiendo el mismo objetivo. La práctica exige consistencia, coherencia y cohesión entre los miembros que la producen y compromiso mutuo entre sus miembros, siendo éste la condición para elaborar aprendizajes por medio de la práctica.

Esbozadas las tres condiciones para que una agrupación de personas sea denominada como una comunidad de práctica, puede decirse a modo de conclusión que en las comunidades de práctica se genera y comparte aprendizaje; en ellas el conocimiento es elevado al nivel más alto al ser incorporado de manera integral en las actividades que se privilegian dentro de la comunidad. Pueden aparecer bajo diversas formas y/o recibir distintos nombres, tales como, club, red de apoyo o grupo temático, siempre y cuando presenten las tres características explicadas anteriormente (dominio, comunidad y práctica) podrán contarse dentro de las llamadas comunidades de práctica.

Su conformación podrá ser grande o pequeña, de larga o corta duración, presencial o virtual, homogénea o heterogénea, pero su objetivo, si constituyen una genuina comunidad de práctica, será potencializar el rendimiento y conocimiento de los miembros que la componen por medio de una estructura dinámica y funcional pero informal.

Finalmente puede decirse que por medio de las estrategias que la organización privilegie para compartir conocimiento, las personas realizan aprendizajes en sus sistemas laborales y es en las comunidades de práctica que los miembros se permiten expresar sus formas de resolver situaciones problema, seleccionando la más pertinente, la que enriquezca su gestión y contribuya en la optimización de procesos organizacionales.

## **5. MÉTODO**

### **5.1. Tipo de investigación**

El presente estudio es de tipo cualitativo dado que el diseño investigativo presenta las siguientes características (Fraenkel & Wallen, 1996):

- El contexto en cual se ubica el problema de investigación es la fuente directa de información.
- La recolección de la información es mayormente verbal que cuantitativa.
- Se recolecta diversa información sobre lo que los sujetos piensan acerca de un problema o fenómeno, lo cual es interpretado a través de un marco de referencia.
- El diseño investigativo enfatiza tanto los procesos como lo resultados.
- El análisis de la información se da más de modo inductivo.

La investigación es de tipo exploratorio, pues a partir de la praxis de los profesionales de RH se intenta esclarecer los modelos de gestión humana teniendo como referente la literatura sobre ellos.

### **5.2. Caracterización de las organizaciones participantes**

Las organizaciones seleccionadas para desarrollar el proyecto cumplen con las siguientes características:

- Área de RH documentada formalmente.

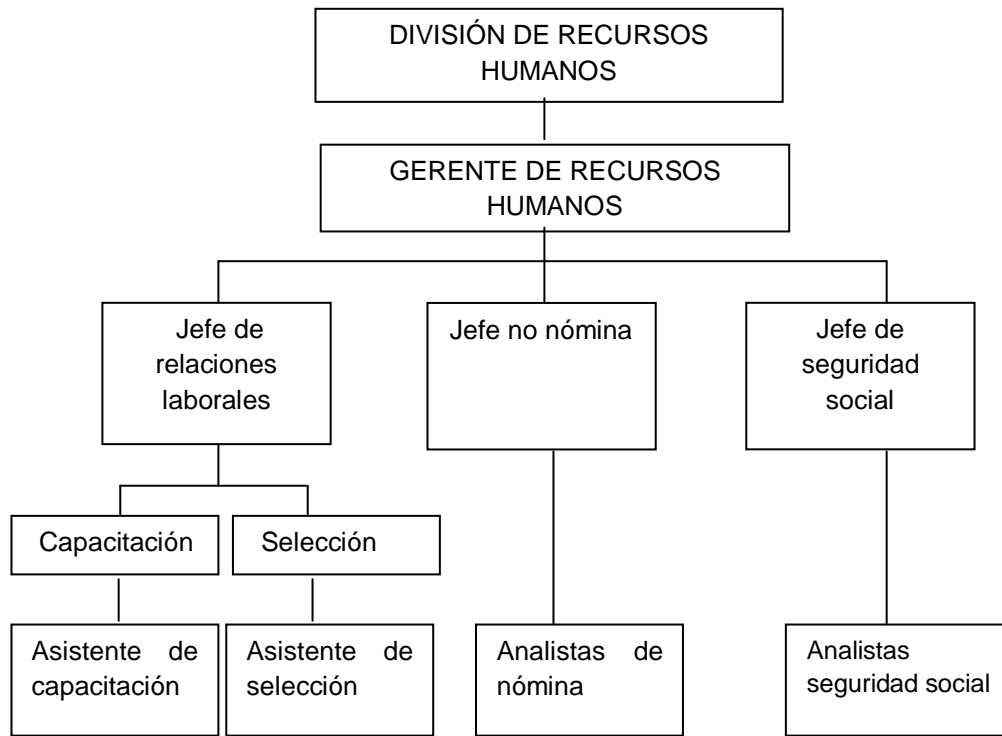
- El área de RH tiene una organización interna representada en el organigrama con funciones y responsabilidades explícitas.
- La figura de gerente de RH.
- La Figura de profesionales de psicología dentro del área de RH, que ocupan cargos con funciones y responsabilidades establecidas formalmente.

### **5.3. Participantes**

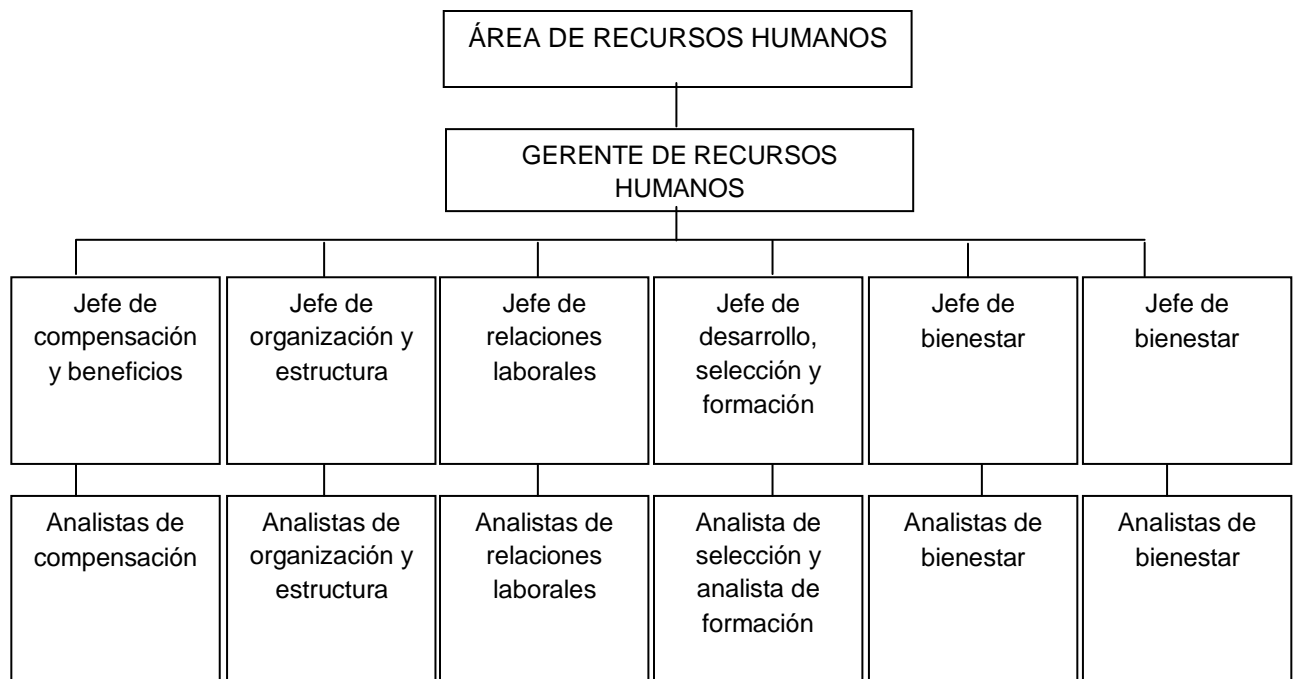
A continuación se realiza la presentación de las áreas de RH en cada una de las organizaciones participantes:

El área de RH 1 forma parte de una entidad de tipo privado, ubicada en el Valle del Cauca, cuya misión es: empresa de Energía que basada en el conocimiento de su gente, crece con rentabilidad y actúa ante sus grupos de interés y trabaja permanentemente en la excelencia del servicio para sus clientes. El área de RH 2, ubicada en el Valle del Cauca, como Universidad Pública, tiene como misión educar en el nivel superior, mediante la generación y difusión del conocimiento en los ámbitos de la ciencia, la cultura y el arte, la técnica, la tecnología y las humanidades, con autonomía y vocación de servicio social. Atendiendo a su carácter de institución estatal, asume compromisos indelegables con la construcción de una sociedad justa y democrática.

A continuación se presenta el organigrama de las áreas de RH participantes:



**Figura 1. Área de RH 1.**



**Figura 2. ÁREA de RH 2.**

Las personas entrevistadas fueron las siguientes:

En el área de RH 1 se realizaron entrevistas a: gerente de RH, profesión economista; jefe de compensación y beneficios, profesión contaduría; jefe de relaciones laborales, profesional en derecho; jefe de organización y estructura, profesional en psicología; jefe de desarrollo, formación y selección, profesión psicología; dos analistas de ésta área, profesionales de psicología; jefe de bienestar, profesional en trabajo social y jefe de salud ocupacional, profesional en salud ocupacional.

En el área de RH 2, se entrevistaron: gerente de RH, profesional en administración de empresas; coordinador de capacitación, profesión economía; encargado de selección de personal, profesional en psicología; jefe de relaciones laborales, ingeniero industrial y jefe de nómina, ingeniero de sistemas.

#### **5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

El concepto Comunidad de Práctica con sus tres categorías (Identidad, Comunidad y Práctica), expuesto anteriormente, permitió establecer el instrumento para obtener la información sobre la praxis desarrollada en RH. La forma como se procedió fue la siguiente:

Se analizó cada una de las categorías y se establecieron las características que las definen de la siguiente manera:

La identidad, que alude al nexo de pertenencia, los aprendizajes adquiridos, el reconocimiento de lo global, lo local, lo conocido y desconocido, permite recolectar información de dos tipos: conocimiento del área y conocimiento de sí.

El primero hace referencia a las características del área de RH y el perfil del profesional que se desempeña en ella. El segundo, al aspecto psicosocial del trabajo, la significación del rol propio y de los compañeros de área, intereses, objetivos y metas.

La comunidad, que alude al compromiso, la negociación de acciones y significados, la articulación de competencias, la intersección entre lo que se sabe hacer y lo que se conoce y el aprendizaje mutuo, permite recolectar información acerca de las estrategias utilizadas para el diseño y ejecución de proyectos, el flujo de información, la evaluación, el compromiso y los aprendizajes que se generan y que están mediatizados por la experiencia y los intereses que se comparten.

La práctica, que alude al hacer social, la construcción colectiva de significados, la cohesión y coherencia entre los miembros de la comunidad, permite captar información relacionada con las actividades tradicionales del área, el flujo del conocimiento, el tipo de relaciones y el tipo de proyectos o actividades que se realizan en el área.

Las características de cada categoría permitieron la elaboración de preguntas básicas, que luego se desglosaron en interrogantes específicos; estos conformaron la entrevista (ver anexo 1).

Las preguntas básicas fueron:

Identidad: ¿cómo se relacionan los miembros de la comunidad de práctica?; ¿qué interés comparten?; ¿cómo definen su lugar dentro de la comunidad de práctica? y ¿qué lugar le otorgan al otro?

Comunidad: ¿qué significaciones comparten?; ¿qué repertorios comparten?



Práctica: ¿qué se hace en lo social?; ¿cómo se da el flujo del conocimiento?

Esto garantizó que la información recolectada fuese sistemática y coherente con el concepto Comunidad de Práctica tomado como base para diseñar el instrumento.

La figura 3, evidencia los aspectos expuestos anteriormente.

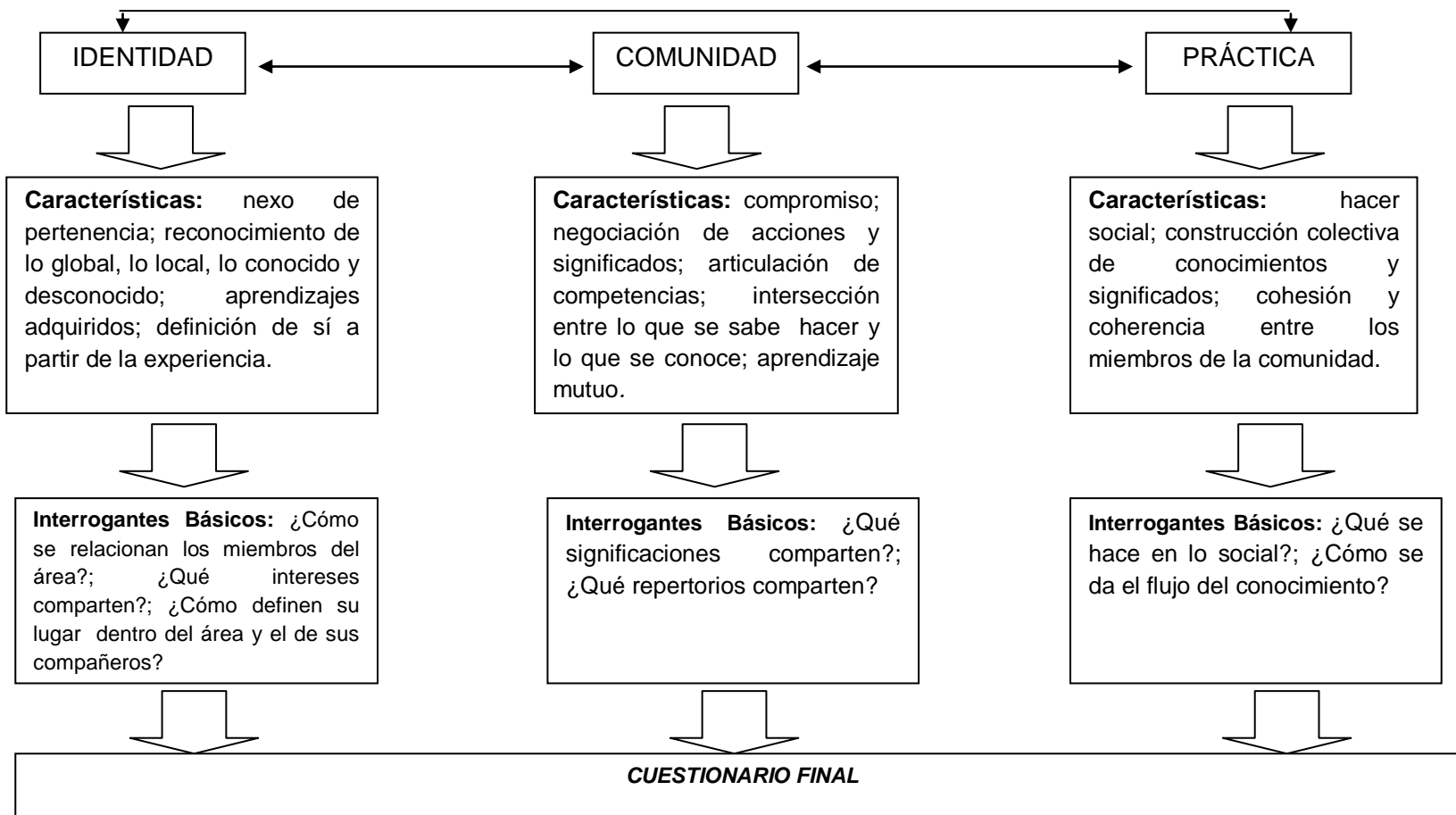


Figura 3. Construcción del instrumento de recolección de información.

A continuación se presenta la técnica utilizada para la recolección de información:

La entrevista se entiende como el instrumento por medio del cual se busca entender el mundo, la perspectiva y/o el punto de vista de la persona, por medio de la interpretación reflexiva, dinámica y flexible de los elementos evidenciados a partir del intercambio verbal y gestual (Galeano, 2004).

Se utilizó la entrevista semiestructurada, que se basa en un cuestionario con preguntas elaboradas con anticipación para guiar el desarrollo del encuentro.

### **5.5. Técnicas de análisis de información**

La información recolectada se analizó a la luz de los modelos de gestión humana expuestos en el marco teórico: departamento de personal, comportamiento, estratégico y competencias. Cada uno tiene características que los definen, las cuales fueron tomadas como referencia para determinar el modelo de gestión humana privilegiado por las áreas de RH analizadas.

A continuación se presenta la forma como se procedió:

Inicialmente se diseñó la Tabla 1: Modelos de Gestión Humana, en la cual se consignaron las categorías genéricas de los modelos: objetivos, ideología, tipo de empleado, directrices principales, procesos desarrollados y la lógica con que opera, y los diferentes modelos de gestión humana, estableciendo comparativamente sus características.

**TABLA 1:**

**Modelos de gestión humana**

	<b>MG.DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>	<b>MG. DE COMPORTAMIENTO</b>	<b>MG. ESTRATÉGICO</b>	<b>M.G POR COMPETENCIAS</b>
<b>OBJETIVO</b>	Encontrar la mejor forma de seleccionar el personal idóneo para el cargo.	Logar que el personal se adecue a las tareas propuestas o asignadas.	Planear e intervenir teniendo una orientación estratégica por medio de métodos de control y compromiso.	Encontrar personas preparadas para enfrentar la variabilidad del mercado.
<b>IDEOLOGÍA</b>	Empleados eficaces para realizar sus tareas.	Vestir la camisa de la empresa.	Investir a los empleados para garantizar su compromiso y motivación.	Vincular la gestión empresarial con las lógicas de productividad.
<b>TIPO DE EMPLEADO</b>	<p>“Hombre económico”</p> <p>Empleado eficiente, inexperto al menor costo.</p> <p>Trabajador que responde a las exigencias de la industrialización con conductas rutinarias y limitadas.</p>	<p>Trabajador experto que se adecua a las tareas propuestas en el trabajo.</p> <p>Trabajadores específicos para cada puesto de trabajo.</p>	<p>Persona estratégica.</p> <p>Trabajador flexible y adaptativo.</p>	<p>Personal competitivo.</p> <p>Instructores.</p> <p>Líderes.</p>
<b>DIRECTRICES PRINCIPALES</b>	El costo y la organización prevalecen frente a la persona.	La especialidad y la experticia individual prevalecen.	Integrar los procesos con las estrategias de la organización.	Trabajo por competencias en equipos de trabajo con cargos multifuncionales
<b>PROCESOS</b>	Reclutamiento. Selección	<p>Reclutamiento</p> <p>Selección</p> <p>Entrenamiento,</p> <p>Compensación (aspectos legales),</p> <p>Motivación-Fidelidad</p> <p>Asignación de tareas y puestos de trabajo</p>	<p>Reclutamiento</p> <p>Selección</p> <p>Entrenamiento</p> <p>Capacitación</p> <p>Compensación (aspectos legales)</p> <p>Motivación-Compromiso</p>	<p>Reclutamiento</p> <p>Selección por competencias</p> <p>Entrenamiento</p> <p>Capacitación.</p> <p>Desarrollo individual.</p> <p>Desarrollo organizacional.</p>

		para cada trabajador.	Sistema de recompensas y promoción. Sistema de trabajo. Retroalimentación. Validación de resultados.	Planificación de carrera. Planificación de sucesión. Evaluación por competencias. Bienestar.
<b>LÓGICA CON QUE OPERA</b>	Modelo racionalista y materialista en la gestión de sus empleados.	Modelo de gestión centrado en la relación hombre/ tarea	Modelo sistemático e interactivo representado por un proceso de planeación estratégico.	Modelo de gestión basado en el desarrollo y potencialización de competencias.

Seguidamente se diseñó la tabla denominada Modelos de Gestión Humana Vs Comunidad de Práctica, (ver anexo 2) en la cual se relacionaron las categorías genéricas de cada uno de los modelos y las categorías de Comunidad de Práctica, con el fin de establecer coherencia y consistencia entre el instrumento de recolección y el análisis de la información.

A continuación se justifica este cruce:

La categoría conocimiento del área (Identidad) permitió explorar las categorías del modelo: ideología, objetivos y directrices principales, ya que la indagación de políticas, estrategias y funciones del área permitió analizar la significación que el trabajador hace de su lugar de trabajo.

La categoría, Conocimiento de sí (identidad), permitió explorar la categoría genérica: tipo de empleado, ya que al indagar perfil profesional, cargo desempeñado y

funciones del trabajador, se logró analizar la percepción que el trabajador tiene de sí mismo, con relación a aspectos psicosociales del trabajo.

La categoría Comunidad permitió explorar la categoría genérica del modelo: lógica con que opera, ya que la indagación del rol de cada miembro dentro del grupo, la participación en actividades y la reacción frente a situaciones problema, permitió el análisis de la interacción de los miembros que componen el área de RH, la articulación de significados y los repertorios compartidos.

La categoría práctica permitió explorar la categoría genérica del modelo: procesos, ya que la indagación de aspectos tradicionales y aspectos sociales, permitieron analizar el hacer de los miembros que componen el área de RH, su cohesión y coherencia.

A continuación se exponen las técnicas empleadas para el análisis de la información y su relación con los elementos desarrollados anteriormente.

El análisis de la información se realizó a través de la categorización y el análisis de contenido.

La categorización se entiende como el medio por el cual se logra visualizar la emergencia de patrones, estructuras y lógicas explícitas e implícitas, por medio de la recopilación del material de la investigación. “Categorizar significa poner juntas las cosas que van juntas. Es agrupar datos que comportan significados similares. Es clasificar la información por categorías de acuerdo a criterios temáticos referidos a la búsqueda de significados” (Galeano, 2004, p.38).

Dado que se entrevistaron integrantes de un grupo que comunicaron su ejercicio profesional o sus actividades de trabajo, bien sea comunes o particulares para un

departamento de RH, la categorización aparece como el indicador más pertinente para realizar este análisis.

La segunda técnica utilizada fue el análisis de contenido, que ofrece la posibilidad hacer inferencias sobre un contexto determinado. “El análisis de contenido es concebido como un conjunto de procedimientos interpretativos de textos que contienen discursos narrativos específicos y que proceden de procesos específicos de comunicación previamente registrados” (Piñuel, 2002, p. 2).

Estas técnicas de análisis se materializaron en la tabla de análisis individual (ver anexo 3) y la tabla de análisis integrativa: Modelos de Gestión Humana (ver anexo 4) en las cuales se evidenció tanto la categorización como el análisis de contenido.

La tabla de análisis individual permitió establecer que el área de RH opera bajo la lógica de modelos de gestión humana, a partir del análisis del discurso de los entrevistados. Esta tabla se compone de tres columnas, la primera contiene las categorías genéricas de los modelos de gestión, la segunda, las preguntas del cuestionario que representan las categorías y la tercera contiene las respuestas de los participantes para cada una de ellas (ver anexo 4).

La tabla integrativa (ver anexo 4) permitió determinar el (los) modelo (s) de gestión humana practicado por RH, a través de la categorización del discurso de los entrevistados. Esta tabla muestra la praxis del área como grupo bajo la lógica de modelo de gestión humana.

Consta de 6 columnas, 3 de ellas contienen la descripción teórica de cada uno de los Modelos de Gestión Humana según las categorías genéricas. Seguidamente se encuentra la columna análisis de contenido donde se ubican las referencias pertinentes

Posteriormente se realizó el conteo de los modelos de gestión humana mencionados y se consignó en tablas de frecuencias que permitieron determinar el modelo privilegiado por RH (ver anexo 5).

## **5.6. Procedimiento**

### **5.6.1. Fase inicial**

La fase inicial corresponde al momento dedicado al contacto con las organizaciones, el cual se realizó por medio telefónico, correos electrónicos y encuentros personales, especificando el objetivo de la investigación y la contraprestación para la empresa, consistente en una copia del informe final sobre los hallazgos de la investigación.

### **5.6.2. Fase de recolección**

Esta fase se inició con la realización de una prueba piloto a una psicóloga organizacional vinculada a un área de RH. La aplicación de este cuestionario permitió replantear algunas de las preguntas, adicionar nuevos interrogantes y eliminar algunos que no eran pertinentes o no ofrecían la información requerida.

Después de determinar el guión de la entrevista, (ver anexo 1) con las reorganizaciones emergentes a partir del piloto, se prosiguió a la recolección de información en cada una de las empresas, con el objetivo de obtener los datos requeridos para la realización de la investigación.



### **5.6.3. Fase de análisis e interpretación**

Después de finalizar la fase de recolección de datos, se establecieron como categorías de análisis Identidad, Comunidad y Práctica y se diseñaron tablas que permitieron establecer la relación entre los hallazgos de la investigación y los elementos teóricos considerados en el marco teórico, todo lo cual fue expuesto en el apartado anterior.

## 6. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este apartado se consignan los resultados a través de tablas comparativas entre las categorías propuestas (identidad, comunidad y práctica) y cada uno de los modelos de gestión evidenciados y su posterior análisis.

**Tabla 2:**

### Identidad RH 1

Identidad	
Aspectos teóricos	Análisis
<p><b>Modelo de comportamiento.</b> Empleado experto en tareas específicas según el cargo.</p> <p>Políticas, estrategias y objetivos orientados a encontrar personas que se adecuen a una tarea específica.</p>	<p>El 33, 3% de los participantes (3/9) evidencian la construcción de una identidad que corresponde al modelo de gestión de comportamiento al dar relevancia a la especificidad y especialidad requerida para cada cargo.</p>
<p><b>Modelo estratégico.</b> Empleado adaptativo, estratégico y flexible identificado con la empresa.</p> <p>Políticas, estrategias y objetivos orientados a establecer directrices estratégicas que vayan en la misma línea de las políticas empresariales y los factores ambientales que inciden en ella.</p> <p>Departamento orientado a planear e intervenir de forma estratégica por medio de mecanismos de control y compromiso.</p>	<p>De manera unánime, el 100% de los participantes (9/9) evidencian modos de vinculación al área relacionados con el modelo de gestión estratégico al reportar que sus funciones y relaciones establecidas están en la misma línea de las directrices estratégicas dadas por la organización.</p>
<p><b>Modelo de gestión por competencias.</b> Empleado competente, líder, reflexivo, propositivo, multifuncional para hacer en contextos cambiantes.</p> <p>Políticas, estrategias y objetivos orientados a encontrar personas preparadas para enfrentar la variabilidad del mercado.</p> <p>Departamento orientado a diseñar estrategias de aprendizaje basadas en criterios específicos para alcanzar los logros organizacionales.</p>	<p>El 88, 8 (8/9) de los empleados evidencian la construcción de una identidad que corresponde al modelo de gestión por competencias al dar prevalencia al desarrollo del conocimiento, la reflexividad, el hacer de manera propositiva y anticipada a la variación del contexto.</p>

**Tabla 3:**

**Comunidad RH 1**

<b>Comunidad</b>	
<b>Aspectos teóricos</b>	<b>Análisis</b>
<p><b>Comportamiento:</b> El empleado conoce y participa del diseño de programas o actividades que se relacionen de manera directa con su área de experticia.</p> <p>Se implementa un sistema de recompensas que motiva a los trabajadores para garantizar fidelidad frente a la dinámica organizacional.</p>	<p>El 33, 3 % de los participantes (3/9) reporta que su participación en proyectos del área y en la dinámica organizacional está mediada por la especialidad en el trabajo. Así mismo se destaca el área como fuente de beneficios empresariales, generando fidelidad hacia la empresa. Lo cual es característico del modelo de gestión de comportamiento.</p>
<p><b>Estratégico:</b> Los miembros conocen y participan en el diseño de actividades y proyectos de acuerdo a las directrices estratégicas de la organización.</p> <p>Empleado comprometido con la organización por la alineación de sus intereses con los de la empresa.</p>	<p>De manera unánime, el 100% de los participantes reportan que su lugar, funciones y relaciones en el área de RH están mediados por las directrices estratégicas de la misma. Así mismo, se observa un interés por alcanzar las metas del área, lo cual evidencia la construcción de relaciones de compromiso. Todo lo anterior es característico del modelo de gestión estratégico.</p>
<p><b>Competencias:</b> Empleado que conoce, participa, propone y reflexiona de manera activa en el diseño de programas, actividades y proyectos de GH.</p> <p>Empleado comprometido con la empresa dada la convergencia de intereses personales y organizacionales.</p>	<p>El 77, 8 % de los participantes, (7/9) reportan la construcción de relaciones que permiten el flujo de conocimiento y de aprendizajes, por medio de la participación activa y reflexiva de los empleados, quienes se observan comprometidos con el área pues sus intereses individuales y organizacionales son concordantes, lo cual corresponde con el modelo de gestión por competencias.</p>

**Tabla 4:**

**Práctica RH 1**

<b>Práctica</b>	
<b>Aspectos teóricos</b>	<b>Análisis</b>
<p><b>Comportamiento:</b> Actividades de GH caracterizadas por la lógica hombre- tarea, en donde se privilegian procesos como selección, entrenamiento, evaluación de desempeño y prevalece el interés por tópicos como accidentalidad, liderazgo gerencial,</p>	<p>El 33, 3% de los participantes (3/9) reporta que su hacer dentro del área de RH está mediado por la especificidad de funciones. Se sitúa el foco de interés de RH en aspectos inherentes a la condición del sujeto que influyen en su desempeño en el trabajo y por</p>

<p>comunicación, motivación y compensación. Lo anterior indica un interés por actuar sobre factores del sujeto que inciden en su desempeño sin reconocer la influencia del trabajo en dicha relación.</p> <p>Relaciones labores caracterizadas por la especialidad en la tarea y área de trabajo.</p> <p>Manejo de poder rígido.</p>	<p>tanto prevalecen tópicos como la accidentalidad, el liderazgo y la motivación. Así mismo, reportan un manejo de poder rígido. Todo lo anterior es característico del modelo de gestión de comportamiento.</p>
<p><b>Estratégico:</b> Actividades de GH caracterizadas por una planeación estratégica en donde se privilegian procesos como modificación de desempeño, ajuste a tareas, distribución de recompensas, entrenamiento, capacitación, entrega de incentivos y se privilegian tópicos como toma de decisiones asertivas y aprendizaje organizacional, lo cual evidencia un interés del área por actuar sobre factores asociados con las mudanzas ambientales y culturales que le empresa enfrenta.</p> <p>Relaciones laborales caracterizadas por la funcionalidad y orientadas a la consecución de las directrices estratégicas dadas por la empresa.</p> <p>Manejo de poder entre empleados y organización mediado por los gerentes y jefes de línea.</p>	<p>El 100% de los entrevistados, (9/9) reporta que su hacer se orienta fundamentalmente a la consecución de las estrategias y metas organizacionales, especialmente las de RH y en esta medida las relaciones establecidas se caracterizan por el interés de alinearse con las directrices estratégicas del área.</p> <p>Así mismo, reportan que la estructuración jerárquica prevalece y el poder se concentra en la gerencia y lo jefes de área.</p> <p>Todo lo anterior es concordante con el modelo de gestión estratégico.</p>
<p><b>Competencias:</b> Actividades de GH caracterizadas por el desarrollo y potencialización de competencias, en donde se privilegian procesos como selección, capacitación, desarrollo, bienestar, evaluación por competencias e implementación de nuevos procesos y se privilegian tópicos orientados a la gestión del conocimiento, la variabilidad del mercado y el posicionamiento del trabajador desde una postura reflexiva y propositiva.</p> <p>Relaciones movilizadas por el conocimiento y el desarrollo de competencias.</p> <p>Organización en redes.</p>	<p>El 88, 9% (8/9) de los participantes evidencian prácticas laborales movilizadas por el desarrollo de competencias y la implementación de procesos orientados a la gestión del conocimiento, así mismo se hace énfasis en la realización de procesos característicos de éste modelo tales como diseño de perfiles y selección por competencias. Los elementos anteriores dan cuenta de un acercamiento a la dinámica de gestión por competencias, aunque no se evidencian todas las características del mismo.</p>

**Tabla 5:**

**Identidad RH 2**

<b>Identidad</b>	
<b>Aspectos teóricos</b>	<b>Análisis</b>
<p><b>Modelo departamento de personal.</b> Empleado eficaz para realizar sus tareas.</p> <p>Políticas, estrategias y objetivos orientados a encontrar empleados eficaces para realizar sus tareas.</p>	<p>El 100% de los participantes, (5/5) evidencian la construcción de una identidad que corresponde al modelo de departamento de personal al dar prevalencia a la eficacia para ejecutar los procesos del área.</p>
<p><b>Modelo de comportamiento.</b> Empleado experto en tareas específicas según el cargo.</p> <p>Políticas, estrategias y objetivos orientados a encontrar personas que se adecuen a una tarea específica.</p>	<p>De manera unánime el 100% de los entrevistados (5/5) evidencian la construcción de una identidad que corresponde al modelo de comportamiento al resaltar la especialidad para cada cargo y las funciones asociadas al mismo.</p>
<p><b>Modelo de gestión por competencias.</b> Empleado competente, líder, reflexivo, propositivo, multifuncional para hacer en contextos cambiantes.</p> <p>Políticas, estrategias y objetivos orientados a encontrar personas preparadas para enfrentar la variabilidad del mercado.</p> <p>Departamento orientado a diseñar estrategias de aprendizaje basadas en criterios específicos para alcanzar los logros organizacionales.</p>	<p>El 40% de los entrevistados, (2/5) evidencian la construcción de una identidad que corresponde a la gestión por competencias al afirmar que el objetivo principal del área es el desarrollo y gestión del talento humano.</p>

**Tabla 6:**

**Comunidad RH 2**

Comunidad	
Aspectos teóricos	Análisis
<p><b>Departamento de personal:</b> El empleado no participa en la toma de decisiones sobre actividades o proyectos desarrollados. Reacciona a situaciones problema acatando las normas impuestas.</p>	<p>El 100% de los participantes (5/5) refiere que el trabajo en el área es rutinario y sistemático, los empleados desarrollan sus actividades acatando las normas impuestas sin tener participación activa en la toma de decisiones, lo cual es concordante con el modelo de departamento de personal.</p>
<p><b>Comportamiento:</b> El empleado conoce y participa del diseño de programas o actividades que se relacionen de manera directa con su área de experticia.</p> <p>Se implementa un sistema de recompensas que motiva a los trabajadores para garantizar fidelidad frente a la dinámica organizacional.</p>	<p>De manera unánime el 100% (5/5) de los participantes refiere que su participación en el área está mediatizada por su experticia en el cargo. Así mismo se destaca el área como proveedora de compensación y beneficios a los empleados. Aspectos coincidentes con el modelo comportamental.</p>
<p><b>Competencias:</b> Empleado que conoce, participa, propone y reflexiona de manera activa en el diseño de programas, actividades y proyectos de GH.</p> <p>Empleado comprometido con la empresa dada la convergencia de intereses personales y organizacionales.</p>	<p>El 20% de los entrevistados (1/5) refiere formas reflexivas de gestionar el área, por medio de la retroalimentación e intercambio de conocimiento. Lo cual es característico del modelo de gestión por competencias</p>

**Tabla 7:**

**Práctica RH 2**

Práctica	
Aspectos teóricos	Análisis
<p><b>Departamento de personal:</b> Actividades de GH caracterizadas por la lógica mercantilista, la gestión privilegia cuestiones de costos y salarios. Interés por tópicos como fatiga, distribución de tareas, modelo de selección.</p> <p>Relaciones laborales mediadas por la productividad y efectividad. Se intervienen factores orgánicos que inciden en el desempeño del trabajador.</p> <p>Manejo del poder jerárquico y rígido.</p>	<p>El 100% de los entrevistados reporta que las actividades tradicionales de RH se caracterizan por cuestiones de costos y salarios. Así mismo, reportan un manejo de poder rígido y jerárquico, en el que las relaciones laborales están mediatizadas por la productividad. Todo lo anterior es característico del modelo de departamento de personal.</p>
<p><b>Comportamiento:</b> Actividades de GH caracterizadas por la lógica hombre- tarea, en donde se privilegian procesos como selección, entrenamiento, evaluación de desempeño y prevalece el interés por tópicos como accidentalidad, liderazgo gerencial, comunicación, motivación y compensación. Lo</p>	<p>El 60% de los entrevistados (3/5) refieren que su hacer dentro del área está mediado por la especificidad de funciones. Las actividades tradicionales del área se caracterizan por la compensación y motivación. El manejo del poder y toma de decisiones está dado por los jefes del área. Aspectos característicos del</p>

<p>anterior indica un interés por actuar sobre factores del sujeto que inciden en su desempeño sin reconocer la influencia del trabajo en dicha relación.</p> <p>Relaciones labores caracterizadas por la especialidad en la tarea y área de trabajo.</p> <p>Manejo de poder rígido.</p>	<p>modelo comportamental.</p>
<p><b>Competencias:</b> Actividades de GH caracterizadas por el desarrollo y potencialización de competencias, en donde se privilegian procesos como, selección, capacitación, desarrollo, bienestar, evaluación por competencias e implementación de nuevos procesos y se privilegian tópicos orientados a la gestión del conocimiento, de la variabilidad del mercado y el posicionamiento del trabajador desde una postura reflexiva y propositiva.</p> <p>Relaciones movilizadas por el conocimiento y el desarrollo de competencias.</p> <p>Organización en redes.</p>	<p>El 40% (2/5) de los entrevistados refieren interés por gestionar el área a través del modelo de competencias, pero ésta aún no se materializa en la realidad organizacional.</p>

La interpretación de información se realizó a partir de las tres categorías de Comunidad de Práctica, que permiten reconocer desde la praxis los elementos que constituyen un modelo.

### 6.1. Análisis área de RH 1

#### Identidad

Los resultados obtenidos en la categoría identidad evidencian la prevalencia del modelo de gestión estratégico, al revelar que la interacción de las personas que conforman el grupo de RH está basada en el interés colectivo de alcanzar los objetivos empresariales.

La significación del rol de los empleados dentro de RH, así como las funciones asociadas al mismo, más allá de las enumeradas en el manual de funciones y en los perfiles de cargo están orientadas a la alineación con las metas empresariales, específicamente las metas de RH. La prevalencia del modelo de gestión estratégico se da desde dos niveles, individual y grupal al reconocer que la función propia y del grupo está mediatizada por intereses organizacionales compartidos. Esto coincide con la propuesta de Wenger quien plantea que: las personas definen quienes son a partir de su experiencia propia y lo que refieren los otros de la misma, por lo que es familiar y lo desconocido, por el lugar que ocupa actualmente y al que espera llegar, por la consolidación de una identidad y la pertenencia a una constelación más amplia en la cual se comparten discursos y estilos, (Wenger, 1978)

La dirección estratégica es sinérgica con el modelo de gestión estratégico, al considerar el momento histórico en que se encuentra el área de RH con sus implicaciones culturales, sociales, políticas, económicas y administrativas. Ejemplo de ello es la siguiente citación: *“Hemos tenido tres grandes inversionistas con modelos diferentes, estilos de dirección diferentes y nosotros somos los impulsores de que esos estilos de los inversionistas se implementen a la organización desde el tema de cultura, desde el tema de práctica, entonces aquí tenemos una escuela todo el tiempo”.* (S5).

De acuerdo con Galvão (2002, p. 38), quien propone que la “administración estratégica de RH, reconoce los impactos externos al ambiente organizacional, el impacto de la competencia y las lógicas del mercado al tiempo que se proyecta a largo plazo”, las mudanzas empresariales generadas por la globalización implicaron la necesidad de flexibilizar los patrones de comportamiento a fin que se adaptaran a las transformaciones que enfrentaron. Lo cual es coincidente con la siguiente afirmación: *“Siento que esta*



*empresa es muy dinámica, cambian los procedimientos, cambian la estructura, nos hemos cambiado ya de sede y eso produce cambios en la forma de actuar. También nos hemos tenido que adaptar a diferentes administraciones". (S2)*

Otro elemento significativo asociado a este modelo es el investimento que desde ésta área se hace a los empleados de toda la organización en términos de beneficios salariales, salud, recreación, capacitación, entrenamiento, recompensas e incentivos orientados a brindar a éstos beneficios que garanticen su compromiso con la función, con la empresa y sus objetivos, creando una intersección de intereses que conduce finalmente a la alineación entre empleado y empresa. Lo anterior se evidencia en el discurso de uno de los participantes al indagar sobre las funciones de RH: *"Velar por la calidad de vida de los empleados, a través de programas de bienestar social, salud ocupacional. Mitigar los riesgos laborales, los riesgos operativos. Hacer la administración de nómina y seguridad social definir los cargos, el perfil de los cargos, la estructura que requiere la compañía, la contratación y el soporte laboral, para garantizar la parte legal básica en laboral, además de sanciones" (S2).*

Esta alineación permite que el empleado vaya en la misma dirección de la empresa, adaptándose a la dinámica y los cambios que la misma puede evidenciar, lo cual da cuenta de la emergencia de un empleado adaptativo y flexible, lo que es acorde con Rousseau quien afirma: estos cambios empresariales permiten observar que el trabajador puede tomar decisiones, cambiar su desempeño y ajustarse, utilizando sus recursos para las nuevas realidades (Rousseau, 1997). El profesional vinculado a la administración del recurso humano deberá asimilar y reaccionar a los cambios.

Lo anteriores aspectos explicitan que el modelo privilegiado en RH es el estratégico. Sin embargo, se observan elementos característicos de otros modelos, explicable en la medida en que éstos no son mutuamente excluyentes, sino que pueden contenerse unos en otros, estos aspectos se evidencian en la teoría y la praxis organizacional de RH.

Los modelos evidenciados son: gestión del comportamiento y gestión por competencias, modelos que preceden y suceden al estratégico, de acuerdo con la dinámica empresarial del momento y las condiciones ambientales asociadas al mismo. Esta situación es coincidente con Bournois y Brabet (1993; citado por Davel y Vergara, 2001, p. 34), quienes dicen que “el ajuste a cierta evolución escenifica la utilidad de dichas formas de gestión y cierto índice de la consolidación de un proceso de legitimización”.

Si bien, el modelo estratégico en la teoría organizacional aparece después del modelo de comportamiento y antes del modelo de gestión por competencias, se interpreta a partir del discurso de los entrevistados, un interés por trascender a formas de gestión más elaboradas y beneficiosas para el área, al tiempo que se presenta un interés por conservar metodologías aprendidas en gestiones pasadas. Esto es concordante con lo encontrado de acuerdo a la siguiente citación: *“Algo me quedó del anterior proveedor estratégico... aprender y enseñar desde la experiencia y eso lo práctico yo de manera natural. En la vida, hay que aprender y desaprender. Hay que cambiar maneras de pensar”* (S3).

Es en este sentido se mantiene un interés por alcanzar los objetivos de la empresa y del área por medio de la especialización de los cargos y las áreas, como afirma Fischer

(2002), el interés por la tarea o actividad realizada llevó a la búsqueda de personal experto, pues fue necesario que los individuos supieran desempeñar adecuadamente su labor, lo cual implicó cambios en algunos procesos como la selección de personal, pues había que escoger hombres para cada puesto, lo cual es característico del modelo de gestión de comportamiento y se evidenció en el área de RH.

El rol de las personas en el área de RH está caracterizado por la experticia en el área de trabajo, las particularidades del cargo y las tareas a desarrollar. La construcción de la identidad está mediada por la experticia en el puesto de trabajo y la interacción se sectoriza según el nivel en que se sitúe la tarea a desarrollar. Lo que se comprueba con la siguiente citación: *“nosotros somos muy especialistas en el tema que desarrollamos, nosotros no tenemos un conocimiento integral... Funcionamos como islas, no hay una integridad”*. (S6)

La información recolectada permitió evidenciar la aparición de la fase inicial de un modelo de gestión por competencias. Se encontró que las personas que conforman el área de RH presentan una característica del modelo, el empleado idóneo, al tener interés por generar conocimiento, capacitarse y desarrollarse, además del interés por ejecutar las tareas de forma adecuada, aportando al negocio más de lo estrictamente necesario. Sin embargo, debe aclararse que esta competencia grupal no equivale a una gestión de la organización por competencias pues ello implicaría establecer interacciones mediatizadas por la gestión de conocimiento individual y colectivo para enfrentar la variabilidad del mercado y potencializar talentos. Como lo plantea Carvalho (2003) en las nuevas tendencias de la gestión de RH, la fuente primordial es la persona y el conocimiento adquiere una trascendencia incalculable.

La gestión humana por competencias requiere ir más allá de los procesos básicos de selección, entrenamiento, políticas de remuneración y capacitación, para sumergirse en la totalidad de la organización, debe hablar el idioma del negocio (Carvalho, 2003).

El discurso de los entrevistados señaló aspectos del modelo de comportamiento, del estratégico y del modelo de competencias; pero examinar la lógica con que operan y los procesos desarrollados se observó predominio de la gestión estratégica.

### **Comunidad**

Con respecto a la categoría comunidad se puede afirmar con alto grado de certeza que el modelo de gestión de personas privilegiado es el estratégico pues la totalidad de los participantes refieren una intersección de intereses, enfoques y problemas (Wenger, 1998) en pro de la consecución de las directrices estratégicas del área.

La participación de los miembros de RH en la realización de programas, proyectos, actividades y resolución de problemas se da en la medida en que su área de trabajo esté involucrada y se oriente a alcanzar los objetivos generales de la empresa. Esto se corroboró en el discurso de uno de los entrevistados al indagar sobre la participación de los profesionales de RH: *“Depende de la naturaleza de la situación problema. Si es sólo de la unidad o si es de la gerencia. Si es de la gerencia se hace una reunión informal, el gerente nos llama, nos plantean el problema, cada uno da su aporte, se aclara a qué unidad le corresponde y con la participación de cada quien”* (S1)

Otro aspecto que confirma la dominancia del modelo estratégico es el hecho que los empleados se sientan más que motivados, comprometidos con su trabajo, al establecer una convergencia entre sus intereses personales y/o profesionales y los objetivos estratégicos del área para negociar acciones y significados. Así como lo

constata Fischer (2002, p. 24), “no es más la motivación genérica que el modelo debe buscar. Individuos motivados, satisfechos y bien atendidos en sus necesidades están prontos para actuar, mas eso puede no significar absolutamente nada para las directrices estratégicas de la empresa”.

No es suficiente que los empleados estén motivados, es necesario que éstos se posicionen en la misma línea de las directrices estratégicas de la empresa, las políticas empresariales y los factores ambientales que inciden en su desarrollo. Como lo indica uno de los participantes: *“Mis objetivos están completamente alineadas con lo que la empresa quiere. En este momento estamos apuntándole al crecimiento, a la innovación y a la sostenibilidad y eso está completamente alineado con los planes que yo implemento, lo que estamos haciendo está enfocado con los objetivos estratégicos de la empresa”* (S5).

Es válido afirmar que en la categoría comunidad se opera bajo la lógica de gestión estratégica, pues la metodología de evaluación implementada en RH se fundamenta en un sistema homogéneo para toda la organización, es decir no existe un método especializado de evaluación en el área, de ello da cuenta la siguiente citación: *“Hay un procedimiento de evaluación para toda la organización, para toda la empresa. Es una evaluación de desempeño que se hace cada año. Hay unos indicadores que son del cargo y unos indicadores que son generales de la empresa, para cada uno de nosotros. Pero es igual para toda la empresa, tanto personal administrativo como operativo”* (S6).

Dicha estandarización en el método de evaluación de las personas vinculadas a la organización puede entenderse a la luz de la propuesta de Galvão (2002), según la cual el interés característico de la administración estratégica es reconocer a todas las personas

de la organización y no sólo a los ejecutivos para enfrentar las presiones y demandas organizacionales que impactan el ambiente organizacional.

En la gestión estratégica cobran importancia aspectos como aprendizaje organizacional y comunicación, intercambios que movilizados por la planeación estratégica, facilitan la reorganización de los conocimientos para enfrentar las mudanzas empresariales; el establecimiento de relaciones, por su parte, está dado por la funcionalidad y el interés por desarrollar la tarea asignada.

Éstos aspectos son observables en la intervención de dos participantes, al consultar la caracterización de las relaciones establecidas entre los miembros de RH y el flujo de conocimiento respectivamente: *“creo que son relaciones muy amables, muy cálidas, de mucho respeto y predomina la funcionalidad. Tenemos una característica de ser funcionales. Nuestro relacionamiento es muy bueno y está principalmente orientado al trabajo. (S 7); “el flujo de la información se da en función de la necesidad y la integralidad de la información. Sin embargo, entre áreas no hay un nivel de integralidad total, cada uno maneja su unidad, cada uno es especialista en su unidad y de este modo maneja su información, la información dentro de un área fluye permanentemente y dependiendo del proceso puede subir a otra unidad que la requiera, dependiendo de complementar datos, el desarrollo de una actividad, o que sea insumo para que otra área pueda realizar algún proceso de respuesta” (S4).*

La administración estratégica y la gestión de personas desde dicha perspectiva, implica un amplio proceso que en la búsqueda de sinergia con los objetivos empresariales y la consecución de los mismos, requiere una permanente retroalimentación y validación de resultados. El discurso de uno de los entrevistados se ajusta a tal conceptualización:

*“en cada reunión de grupo o de gerencia se discuten temas organizacionales, se plantea la opinión y se reciben las percepciones de otro, de esa manera estamos en constante retroalimentación” (S3).*

En conclusión, el modelo destacado en la categoría comunidad es el estratégico. Sin embargo, dada la naturaleza del negocio, las transformaciones que en su historia ha enfrentado y sus proyecciones, dicha categoría también permite entrever elementos de otros modelos, estos son, comportamental y de competencias.

A continuación se presentan algunos elementos que los evidencian. Las características del modelo comportamental identificables en el discurso de algunos entrevistados confirman la prevalencia de la especialidad en las áreas y las intervenciones desarrolladas. Como lo constata la siguiente cita referenciada al indagar la forma de solucionar situaciones problema: *“Se llama a reunión a las personas involucradas en la situación o que se conoce que pueden aportar en la solución de la situación dado su conocimiento o su grado de experticia”.* (S2)

Con respecto a los elementos destacados del modelo de gestión por competencias se identificó el interés de algunos participantes por desarrollar sus actividades de forma competente. Los hallazgos de la investigación permiten afirmar que dicha iniciativa se sitúa a nivel individual, es decir, se encuentran referencias personales a la gestión por competencias. Esto se evidencia en la siguiente afirmación: *“¿A qué aspiro yo? A seguirme formando como persona, a aumentar mi conocimiento y yo creo que la empresa está enfocada en que las personas que trabajamos aquí mejoremos nuestra calidad de vida, nuestro desempeño y seamos mejor personas y eso es lo que yo quiero para mí”.* (S8)

Una real gestión por competencias con todas sus acepciones implicaría que toda la empresa trabaje bajo dicha perspectiva y que no sólo se establezca en el área de RH en forma parcial.

### **Práctica**

Después de presentar la caracterización de los aspectos que permiten incluir la categoría comunidad dentro del modelo de gestión estratégico, reconociendo los elementos significativos de otros modelos se continúa con la interpretación de la categoría práctica.

Considerando el concepto práctica como el “hacer” dotado de significación contextual e histórica en los aspectos sociales y tradicionales del área, es válido decir que el modelo de gestión que se destaca es el estratégico pues las actividades desarrolladas y las relaciones establecidas, analizadas desde el ámbito tácito (señales, gestos y reglas no explicitadas en manuales de funciones) y explícito (lenguaje, herramientas de trabajo, documentación, imágenes, símbolos, especificidad de roles y criterios para el desarrollo de las funciones), están caracterizadas por la funcionalidad y orientadas a acercarse a los objetivos de la empresa y de RH. “Esta perspectiva asume el presupuesto de adaptación a la estrategia del negocio y la implementación de su directriz específica” (Staehle, 1990; citado por Fischer, 2002, p. 24).

Lo anterior concuerda con la afirmación de un entrevistado al discutir el tipo de relaciones que se privilegian en el área de trabajo “*Las relaciones interpersonales son bastante funcionales, siento que no somos muy amigos, debo decir que las relaciones son cordiales pero funcionales. Muy enfocadas al trabajo, a la tarea, a lo que hay que hacer y ese es el motivo o tema de conversación*” (S5).



En el modelo de administración estratégica, según Staehle (1990; citado por Fischer, 2002), los procesos de RH son derivados de las estrategias corporativas de la empresa, “las cuales pueden agruparse de la siguiente manera: influencia sobre los funcionarios (filosofía de participación), procesos de RH, (reclutamiento, desarrollo, retiro de personal) sistema de recompensas (incentivos, compensación y participación) y sistema de trabajo (organización del trabajo)”. Entendiendo éstos como los principales procesos y tópicos desarrollados por RH en el modelo caracterizado.

Esta interpretación se reafirma con las siguientes citas ilustrativas de los procesos de gestión mencionados: Influencia sobre los funcionarios: “*Gestionar el talento humano, fortalecer a las personas, desarrollarlas, brindarles condiciones de trabajo favorables y eso incluye la parte de la organización, la seguridad física y la seguridad industrial de las personas*”. (S9). Sistema de recompensas: “*propiciando algunos espacios de bienestar para el trabajador y la familia unos espacios seguros de trabajo, buscando que las personas se sientan cómodas en la empresa, que se sienta segura, que se sienta a gusto*” (S5). Y sistema de trabajo: “*definir los cargos, el perfil de los cargos, la estructura que requiere la compañía, la contratación y el soporte laboral*” (S1).

En el modelo de gestión estratégico se destaca la organización jerárquica y el poder está mediado por las directrices estratégicas de la empresa. Ello se explicita en el discurso de uno de los participantes al consultar sobre estos aspectos: “*Es jerárquica e informal, es una combinación, esto quiere decir que las jerarquías funcionan, que se respetan, un gerente habla normalmente con otro gerente o con su primera línea, eso habla de jerarquía*”. (S5)

En concordancia con el orden de análisis propuesto para las demás categorías, a continuación se presentan los elementos alternos al modelo de gestión estratégico, dada su frecuencia de aparición en el discurso de los participantes.

El modelo de comportamiento se observa en el interés por la eficiencia en la actividad o tarea realizada, buscando personal experto que desempeñe de manera adecuada su labor, para tal fin se deberá ubicar a las personas de manera específica para que se ajusten a los requerimientos del cargo. Esto se constata en el discurso de uno de los participantes quien reporta que el objetivo de GH es *“Cubrir el perfil de competencias y cuando te hablo de perfil de competencias me refiero a conocimientos técnicos para el área que vaya ir, cada área va dando un perfil de conocimientos especializados”* (S2). De la afirmación anterior es importante resaltar la necesidad de cubrir el perfil que indica el cargo bajo la perspectiva de competencias, aunque el concepto se ha tomado como instrumento para garantizar la especialización de funciones y no para potencializar conocimientos o anticiparse a la variabilidad del mercado y en esta medida se sitúa en el plano comportamental.

Sin embargo se evidenciaron elementos que se aproximan de manera más cercana al establecimiento de una gestión por competencias, en la cual los profesionales que conforman el de RH tienen un interés por agremiarse en equipos de trabajo en pro de la generación de conocimiento y el desarrollo de competencias benéficas para sí y para la organización. De ello da cuenta la siguiente afirmación: *“Como su nombre lo dice, su objetivo es la gestión integral del personal que labora en la compañía. Su misión no solamente es administrar los procesos básicos del pago, la seguridad social, sino además también de potencializar su desarrollo y que el personal que trabaje en la compañía cumpla con las competencias, tanto desde la selección y formación, además de*

*todos los procesos de apoyo como son relaciones laborales, la parte de gestión de riesgos, de salud ocupacional... Cumplir con los perfiles para cada cargo. O sea, dependiendo del cargo y del nivel profesional, de conocimiento y demás. Pero además de eso debe tener unas características que están asociadas a atención al cliente, calidad en la gestión, oportunidad en el servicio, debe haber un gusto por trabajar con la gente, además del conocimiento requerido” (S2).*

Después de analizar de manera detallada cada una de las categorías propuestas para la interpretación de los datos (identidad, comunidad y práctica) se concluye que el modelo que prevalece a nivel de discurso y las actividades realizadas por el área es el estratégico.

El concepto de modelo implica una forma de representar la realidad o sistema concreto mediante abstracciones, conceptos o hechos (Oquist, 1978). Dichas interpretaciones subjetivas sobre la realidad y los hechos que las evidencian pueden orientarse de manera coherente hacia el mismo modelo, aunque es posible encontrar aspectos en los que el discurso no se corresponde con la práctica. Esto se evidenció en la intención de los participantes por orientarse hacia el modelo de gestión por competencias, pero en su praxis aún se refleja el arraigo al modelo de gestión estratégico (tanto en lo dicho como en lo hecho) con algunos elementos del modelo de comportamiento.

Dado el diagnóstico sobre el modelo privilegiado en el área de RH y el alto grado de certeza que se tiene sobre el mismo, es válido afirmar que se identificaron algunas condiciones que facilitarían la implementación del modelo de gestión por competencias, tales como el diseño de perfiles y la selección por competencias.

Además, las características del negocio y el modelo implementado para responder a las necesidades de la organización, orientan la gestión hacia la flexibilidad, la adaptabilidad a contextos cambiantes y al aprendizaje organizacional, lo que contribuye al acercamiento a una gestión por competencias.

Es pertinente mencionar algunos aspectos a implementar que facilitarían la gestión por competencias. El primero es tener claridad conceptual sobre los modelos de gestión de personas, específicamente los modelos que coexisten en el área de RH. El segundo es ampliar la interpretación del concepto competencias, que se debe extender más allá de la selección de personal idóneo para realizar tareas específicas o la selección de personal competente para alcanzar los objetivos de la empresa. Y el tercero es la implementación de todos los procesos de gestión humana por competencias.

### **Modelos de gestión humana presentes y emergencia de problemas en psicología organizacional subyacentes**

La determinación del modelo estratégico como forma de gestión privilegiada con coexistencia de modelos de comportamiento y competencias para la resolución de problemas organizacionales, evidenció la implementación de problemas y procesos que históricamente han sido abordados por la teoría en psicología organizacional.

Según Fischer, en el modelo de comportamiento se relevan procesos como reclutamiento, selección y evaluación de desempeño sin retroalimentación, (Fischer, 2002) y tópicos como motivación, fidelidad, compensación, liderazgo y comunicación, estos aspectos se evidenciaron en la praxis de RH y se corrobora en el discurso de algunos de los participantes al indagar sobre el rol de su área: *“El cargo mío que se llama específicamente compensación y beneficios tiene la responsabilidad de gestionar*

*las nóminas de los trabajadores, gestionar el pago, como debe ser, con las deducciones de ley que son, con los descuentos de ley y la responsabilidad con cada empleado es que esa liquidación se realice de la mejor forma posible, además que ese neto que le llega al trabajador le llegue en la fecha indicada". (S3). "Nosotros debemos retener a la gente, estimularla, hacerle las evaluaciones de desempeño y que ello se constituya en oportunidades de motivación hacia las personas" (S7).*

Tales aseveraciones indican interés por promover la fidelidad de los trabajadores de modo tal que vistan la camisa de la empresa (Fischer, 2002).

Sobre el modelo estratégico, emergente en la época de los 70 -80, pueden resaltarse además de reclutamiento y selección, la implementación de entrenamiento, formación, capacitación, recompensas, ajuste a tareas, evaluación de desempeño, retroalimentación y bienestar, focos de intervención tradicionales en el área de RH analizada.

Esto es concordante con las aseveraciones de algunos de los entrevistados al indagar sobre la función de áreas específicas de RH. Bienestar: *"En bienestar tenemos todo lo que está relacionado con actividades de prevención de riesgos laborales, se realizan talleres, se hacen actividades deportivas, culturales, sociales", (S8).* Formación y capacitación: *"Nosotros tenemos un programa anual donde recogemos cuáles son las necesidades de formación que requieren las personas que trabajan en RH, esas necesidades de formación son evaluadas desde el punto de vista de pertinencia de ese requerimiento" (S7).* *"La política de formación, que tiene que ver con la educación y capacitación que requiere el empleado para poder realizar bien sus funciones". (S6).*

Así mismo, la implementación de procesos, como la evaluación de desempeño y retroalimentación, dan cuenta de la relación entre las actividades privilegiadas por el área y los aportes teóricos que la psicología organizacional ha hecho en la comprensión y optimización de procesos organizacionales.

A continuación se presentan referencias de los entrevistados que se relacionan con dichos procesos: *“Tanto en la evaluación de desempeño como en el seguimiento de cada una de las actividades que hacen los jefes se hace retroalimentación”*. (S2). *“En cada reunión de grupo o de gerencia se discuten temas organizacionales, se plantea la opinión y se reciben las percepciones de otro, de esa manera estamos en constante retroalimentación”*. (S3)

Sobre las problemáticas de investigación emergentes para la psicología organizacional contemporánea relacionadas con la gestión por competencias, es válido afirmar que RH presenta interés por enfrentar la variabilidad del mercado y gestionar el conocimiento, factores que comienzan a emerger y deberán ser fortalecidos por el área para posteriormente extenderlo a la totalidad del negocio.

## **6.2. Análisis área de RH 2**

### **Identidad**

Los resultados obtenidos en la categoría identidad evidencian la prevalencia de los modelos de departamento de personal y comportamiento con características coexistentes de ambos. El área propende por la eficacia de sus empleados y el cumplimiento de la normatividad para sus actividades tradicionales, aspectos característicos del modelo departamento de personal, y a su vez requiere empleados para cada cargo, con

conocimientos específicos para desempeñar funciones especiales, elementos coincidentes con el modelo comportamental.

El modelo departamento de personal tiene como ideología encontrar empleados eficaces para realizar sus tareas, seleccionando personal idóneo dispuesto a organizarse y operar bajo un sistema de control y reglas que la organización misma delimita (*Fischer 2002*), la gestión de personas en este modelo busca empleados que hagan lo que tienen que hacer, de la mejor forma, esto es concordante con la afirmación de uno de los participantes al indagar el objetivo del área: *“La división de recursos humanos debe velar porque el ingreso del personal a la universidad, sea el personal idóneo para cumplir con las funciones requeridas para el cumplimiento de las metas y de la misión de la universidad”*. (S1)

En búsqueda de eficacia y mayor productividad, la dirección de personal se orienta a cuestiones de costo y salario, lo cual evidencia el principio capitalista que subyace a este modelo, (Springer, 1990; citado por Fischer, 2002) en el que los empleados deben ser administrados para proveer beneficios a la organización. Los elementos teóricos mencionados antes se evidenciaron en las entrevistas al indagar las funciones del área, encontrando que las frecuencias más altas dan prevalencia a aspectos salariales y de compensación económica. *Lo anterior se corrobora con la afirmación de uno de los participantes: “nosotros sobre todo nos hemos basado en la optimización de recursos...tenemos que manejar los pagos, los descuentos, las liquidaciones quincenales y mensuales de más de 6.000 personas aquí, entonces básicamente el objetivo mío ha sido optimizar y poner en un sistema de optimización el que eso funcione”* (S5).

El modelo de departamento de personal se caracteriza por un sistema delimitado que le permite al área ser eficaz para alcanzar sus objetivos adaptando los medios con que cuenta a sus fines económicos y desconociendo las metas de cada uno de sus miembros (Fischer, 2002), lo anterior se evidencia con la siguiente citación en la cual un participante reporta la estructura rígida del área: *“creo que me ha enseñado a aceptar los modelos rígidos porque en las instituciones del Estado existen unos parámetros que no te dejan moverte. Creo que debería ser posible ser más flexible en algunos aspectos... en algunos momentos eso me ha generado cierta inconformidad, pero en términos generales me da dado la posibilidad de ser más abierta a manejar las cosas con la rigidez que este sistema exige”* (S4).

Se trata de un sistema rígido y estático que le exige al trabajador responder a las demandas de la industrialización en pro de mayor productividad, adaptándose a la normatividad interna y externa que define su campo de acción, de ello de cuenta la siguiente afirmación: *“¿nosotros qué tenemos que hacer?.. En general es hacer cumplir, controlar, cuidar porque los procesos que tenemos a cargo se cumplan bajo las estrictas normas legales a nivel gubernamental e interna. Yo diría que nosotros no tenemos mucho campo de acción como la entidad privada, nosotros estamos limitados por unas normas y de ahí no nos podemos salir, tenemos que movernos dentro de esas normas, entonces la política básica es cumplir la norma de la universidad”* (S2).

A pesar que se plantea que el trabajador debe responder a las exigencias de la industrialización, es pertinente aclarar que su rol en el área es rutinario y limitado dadas las directrices de la empresa. Evidencia de ello es la siguiente afirmación: *“La función principal de RH, es sacar periódicamente los pagos, los descuentos y los valores que se tienen que pagar a las personas que están en la universidad, a tiempo, sin errores y*



*enviar la información a las personas que intervienen dentro del proceso de compensación, para que estén preparados periódicamente la siguiente nomina se vuelva hacer y eso se haga cíclicamente durante un año y durante los años” (S5).*

Así, es válido afirmar que el modelo de departamento de personal requiere personas sistemáticas para el desarrollo de procesos que son estables en el tiempo y gerentes encargados del cumplimiento de la normatividad del área y la ejecución de los procesos requeridos, ello se evidencia en el discurso del participante que dirige el área: *“Mi responsabilidad es dirigir todo el equipo de la oficina para que se cumplan todos los subprocesos que están a cargo de la división de RH” (S1).*

Dicha dinámica rutinaria explica la permanencia de los trabajadores en el mismo puesto de trabajo durante períodos de tiempo muy largos y la poca posibilidad de ascenso, lo cual permite concluir que el área no propende por el desarrollo de la persona dentro de la organización. Esto se evidencia en la siguiente citación: *“Hay otro tipo de desarrollo que es la posibilidad de ascender, pero la estabilidad aquí en la universidad es demasiado grande, entonces para que una persona abandone su cargo tienen que pasar 30 años y que se jubile” (S1).*

Sin embargo, es necesario anotar que dada la naturaleza de la organización y su fin último (desarrollar conocimiento universitario), los trabajadores tienen acceso a formación académica y los beneficios salariales que conllevan tener mayor conocimiento, sin que sea requisito que éste se relacione con las funciones ejecutadas en su puesto de trabajo y por tanto no signifiquen desarrollo para la organización. Lo anterior se corrobora con la siguiente citación: *“aquí la gente se queda trabajando en el mismo puesto toda la vida, la estaticidad es muy alta, en la universidad la gente tiene la posibilidad de moverse*

*muy poco, aquí no hay un plan carrera, en el que usted empiece como analista, pase a supervisor, luego a coordinador, después llegue a ser jefe, eso aquí no existe. La rotación interna es muy baja, la posibilidad de que uno pase a un cargo más alto es muy bajita, la posibilidad que la persona se desarrolle en su profesión hacia arriba es muy limitada frente a otras instituciones. Aunque en términos de conocimiento las personas si pueden desarrollarse, aquí la gente tiene mucho conocimiento académico, puede encontrar secretarias con maestría, vigilantes estudiando administración, cocineros estudiando ingeniería, hay mucho conocimiento en la educación formal pero muchas veces ese conocimiento se queda guardado” (S3).*

Después de presentar los elementos característicos del modelo de departamento de personal, se exponen los aspectos del modelo de comportamiento observados y posteriormente se introduce el tercer modelo evidenciado: gestión por competencias.

En el modelo de comportamiento se buscan empleados expertos, capaces de desempeñar adecuadamente su función, lo cual exige escoger hombres para cada puesto (Fischer, 2002).

Otro aspecto que permite categorizar la identidad de los participantes dentro de este modelo es que su rol de experto le permite hacer sólo aportes al área desde ese nivel, es decir, ofrece elementos asociados a su formación profesional y su experiencia, se trata de un empleado funcional que hace ofrecimientos específicos al área: *“He aportado la experiencia que tengo en lo que tiene que ver con los procesos de selección, a la vez he aportado la experiencia que tengo en la relación con las personas del sindicato porque al pertenecer al comité de selección no sólo se tiene que hacer la socialización*

*sino que también hay que aprender a manejar las relaciones que allí se manejan. Yo he aportado mi experiencia, mi formación y conocimiento de los procesos de selección” (S4).*

Las características de los modelos prevaecientes, departamento de personal y comportamiento, son observables de manera coherente en el discurso y la praxis de los entrevistados.

Además, se encontró la emergencia del modelo de gestión por competencias con la intención de desarrollar el talento humano y dirigir al personal desde esta perspectiva. Lo anterior se comprueba en el discurso de uno de los entrevistados *“El objetivo de RH es el desarrollo del talento humano de la institución... El desarrollo del personal que ya está vinculado a la universidad, ese desarrollo comprende la parte de capacitación, formación, desarrollo de competencias, estímulos e incentivos” (S1).*

## **Comunidad**

Con respecto a la categoría comunidad se puede afirmar que los modelos privilegiados son departamento de personal y comportamiento pues la totalidad de los entrevistados reportaron que su trabajo consiste en responder a las exigencias del área y las necesidades de su cargo; al tiempo que se resaltó la participación en procesos específicos de acuerdo a la experticia, elementos constitutivos del modelo de departamento de personal y de comportamiento respectivamente.

En el departamento de personal los empleados deben ser administrados como los demás factores de la organización a fin de optimizar los procesos desarrollados y mejorar la productividad (Fischer, 2002), esto implicó establecer directrices específicas que

determinen de manera clara y consistente el trabajo a desarrollar por cada uno de los empleados, lo cual se traduce en una dinámica de trabajo estática en la que los trabajadores tienen por objetivo primario cumplir las metas del área. Lo anterior se evidencia en la siguiente afirmación: *“generalmente hay unas metas de trabajo, o sea, los jefes se reúnen, se plantean unas metas como división y su vez cada una de las área o de las secciones fija también unas metas, muy relacionadas con el cumplimiento de los objetivos de toda la división y en el día a día se va tratando de cumplir las metas y al final del año se pasa un informe con relación a lo alcanzado”* (S4).

Dicho interés básico por alcanzar las metas de RH implicó desconocer en el trabajador cualquier potencialidad propositiva o reflexiva que le permita hacer aportes significativos al área; sus funciones son estrictas, sus tareas fijas, entonces no es necesario que ofrezca su conocimiento para optimizar la dinámica del área, no hay espacio para iniciativas ni aportes del trabajador, la normatividad de la empresa no lo favorece. Estos elementos son explícitos en la siguiente citación: *“creo que no porque la labor de un profesional en psicología en la organización no sólo se limita a ejecutar lo que ya está normatizado; yo creo que en los procesos que desarrolla el área de RH hay muchos procesos en relación con la gente que deben de realizarse y todavía faltan por realizarse; yo esperaba poder aportar más y no lo aportó no porque no esté con la disposición de hacerlo sino porque no se puede, porque no me puedo salir de los parámetros rígidos, si tienes una idea chévere hay que pedir primero permiso a otros entes, a otras organizaciones para poderlo realizar y al final a pesar de que suenen buenas ideas y que haya la reflexión de la importancia del proyecto al final no se logra hacer. La participación del área de psicología aquí sólo se limita a los procesos de selección aunque yo hago parte del área de relaciones laborales que abarca muchos*

*otros aspectos como dificultades entre compañeros de trabajo y cosas de ese tipo y pienso que bueno sería tener una participación ahí, pero no, ya hay un comité de convivencia que se encarga de eso, entonces pareciera que el concepto de psicología está enfocado sólo a un proceso de selección que aquí se maneja sólo ejecutando las normas que ya están establecidas, entonces de cierta manera uno no da todo lo que pudiera dar” (S4).*

En el modelo de departamento de personal, el rol de los empleados es individualista, un valor representativo del capitalismo estadounidense en la década de los 90, momento histórico en que emergió éste modelo (Springer & Springer, 1990 en Fischer, 2002). Cada empleado desarrolla sus labores de acuerdo a las especificidades de su cargo y las exigencias de su jefe directo, lo cual explica el desconocimiento del trabajo de sus compañeros de área y por tanto el conocimiento fragmentado de los procesos que desarrolla la gerencia, sin posibilidad de construir un conocimiento global del funcionamiento de la misma. Estos aspectos son concordantes con las siguientes citas: *“sobre el manejo del conocimiento puedo decirte que yo no conozco lo que hace el área de seguridad, ni de nómina, no se socializan los trabajos que se realizan en cada una, como en una familia que se comentan los problemas, no”. (S4); “si a mí me preguntan qué están haciendo las otras personas de la división yo no te sabría contestar porque tenemos muy pocas reuniones, nos comentamos muy poco, no se socializan los planes” (S3).*

Se identificó en el discurso de los participantes la noción de trabajo en equipo, pero en la praxis se confirmó la argumentación anterior, sobre el trabajo individualista y la fragmentación de los procesos, pues éstos se encuentran conectados en un sistema de cadena en el cual la persona conoce dónde empieza su trabajo y cuáles son los límites

que indican que su proceso debe finalizar, sin conocer en qué consiste las funciones de su compañero. Evidencia de esto es la siguiente afirmación: *“Todos aquí estamos en contacto, todos tenemos que saber de todo porque por ejemplo, se hace una selección, se pasa un nombramiento y la persona de relaciones laborales tiene que hacer la resolución, un acta de posesión y esa persona tiene que pasar a las personas que manejan el sistema para que pueda quedar vinculada, esa persona tiene que mandar esa información a nómina que hay alguien vinculado, entonces aquí todas las actividades son en cadena”*. (S1). La argumentación de la participante expone un conocimiento global del funcionamiento del área, pero a tal consideración subyace una praxis que no es coincidente con la misma.

Otro aspecto que permite incluir en la categoría comunidad el modelo de departamento de personal es la forma estricta en que el área responde a las situaciones problema que enfrenta. Recursos humanos en esta empresa se encuentra sujeto a las políticas, normas y leyes que la organización impone y a su vez debe reaccionar a las modificaciones de la misma con la rigidez que define una política nacional o departamental, dos instituciones que determinan el funcionamiento de la empresa. Lo anterior se hace explícito con la siguiente cita al indagar cómo se organizan para solucionar situaciones problema: *“Depende de las situaciones problema que tengamos y las situaciones urgentes que debemos resolver, ejemplo, que salió un fallo de la corte suprema que nos obliga a hacer modificaciones, entonces nos reunimos a pensar qué vamos hacer, qué tenemos que resolver etc.”* (S2). Y finalmente las decisiones sobre lo que se debe hacer queda en manos de la directora del área y los jefes, lo cual refleja la falta de participación de los empleados en la toma de decisiones: *“los jefes nos*

*reunimos... si necesitamos hablar de un caso específico lo discutimos, pensamos cómo lo vamos a resolver y tomamos decisiones” (S1).*

Después de presentar la evidencia que confirma la prevalencia del modelo departamento de personal, a continuación se exponen los aspectos que dan cuenta de la coexistencia prevalente del modelo de comportamiento.

En la década de los 20, momento de emergencia del modelo de comportamiento, los trabajadores se unen para exigir mejores condiciones laborales, dando origen a los sindicatos (Fischer, 2002), actualmente dichas organizaciones tienen total vigencia y en este caso su influencia en la toma de decisiones y modificaciones a la estructura organizacional es muy alta, lo cual, constituye un elemento significativo para afirmar que la categoría comunidad opera bajo la lógica de éste modelo.

En el modelo de comportamiento la característica que define el rol de los miembros del área es la funcionalidad, cada persona conoce de manera detallada su lugar en la empresa y la significación de su función está mediada por la especificidad en su tarea y su experticia en la misma, esto es concordante con la siguiente citación: *“Pues cada quien hace lo que sabe y lo que tiene que hacer” (S5).*

La especialidad en funciones se extiende al conocimiento que cada persona posee del área, el cual se encuentra sectorizado según su puesto de trabajo y las funciones que desarrolla, esto es exigido por el modelo para que las personas desarrollen de manera adecuada sus obligaciones. Tal como se indica en la siguiente afirmación: *“la posibilidad de enterarse de todo lo que sucede en la organización y vincularse a la organización misma es poca, la posibilidad de conocer otras áreas es muy poca. Muchas veces ni me entero de lo que pasa en la división” (S3).*

Del mismo modo, la participación de los funcionarios en los proyectos y actividades que desarrolla recursos humanos está mediatizada por sus habilidades en temáticas concernientes a su área de trabajo.

Sobre la organización del área para responder a una situación problemática, hay una participación constante de los jefes del área y el director, con presencia de las personas implicadas en el proceso específico que presenta el inconveniente, sin considerar o requerir la participación de otros miembros del grupo. Esto se puede constatar con la siguiente citación: *“cuando hay un problema se consulta a los implicados porque pase lo que pasa hay que solucionarlo pronto, pero se busca la solución en grupo porque deben participar todas las partes implicadas en el proceso”* (S1).

El sistema de recompensas que caracteriza el modelo de comportamiento, le exige al área satisfacer algunas necesidades de los trabajadores. Esto es coincidente con la propuesta de Mahoney & Dekop, quienes plantean una concepción moderna del modelo comportamiento, que dice que éste debe estar constituido por un conjunto de procesos que la empresa implementa con el objetivo de administrar sus relaciones con las personas, satisfaciendo sus intereses, éstos intereses, los resumen en tres ejes principales: efectividad económica, efectividad técnica y efectividad comportamental, “éste último corresponde a la búsqueda de motivación y satisfacción de los intereses de los funcionarios, atendiendo adecuadamente sus necesidades” (1994; citado por Fischer, 2002, p. 23).

Si bien, el discurso de los participantes da cuenta del establecimiento de relaciones de compromiso en el área de trabajo, la praxis revela el interés por cumplir las



funciones, acatando la norma y ajustándose a los plazos dados, a partir de lo cual es válido afirmar que los empleados presentan un alto nivel de fidelidad con su labor y la empresa, el cual es motivado por la necesidad de anular el error y ello no equivale a la constitución de compromiso laboral, pues éste implica otras condiciones. Lo anterior es coincidente con la siguiente citación: *“todo lo que hace esta división es muy sensible... si usted se equivocó en una facultad se puede corregir... si nosotros nos equivocamos aquí y no le pagamos las vacaciones a un profesor ya se dará cuenta el problema que se forma, por eso todos tenemos que estar muy bien articulados y cuando hay un problema se consulta a los implicados porque pase lo que pase hay que solucionarlo pronto, pero se busca la solución en grupo porque deben participar todas las partes implicadas en el proceso”* (S1).

Después de caracterizar los elementos del modelo de comportamiento observables en la dinámica de RH, se presentan los aspectos del tercer modelo de gestión humana evidenciado en menor frecuencia, éste es, gestión por competencias.

Se encontró una citación que hace mención a la gestión reflexiva y propositiva de los participantes que componen el área: *“La información se comparte, se discute y precisamente las reuniones son enriquecedoras por eso, en estas reuniones uno aprende muchísimo porque cada uno aporta”* (S1), esta afirmación es concordante con los aspectos característicos del modelo de gestión por competencias, sin embargo, es importante resaltar que esto solo se sitúa en el discurso de un participante, pues la praxis mostró una contradicción con tal planteamiento, ya que los resultados de la investigación demostraron la prevalencia de los modelos de departamento de personal y comportamiento.

## Práctica

En la categoría práctica se encontró como modelo predominante el departamento de personal y en concordancia con las categorías precedentes se halló coexistencia de los modelos de comportamiento y competencias. A continuación se presentan las características de cada uno de los modelos evidenciados.

En el modelo de departamento de personal, las actividades tradicionales del área están caracterizadas por la lógica mercantilista y la gestión de costos y salarios (Fischer, 2002). Entonces, el foco de acción de los profesionales que componen el área se centra en responder a cuestiones legales sobre selección, vinculación, contratación, compensación y retiro del personal, procesos encadenados que propenden por dar una estructura sólida al área, delimitando funciones para cada miembro y buscando responder a la normatividad que delimita el campo de acción de cada uno.

Lo anterior es coincidente con la siguiente citación: *“el área... es muy enfocada hacia lo operacional, lo numérico... la estructura es más bien de una oficina de nómina que de una estructura de RH, es una estructura no acorde a la nueva gestión del talento humano. Si usted compara la gestión humana de otra empresa con lo que nosotros hacemos se dará cuenta que nosotros estamos como en el siglo XIX, esa es mi perspectiva y muchas veces no por culpa de la universidad sino por culpa del estado porque tenemos unos límites que no nos dejan avanzar”* (S1).

En concordancia con la citación anterior, es válido afirmar que el área de RH en esta empresa se encarga de la ejecución de las exigencias legales, políticas y administrativas de la organización, lo cual es típico del modelo de departamento de

personal. Estos aspectos son evidentes en la siguiente afirmación: *“Es un área de ejecución donde ejecutamos las normas, las leyes, las políticas, los procedimientos y normas implementados por la dirección de la universidad con respecto al enganche, es decir la vinculación, la permanencia y el retiro del personal de la universidad”* (S3).

La mirada mercantilista que caracteriza el modelo de departamento de personal, explica por qué el área no se interesa en resolver situaciones problema del trabajador asociadas a su condición de sujeto, (Fischer, 2002) sino que se orienta estructurar procesos de selección óptimos para encontrar personas eficientes para realizar las tareas que le exige su cargo: *“aquí en el área se cambió el esquema del manejo del proceso de selección en los procesos internos, porque anteriormente se evaluaba la competencia técnica y el conocimiento de las personas y la experiencia porque después de los acuerdos hechos con la organización sindical se cambió la forma de evaluar”* (S4).

El modelo de departamento personal requiere distribuir de forma precisa las tareas de sus empleados, dividiendo en subprocesos cada uno de sus objetivos, ello otorga funcionalidad y rigurosidad, pero anula la colectividad y la posibilidad de crear a partir de la reflexión grupal. Esto es coincidente con la siguiente citación que muestra la fragmentación de los procesos y especifica cada una de las áreas que componen RH: *“la sección de relaciones laborales se encarga del proceso de selección/ingreso y novedades, o sea, cuando la persona ya pertenece a la institución, en su permanencia la sección de relaciones laborales es la que administra las vacaciones, las licencias, etc. La sección de nómina, lo que hace esta sección es administrar la nómina de la universidad, son los que se encargan de procesar el pago quincenal o mensual a los empleados. La sección de seguridad social administra EPS, pensión y ARP, Y en la jefatura yo tengo la*

*responsabilidad que todo marche bien, velando por las metas y los objetivos de la división” (S1).*

Otro aspecto que evidencia la articulación de la praxis al modelo de departamento de personal es la rigidez en el manejo del poder y la estructura jerárquica que caracteriza RH. (Fischer, 2002). Ello se evidencia por el sistema de reglas y control que delimita las actividades que como área pueden o no desarrollar. La toma de decisiones corresponde a los jefes, quienes a mayor posición jerárquica tienen mayor responsabilidad y poder. Estos aspectos son concordantes con las siguientes citas en las que se corrobora la lógica de control y reglas y el manejo jerárquico del poder respectivamente. *“el área de RH es un área ejecutora de los lineamientos y políticas de los directivos de la universidad; el área cuida que se cumplan esas directrices, controla que se cumplan los procesos y procedimientos que le atañen a la misma, selección, contratación, vinculación, etc.” (S2); En mi caso siempre la socializo con mi jefe y en conjunto miramos cuál es la mejor manera de resolverlo, si se sale de nuestras manos entonces, él lo tiene que consultar con su jefe y la jefe a su vez tiene que consultarlo con el vicerrector y es de esa manera que se solucionan los problemas” (S4).*

Por otra parte, el tipo de relaciones que se establecen dentro de RH están mediadas por la productividad y la efectividad, lo cual es característico del modelo de departamento de personal, en donde el establecimiento de vínculos interpersonales está limitado a la actividad laboral: *“yo nunca salgo un fin de semana con ninguno, ni me interesa. Yo soy buen compañero y los quiero mucho pero no, realmente me queda tan poquito tiempo” (S2).*

A continuación se exponen los argumentos que sustentan la coexistencia del modelo de comportamiento en esta categoría.

En primer lugar, debe resaltarse que seleccionar personas para cada puesto, como es característico del modelo de departamento de personal, es compatible con la funcionalidad y la especialidad que implica un cargo. Los resultados de la investigación permiten afirmar que las actividades de RH requieren personas especiales para desarrollar tareas específicas. A partir de lo cual se puede concluir que en las praxis empresariales, los modelos de gestión se organizan respondiendo a las necesidades de la empresa, sin excluirse mutuamente sino desarrollando de manera espontánea los aspectos que son pertinentes para la estabilidad del sistema organizacional.

Las actividades desarrolladas por RH están dadas por la lógica hombre- tarea, a partir de lo cual, se le exige al personal que ingrese al área características específicas que posibiliten su adaptación a la dinámica empresarial, relacional y las demandas de su cargo. Evidencia de ello es la siguiente citación en la que uno de los participantes expone con qué recursos debe contar una persona para integrar el área: *Honestidad y no hablo sólo de honestidad financiera sino honestidad general con las personas por el trato que aquí tenemos que manejar con las personas, sentido común*” (S2).

Sobre los aspectos sociales que caracterizan el modelo de comportamiento, observables en la empresa, se puede afirmar que se conservan las jerarquías y el manejo del poder está concentrado en los jefes, sin embargo, se destaca la participación de los miembros del área que tienen conocimiento particular sobre situaciones específicas, lo anterior es coincidente con la siguiente citación: *“yo puedo decir esto se tiene que hacer hoy y hoy tiene que estar listo, pero cómo se va hacer, eso no lo puedo decidir yo, tengo*

*que llamar a los miembros del equipo y se decide qué se va hacer para cumplir en la fecha indicada". (S1).*

Después de esbozar cada uno de los ítems que indican la coexistencia del modelo de departamento de personal y comportamiento, se presentan las razones que justifican la inclusión del modelo de gestión por competencias en la empresa estudiada.

La práctica en el modelo de gestión por competencias exige la realización de actividades orientadas al desarrollo empresarial, a través del desarrollo de los empleados, para lo cual, requiere que todos los procesos del área operen bajo la lógica de competencias, entonces, la selección, las actividades de bienestar y la evaluación se deben realizar desde esta perspectiva.

Lo que se encontró en el área de RH es la definición de algunas competencias para la organización y para el cargo, enunciadas en un manual, evidencia de ello es la siguiente citación: *"hay competencias comunes, que son las de la organización, entre ellas se cuentan, orientación a resultados, orientación al usuario y al ciudadano, transparencia y compromiso con la organización. Esas son las competencias generales de la institución que rigen su accionar en este momento en el manual de funciones. Y por cargo hay competencias comportamentales, pero esas ya son específicas para cada cargo"*. Lo cual indica que algunas praxis del área se orientan a la implementación de éste modelo.

Sin embargo, se encontraron referencias asociadas al modelo identificables sólo en el discurso de algunos participantes, es decir, se halló una intención por gestionar a

las personas por competencias, pero no se puede afirmar que en la praxis estos aspectos coincidan, pues actualmente, dicha iniciativa por gestionar a las personas bajo este modelo es un proyecto en marcha y no una realidad en RH.

En conclusión puede decirse que gestionar a las personas por competencias le exige al área ampliar la mirada sobre el trabajador, considerándolo como un agente activo para el desarrollo de la empresa y los proyectos de la misma. Pero en el área de RH analizada el trabajador es considerado como eficaz y funcional, entonces, es necesario ampliar el repertorio de actividades hacia formas de gestión que vinculen a las personas con la lógica de productividad a partir de la gestión del conocimiento.

### **Modelos de gestión humana presentes y emergencia de problemas en psicología organizacional subyacentes**

La determinación de coexistencia de los modelos departamento de personal, comportamiento y competencias para la gestión de personas en el área de RH y la resolución de situaciones problema permite identificar la implementación de teoría en psicología organizacional para responder a dichas necesidades, específicamente evidenciando procesos y focos de intervención desarrollados desde ésta disciplina y otras ciencias de la administración, lo anterior es coincidente con la propuesta de Malvezzi (2000), quien afirma que la psicología organizacional es la especialización de las ciencias del comportamiento que opera interdisciplinariamente con otras ciencias dedicadas al estudio del desempeño humano en la organización.

A continuación se presentan los problemas de interés para la psicología organizacional evidenciados en cada uno de los modelos.

Dadas las exigencias a las que responde el modelo de departamento de personal y la noción de persona como objeto de producción que privilegia, se explica el interés de los administradores que operan bajo este modelo por resolver los problemas que afectan el flujo de producción.

En el momento histórico de emergencia del modelo, los investigadores buscaron estrategias para hacer cada vez más eficiente el trabajo de las personas, entonces la publicación de obras como *Psychology and Industrial Efficiency* (Musterberg, 1913) y *Grundzuge Der Psychotechnik* (Musterberg, 1914) ofrecieron perspectivas sobre cómo optimizar el desempeño en el trabajo.

Para encontrar empleados eficaces, fue necesario organizar el trabajo y distribuir las tareas en la empresa (Enciso & Perilla, 2004), lo cual dio origen al modelo de selección en búsqueda de empleados productivos. Estos aspectos se evidenciaron en el análisis del área pues opera bajo una lógica que busca productividad y efectividad sin error.

Con respecto al segundo modelo evidenciado, comportamiento, es válido afirmar que el reconocimiento del empleado más allá de su valor económico, permitió que el foco de interés en la dirección de personas ampliara su campo de acción hacia factores comportamentales influyentes en el desempeño de las personas en el trabajo.

Dicho cambio de perspectiva en la significación del trabajador y los ofrecimientos que el área de RH debía hacerle estuvo ligado a los avances de la investigación en psicología organizacional, que en los años 1920-1930, se centró en el comportamiento de las personas (Fischer, 2002).



En este momento se introdujeron métodos de evaluación de personal fundados en principios psicométricos, que le permitieron a RH conocer el rendimiento de los trabajadores y su adecuación a la tarea, por medio de la evaluación de desempeño, instrumento utilizado en la empresa analizada como lo evidencia la siguiente citación: *“existe un proceso de evaluación de desempeño, que está reglamentado por una resolución”* (S2).

Lo anterior da cuenta de los aportes que la psicología organizacional hace a la resolución situaciones problema en épocas y contextos específicos, pues a las praxis empresariales subyacen los intereses investigativos de la psicología, traducidos en procesos implementados según las características de la empresa y sus necesidades.

Otro aspecto característico del modelo comportamental, evidenciado en la praxis del área de RH, a partir del cual se pueden extraer aportes de la psicología organizacional, es la necesidad de encontrar personal experto, pues a éste subyace el interés investigativo por la actividad realizada, el cual dio paso al modelo de selección que permitió escoger hombres para cada puesto (Fischer, 2002).

Por otra parte, el reconocimiento de los gerentes y los jefes de área como mediadores entre personal y empresa los responsabilizó por el cumplimiento de las metas organizacionales (Fischer, 2002). Esto es coincidente con la siguiente citación: *“generalmente hay unas metas de trabajo, o sea, los jefes se reúnen, se plantean unas metas como división y su vez cada una de las área o de las secciones fija también unas metas, muy relacionadas con el cumplimiento de los objetivos de toda la división y en el día a día se va tratando de cumplir las metas y al final del año se pasa un informe con relación a lo alcanzado”*. (S1).

Con respecto al tercer modelo evidenciado, competencias, puede decirse, que la proyección del área hacia la gestión de personas desde esta perspectiva, está relacionada de manera estrecha con los aportes que la psicología organizacional ha hecho contemporáneamente, pues dada la nueva era de competitividad y la exigencia de calidad, “la gestión empresarial deberá estar preparada para enfrentar la variabilidad del mercado y las exigencias de la globalización” (Fischer, 2000), a partir de lo cual la psicología organizacional ha investigado cómo desarrollar ventaja y estrategia competitiva a fin de lograr una reestructuración organizacional acorde a los cambios en el mercado internacional y las mudanzas introducidas por las nuevas tecnologías.

## 7. DISCUSIÓN

Los datos presentados en la investigación corresponden al análisis de dos empresas de servicios, cada una de las cuales consta de un área encargada del manejo y dirección de las personas que en ella trabajan, constituidas por un gerente o director quien la lidera y la presencia destacada un numero variable de psicólogos y de profesionales que trabajan de forma organizada para responder a las necesidades de la organización en relación a los procesos recursos humanos.

Esta composición del área facilitó la identificación de sub áreas en las cuales se ubican procesos específicos que ellas desarrollan, lo que permite aprehender las praxis desarrolladas e inferir o identificar los modelos de gestión existentes en cada área de RH, lo que dio pie a la emergencia de los problemas nombrados por la psicología organizacional y que subyacen a los procesos implementados en las áreas analizadas. Este punto es destacado porque permite hacer una aproximación al problema de investigación planteado.

Aun cuando hay distintos profesionales que componen RH, la presencia del psicólogo dentro del grupo fue indispensable, pues facilitó una comprensión interdisciplinaria del problema de investigación y relevar la perspectiva de psicología que enmarca este proyecto.

Para lograr un acercamiento comprensivo se partió de los modelos de gestión humana entendidos como construcciones teóricas desarrolladas por autores de épocas y disciplinas diferentes, en respuesta a las necesidades de las empresas; concordante con la propuesta de Fischer, quien plantea que la misión fundamental del modelo de gestión

de personas es orientar patrones de comportamiento coherentes al negocio de la organización, (Fischer, 2002).

Los modelos de gestión no son fácilmente identificables, por un lado, están formalizados y consolidados en la estructura de la organización y por el otro se encuentran dispersos y poco tangibles, todo depende de la conciencia que la empresa tenga de la importancia de ellos (Fischer, 2002).

Por tal razón, se hizo necesario un diseño metodológico que permitiera capturar los elementos constituyentes del (los) modelo (s) con el que se gestiona a las personas partiendo del análisis de la praxis empresarial, hasta llegar a la base de los componentes de cada modelo encontrado.

El diseño metodológico que permitió responder a la pregunta de investigación se basó en el concepto comunidad de práctica acuñado por Wenger (1978), a partir del cual se plantearon tres categorías de análisis: identidad, comunidad y práctica, cada una con características específicas que evidencian la realidad de un área de RH.

El análisis desarrollado permite plantear la discusión en torno a cuatro temáticas evidenciadas: distinción entre discurso y práctica, coexistencia de modelos, diferencia entre recursos humanos y gestión humana y la tendencia de RH a implementar el modelo de gestión por competencias.

Los hallazgos de la investigación permiten afirmar que los modelos de gestión en RH pueden presentarse de tres formas, explícita, implícita y mixta.

En la primera, el modelo se encuentra especificado en las directrices de la organización, con la documentación y formalización de los procesos y los integrantes, del

área de manera consciente conocen que su conducta laboral está regida por las especificidades de éste.

La siguiente forma es la implícita, donde RH dirige a su personal bajo uno o varios modelos pero dichos elementos no son realizados de forma explícita, es decir, que en sus praxis muestran la prevalencia de un modelo pero los integrantes no tienen un referente concreto de este.

Finalmente hay una forma que se ha denominado mixta, en la cual los integrantes de RH afirman estar operando bajo un modelo pero su praxis da cuenta de la implementación de uno o varios modelos más.

La interpretación anterior se basa en el concepto de conocimiento declarado o Know that, y conocimiento disponible o Know how que esclarece la diferencia entre lo que se sabe de lo que se hace y lo que se hace. Estos conceptos fueron considerados como elementos emergentes y se retomaron de la conceptualización que Duguid (2001) hace sobre ellos.

El conocimiento disponible o “saber cómo” se evidencia en la práctica y se manifiesta cuando las personas desarrollan una actividad y permite observar cómo se hacen las cosas, es decir, la praxis, entendiéndola como el quehacer colectivo y significado por los integrantes.

Mientras que el conocimiento declarado o “saber qué” es el que ponen de manifiesto los individuos a la hora de presentar un examen (Duguid, 2001). Este hecho se evidencia cuando los integrantes de un área de RH se preocupan por colocar en palabras lo que se hace.

Hablar de lo que se hace no implica una correspondencia exacta con las actividades desarrolladas, hecho evidente en ambas áreas de RH, en donde se encontraron modelos dominantes que fueron consistentes en la práctica y en el discurso; pero se hallaron elementos de otros modelos identificables en el discurso y no en la práctica, tomando la forma de proyectos en curso y no siendo todavía realidades organizacionales.

Tomar en consideración tal diferencia es importante pues entre el discurso y la práctica existe una delgada línea que debe ser identificada con claridad al analizar un sistema organizacional, no hacerlo implicaría una comprensión errónea de los modelos activos en RH; por esta razón es importante comprender los modelos de gestión desde las tres categorías propuestas. Esta estrategia permitió identificar de manera exacta los aspectos que conforman tanto la praxis como el discurso para concluir a qué modelo o modelos se ajustan.

Los modelos de gestión humana constituyen formas de intervenir el comportamiento organizacional, ofreciendo soluciones a problemáticas que enfrenta la empresa en contextos particulares, lo cual explica por qué la ideología de los modelos se ha transformado a partir de la investigación y los cambios en el entorno empresarial.

Puede afirmarse que el interés por proveer la rentabilidad y el posicionamiento en el mercado es constante en todos los modelos. Entonces, si el objetivo del primer modelo, departamento de personal, era la eficacia, es válido afirmar que prevalece, lo que cambió fue la significación de la persona en el trabajo y los aportes que puede hacer a la empresa.

Inicialmente las personas eran concebidas como un factor más en la producción y progresivamente esta perspectiva fue ampliándose hasta llegar a la concepción actual en la que los sujetos son fuente activa en la generación de conocimiento para el desarrollo personal y empresarial.

Los modelos de gestión humana se desarrollaron y en el análisis de RH evidenció que evolucionan coexistiendo, ellos no son excluyentes porque cada nuevo modelo conserva los elementos significativos del anterior. Por ejemplo se ha encontrado que para ser un empleado competente, la competencia estratégica es fundamental, para ser estratégico hay que tener conocimiento especializado y formación que permita alinearse con las directrices de la empresa y la especialización facilita la eficacia. Lo que ilustra la presencia simultánea de elementos de un modelo de competencias y estratégico de forma sinérgica.

En medio de los avances teóricos surgieron propuestas como la de Milesi & Likert (1960; citado por Fischer, 2002), quienes plantearon la diferenciación entre recursos humanos y gestión humana, distinción basada en el reconocimiento de la subjetividad del trabajador. En el modelo de departamento de personal no se reconocen los aspectos internos del sujeto ni sus potencialidades, mientras que en modelos posteriores la capacidad del sujeto para adaptarse a su tarea (comportamiento), alinearse con los objetivos empresariales (estratégico) y desarrollar conocimiento (competencias) le otorgan un lugar específico a la persona, de acuerdo a las características del modelo.

Aspecto evidenciado en el análisis que confirma la evolución del concepto modelo de gestión, es el nombre atribuido al área que dirige el personal, pues en un área que privilegia los modelos de departamento de personal y comportamiento el nombre atribuido

es Recursos Humanos (área de RH 2) y en una organización en la que el modelo predominante es el estratégico el calificativo es Gestión Humana (área de RH 1).

Finalmente puede decirse que el análisis permitió captar la tendencia de RH a la implementación del modelo de gestión por competencias, interés movilizado por presiones específicas para cada organización.

En el primer caso, la necesidad de gestionar por competencias emerge como iniciativa de los nuevos inversionistas de la empresa, siendo recibida de manera positiva por los miembros de gestión humana. En la segunda es una exigencia gubernamental para cumplir con estándares de calidad.

Más allá de plantear una discusión con respecto a los factores que movilizan la implementación de este modelo en cada una de las áreas estudiadas, surge un interrogante ¿por qué es interesante para RH gestionar por competencias?

El trabajo desarrollado permite afirmar que la gestión por competencias ofrece estrategias y metodología para enfrentar la variabilidad del mercado y anticiparse a las demandas de la industrialización, hoy en día ante los cambios generados por las nuevas tecnologías de información y la globalización económica, las empresas se ven presionadas a buscar formas de gestionar y coordinar su personal que estén cada vez más lejos de las perspectivas tradicionales y que tengan como premisa fundamental la capacidad y disposición para asimilar y reaccionar frente al cambio, viendo este como un fenómeno positivo.

El desafío en la gestión por competencias está ligado a la calidad y a la ventaja competitiva lo cual es atractivo para RH, pues ante la inmensa gama de productos la competencia económica no es suficiente para que una empresa gane mayor espacio en el



mercado, en la actualidad, aspectos como la calidad, la innovación y el valor agregado del producto son la característica de la competitividad.

Alcanzar esto implica una gestión combinatoria del saber personal y empresarial, y desarrollarlo en conjunto, implica reconocer la producción del conocimiento como noción capital y el trabajo en redes, como lo afirma Carvalho para quien si bien, la fuente primordial es la persona en las nuevas tendencias de la gestión de recursos humanos, el conocimiento hace su arribo tomando una trascendencia incalculable (citado por Carvalho, 2003).

La gestión por competencias implica alinearse con las transformaciones económicas y tecnológicas generadas por la globalización y la competitividad, entonces el modelo de gestión por competencias implica vincular la gestión empresarial con las lógicas de productividad, para lo cual requiere personal con competencias pluridimensionales puestas al servicio de los objetivos empresariales.

Las nuevas formas de gestión exigen un profesional con características especiales, un empleado, propositivo y autónomo, caracterizado por la búsqueda de conocimiento, la sed de autonomía, el cuestionamiento a la naturaleza convencional de la organización, la búsqueda de desafíos y retos que pongan a prueba sus competencias, el acceso rápido y de mayor cobertura a la información y la capacidad de realizar varias tareas al mismo tiempo.

Coincidente con Malvezzi (1999), que propone la noción del agente económico reflexivo, como un empleado propositivo y reflexivo preocupado por ir más allá de lo evidente, que se organiza en redes, que crea alianzas cambiantes y traduce en términos económicos su gestión. Este agente emerge como garantía para la subsistencia de las

organizaciones en un medio cambiante y ambiguo, mediante el valor agregado que le imprime a su trabajo al identificar y desarrollar recursos en situaciones conflictivas o de incerteza, a través de su reflexión.

En conclusión los diseños de las áreas de RH deben propender por modelos como el de competencias que incluye tres elementos fundamentales conocimiento, habilidades y actitudes, pues no basta tener en RH todos los ingredientes de una competencia sino se está motivado en aplicarla (Carvalho, 2003).

Los modelos deben facilitar el desarrollo de las personas y del área de RH y el modelo por competencias da ciertas garantías de que esto se realice.

## **8. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES**

Los hallazgos de la presente investigación indican que la consolidación de un modelo de gestión humana, requeriría que los integrantes del área construyan un saber conceptual sobre los modelos que influyen en sus actividades tradicionales.

En el caso de existir la iniciativa por trascender de un modelo a otro será necesario conocer las particularidades de cada uno, a fin de reconocer los elementos que facilitarían el montaje del modelo esperado y los aspectos que deberán ser fortalecidos para alcanzar dicho objetivo.

Por ejemplo, la implementación del modelo de competencias sobre una gestión estratégica podría evolucionar de manera rápida, ya que el modelo estratégico se caracteriza por la alta adaptabilidad y flexibilidad al cambio, elementos que facilitarían el montaje de competencias y la gestión a partir de las mismas. Como es el caso de la primer área de RH analizada.

Mientras que el pasaje de un modelo departamento de personal a uno de competencias, implicaría un trabajo mucho más complejo. Ya que deberán desaprenderse esquemas de gestión rígidos para la implementación de forma más dinámicas y flexibles.

El logro de un modelo, independientemente de la transición que requiera para su consolidación, necesita la concordancia entre el discurso sobre lo que se hace y lo que realmente se hace, es decir, homogeneidad entre discurso y práctica, para lo cual se sugiere establecer elementos conceptuales que sustenten el trabajo desarrollado.

Ante la coexistencia de modelos, se recomienda mantener los elementos que sean pertinentes para la gestión, dando prevalencia a los aspectos que deban ser

adaptados para trascender a formas de gestión más benéficas para la organización y de este modo responder a las necesidades del área.

Se sugiere considerar las tres categorías propuestas como metodología de análisis, identidad, comunidad y práctica, acordes al modelo que se espera implementar, pues es recomendable que el modelo se encuentre alineado en estos tres ejes.

La primera categoría indica que las personas vinculadas a un sistema organizacional construyen una identidad definida por un mismo objetivo, movilizado por el interés compartido de alcanzarlo.

Cada persona establece una identidad que se da a partir del rol asumido dentro del área y el rol asignado a los otros. La construcción de la identidad está mediada por la interacción entre compañeros y por la experiencia construida de manera colectiva.

Específicamente en el modelo de gestión por competencias, la identidad asumida por los empleados deberá estar asociada al interés por ofrecer productividad por medio de la vinculación empresarial con la gestión de conocimiento. Entonces, en la primer área de RH se sugiere aprovechar los elementos que ofrece el modelo privilegiado, estratégico, para que los empleados focalicen su lugar y reconozcan el lugar al que deben llegar, no como respuesta a una directriz estratégica sino como aspecto positivo para el desarrollo de la empresa y cada uno de sus integrantes.

En la segunda área, donde la identidad establecida se caracteriza por la eficacia para desarrollar las actividades, se propone hacer un esfuerzo colectivo para el reconocimiento de la necesidad de trascender a formas de gestión concordantes con las dinámicas empresariales actuales, donde los empleados no son considerados como un

elemento más de producción, sino como un personaje activo y participativo, lo cual es característico del modelo de gestión por competencias.

En la categoría comunidad, la naturaleza del trabajo desarrollado, la participación en los proyectos y actividades por parte de las personas que componen definen el modelo o los modelos privilegiados.

El modelo de competencias exige a los empleados la construcción de un rol reflexivo, propositivo y multifuncional para actuar en contextos cambiantes. Dicho rol está influenciado por las características del empleado, quien debe tener las competencias para desempeñar su cargo, pero también deberá ser favorecido por la empresa para avalar su participación en el diseño de programas y proyectos que beneficien a la empresa, lo cual a su vez, garantiza el establecimiento de relaciones de compromiso.

El desafío para RH es integrar a la lógica de efectividad, especialidad y estrategia a las características del modelo de competencias, basado en el intercambio de conocimiento.

Estas dos categorías, identidad y comunidad, deberán ser interiorizadas en la dinámica del área e institucionalizadas, para lo cual se requiere el reconocimiento de su validez y pertinencia.

Los elementos de la tercera categoría, práctica, serán los más fácilmente modificables, pues están materializadas en manuales de funciones y procedimentados según el referente tomado para la implementación del modelo de competencias.

La articulación de la categoría praxis al modelo de competencias implica para RH, trascender la lógica mercantilista (característica del modelo de personal), la dinámica

estática dada en la relación hombre tarea (típica del modelo de comportamiento) y la mera alineación a una planeación estratégica, (coherente con el modelo estratégico), hacia el desarrollo y potencialización de competencias, desarrollando todas las actividades tradicionales del área desde la lógica de competencias y privilegiando relaciones laborales basadas en el conocimiento y aprendizaje mutuo.

En resumen es necesario tener en cuenta los siguientes puntos para el establecimiento de un modelo por competencias, en primer lugar se debe diagnosticar el modelo o modelos en que se encuentra el área de RH realmente, reconocer la importancia de las prácticas o herramientas utilizadas para hacer frente a las demandas de la empresa, porque no es solo cuestión de querer cambiar, sino de qué tan relevante y necesario es reemplazar lo existente por algo novedoso. En segundo lugar se debe precisar el grado en que el modelo influenciará la organización, un grado normal sería la implementación del modelo solo en el área de RH, el grado medio abarcaría varios negocios o áreas de la empresa y un grado alto, es cuando toda la organización se encuentra modelada por competencias.

Teniendo claro lo anterior, se inicia con la creación del modelo por competencias, pues este no es genérico, cada empresa debe construir uno según sus particularidades, para esto se nombran las competencias generales que debe tener todo empleado, se hace una definición acorde con la naturaleza de la organización, se describe qué clase de comportamientos responden a cada una de las competencias, se establecen unos indicadores de logros, que permitan medir el desarrollo de la misma; y por último se establece el nivel de las competencias según los cargos a los que aplica.

Después de presentar las acciones requeridas para la implementación del modelo de gestión por competencias, con recomendaciones específicas para cada categoría (identidad, comunidad y práctica), se concluye que la metodología propuesta para la identificación de la coexistencia de modelos de gestión de personas en la organización permitió definir qué aspectos deberían movilizar cada una de estas organizaciones para fluir hacia la implementación del modelo por competencias, tipificando necesidades a partir de los elementos que propone el concepto comunidad de práctica.

El presente estudio deja como resultado la creación de un instrumento metodológico que permite a los futuros investigadores y/o personas interesadas en el tema diagnosticar el modelo de gestión bajo el cual opera un área de RH determinada. Por medio de una entrevista sustentada en un amplio marco conceptual es posible discernir a partir de la praxis los problemas que se tratan cotidianamente en una oficina de recursos humanos.

A partir de los elementos ofrecidos por las tres categorías: Identidad, Comunidad y Práctica, tomadas de la noción comunidad de práctica de Wenger (1978), se construyó la herramienta metodológica para el diagnóstico y análisis del modelo.

La primera categoría permite reconocer de qué manera las personas vinculadas a una organización construyen una significación colectiva sobre su experiencia en el área, configurando su identidad.

Evidencia el lugar asumido por el trabajador en RH, el rol atribuido a compañeros y los intereses compartidos. Deja ver la existencia de redes de compromiso y relaciones de pertenencia a la dinámica empresarial.

La categoría comunidad, por su parte permite, conocer la manera como se interrelacionan los miembros del grupo a partir de la naturaleza del trabajo desarrollado, por medio de la observación de la participación de los miembros en los proyectos y actividades desarrolladas; permite establecer las características del grupo teniendo en cuenta aspectos como manejo del poder, flujo de conocimiento, solución de conflictos, toma de decisiones, entre otras, lo cual favorece la caracterización del grupo, especificando la organización del área.

La tercera categoría, práctica, permite explorar las actividades tradicionales del negocio, mediante los aspectos tangibles del mismo, tales como documentos, herramientas de trabajo, lenguaje, imágenes, símbolos, entre otros. Esta categoría define el área a través de los procesos, proyectos y/o actividades que se realizan y permite conocer el repertorio de recursos con los que cuenta el área.

La metodología propuesta permite trabajar de forma explícita con las personas de RH para aprehender el modelo o los modelos de gestión practicados por el área; y posteriormente avanzar hacia la determinación de la pertinencia o no de éstos con la estrategia de la organización.

De la misma forma, dicha metodología permite identificar la migración de los modelos, a través de la construcción de interrogantes que indujeran a respuestas no pragmáticas, sino aquellas donde se observara la realidad de las praxis y los elementos que especifican cada modelo (s) y la coherencia entre ellos

Por otra parte la culminación de la investigación deja algunas conceptualizaciones que se exponen a continuación.



El trabajo desarrollado permite afirmar que no se encuentran modelos puros en las áreas de RH, sino la coexistencia de dos o más modelos de gestión de personas. Esto se explica porque las organizaciones presentan un recorrido histórico marcado por particularidades de la época, de los miembros, de las tendencias o de las normas legales.

En concordancia con lo anterior puede afirmarse que es necesario analizar los incidentes críticos ocurridos en la historia de la organización. Dicho aspecto no fue considerado al inicio de la investigación, por lo tanto es considerado como un fruto del proyecto, el cual retroalimenta el instrumento metodológico propuesto, pues es necesario tener conocimiento de los giros e hitos importantes que ha dado la empresa a la cual se desea hacer el diagnóstico de modelos.

Así mismo, es posible afirmar que los modelos de gestión de personas no son estáticos, las áreas de RH fluyen de un modelo a otro porque ellos lo permiten, pero es necesario contextualizarlos en las especificidades que los enmarcan, lo cual permite entender su emergencia y posterior implementación.

La teoría ofrece interpretaciones sobre las tendencias organizacionales, pero RH no debe replicar de manera exacta la teoría, pues no es posible trasladar conceptualizaciones a la realidad organizacional sin antes hacer un filtro que determine qué elementos de esa teoría son pertinentes para la dinámica empresarial.

No existen patrones estándar de modelos que puedan ser practicados de manera genérica en todas las organizaciones, pues se requiere considerar los ambientes específicos en que éstas se encuentran insertas y a qué necesidades quiere responder.

Finalmente se concluye que el modelo puede estar focalizado en un área de la organización, es decir de manera parcial, sólo una o algunas áreas se comportan bajo un

modelo determinado. A partir de esto se propone que si la organización propende por el establecimiento de un modelo determinado el primer negocio que debe hacer la aproximación a éste, es el de RH, pues es desde allí donde se gestiona, se controla, se dirige y se anticipa el personal que conforma toda la organización, entonces todo aquello que se desee interiorizar e implementar deberá ser recibido y dirigido por esta área.

Los cambios en las organizaciones, nacidos de sus desarrollos o de sus competencias se distribuyen con mayor fuerza sobre las personas que en ella se desempeñan, porque en RH se trabaja sobre problemas que configuran sus prácticas, pero sería de mayor coherencia y pertinencia que la noción de modelo se extendiera hacia las otras dos partes que la conforman y configuran, identidad y comunidad, pues de esta forma es posible percibir y resolver los problemas de las personas y las organizaciones, que forman el acervo investigativo de la psicología organizacional.

## REFERENCIAS

- Arcila, F. (2000). *Comunidades de práctica: una alternativa de aprendizaje, en y para las organizaciones*. Consultado el 03 de agosto, 2010. En: <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00178solor.pdf>.
- Angeloni, M. (2003). *Organizacoes Do conhecimento. Infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Editora Saravina.
- Bruyne, P., Herman, J., y Schoutheete, M. (1974). *Dynamique de la recherche en sciences sociales: les poles de la pratique méthodologique*. Reino Unido: Press Universitaires de France.
- Carvalho, G. (2003). RH versão atualizada e ampliada. *Revista Melhor*, 190, 12-15.
- Chanlat, J. (1993). Por uma antropologia da condição humana nas organizações. En J. Chanlat (Ed.), *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas.
- Cherovino, V. (2010). Revolução na maioria das empresas. *Revista Melhor*, 267, 25-28.
- Davel, E. y Vergara, S. (2001). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas.
- Duguid, P. (2001). *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Atlas.
- Enciso, E. y Perilla, L. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta Colombiana de psicología*, 11, 5-22.
- Enríquez, A. y Castañeda, D.I. (2006). Estado actual de la investigación en psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Acta Colombiana de Psicología*, 9 (1), 77-85.

- Enríquez, A. (2009). *De Las Competencias Al Centro De Evaluación*. Cali: Programa Editorial de la Universidad del Valle.
- Fraenkel, J. y Wallen, N. (1996). *How to design and evaluate research in education*. New York: McGraw-Hill.
- Fischer, A. (2002). Um resgate conceitual e histórico das modelos de gestão de pessoas. En M. Fleury (Ed.), *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Galeano, M. (2004). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Medellín. Fondo editorial Eafit.
- Galvão, L. (2002). *A gestão estratégica de pessoas*. En M. Fleury (Ed.), *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- González, F. (2000). *Investigación cualitativa en psicología*. México: Thomson Editores.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGrawhill Interamericana.
- Ibáñez, L. (1985). *Sobre el estructuralismo*. Pamplona: Editorial EUNSA.
- Malvezzi, S. (1999). *O agente económico reflexivo, um novo desafio para psicologia organizacional*. Ponencia presentada en conferencia de la Asociación de los Dirigentes de Capacitación de la Argentina, Mar de la plata, Argentina.
- Malvezzi, S. (2000). *Psicologia organizacional da administração científica à globalização. Uma historia de desafios* En: C.Machado (Ed.), *Fronteiras da Psicologia* (Vol. 2). Évora,Portugal: Universidade de Évora.
- Marín, L. y Carro, C. (2000). *Análisis de información en los estudios prospectivos de ciencia, tecnología e innovación*. Ponencia presentada en IV Foro Iberoamericano de Prospectiva Tecnológica, La Habana, Cuba.

- Martin, M. (2003). *Comunidades de práctica*. Consultado el 03 de agosto, 2010. En: [http://www.itesm.mx/va/dide2/doctos\\_2007/dr\\_duran.pdf](http://www.itesm.mx/va/dide2/doctos_2007/dr_duran.pdf)
- Oquist, P. (1978) *La epistemología de la investigación-acción*. Quito: Punta de Lanza.
- Orr, P. (1996). *Talking Machines: an ethnography of a modern job*. Ithaca: ILR Press
- Piñuel, J. (2002). *Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido*. Consultado el 03 de agosto, 2010. En: [http://www.sociolingüística.uvigo.es/descarga\\_gratis.asp?id=58](http://www.sociolingüística.uvigo.es/descarga_gratis.asp?id=58)
- Prilleltensky, I. (1994). *The morals and politics of psychology: Psychological discourse and the status quo*. New York: State University of New York Press.
- Rousseau, D. (1997) Organizational Behavior In The New Organizational Era. *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546
- Wah, L. (2000). Mucho más que una Moda. *Revista Gestión*, 2, 63-71.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.
- Wenger, E., William, P., & Snyder, M. (2000). Communities Of Practice, The Organizational Frotier. *Harvard Business Review*, 139-145.
- Wenger, E., McDermott R. & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Cambridge, EE.UU.: Harvard Business School Press.
- Wenger, E. (2004). Knowledge management is a donut: shaping your knowledge strategy with communities of practice. *Ivey Business Journal*, January.

Zavala, I. (1977). *Levi-Strauss*. México: Edicol S.A.

**ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **Guión de la entrevista**

#### **IDENTIDAD**

- **Contextualización**

Orientada a conocer por medio de documentos formales y/o dispositivos virtuales, aspectos relacionados con: servicios y/o productos, políticas, objetivos, estructura y formas de organización.

Se da inicio a la entrevista con un breve comentario acerca de los puntos anteriores.

- **Conocimiento del Área de RH/GH**

- 1- ¿Cuál considera que es el objetivo (s) principal del área de recursos humanos?
- 2- De acuerdo a estos objetivos, ¿Cuáles cree usted, que son las estrategia (s) que utilizan en pro de su obtención?
- 3- Dinos por favor, ¿Cuáles son las políticas que guían al área de RH/GH?
- 4- De acuerdo a lo anterior, podría definirnos ¿Cuáles son las funciones principales en el área de RH/GH?
- 5- Por otra parte ¿Cuáles son las condiciones que consideran ustedes debe tener una persona, para que ella pueda hacer parte del área de RH/GH?
- 6- Además, ¿tienen algún(os) procedimiento (s) de evaluación para el personal del área?
- 7- Considerando el contexto laboral como oportunidad de cambio y desarrollo ¿usted considera que el área brinda la posibilidad para el desarrollo de las personas que laboran allí? Si es positiva la respuesta, entonces ¿Cómo cree usted que se materializa esa oportunidad?
- 8- Podría usted decirnos, ¿Qué personas hacen parte del área de RH/GH?

- **Conocimiento de Si**

- 9- Teniendo en cuenta los objetivos del área comentados antes, cuéntenos, ¿Qué alcance tiene su cargo y cuáles son sus principales responsabilidades?
- 10- ¿Cuáles considera que han sido sus principales aportes a este cargo como profesional? Por favor explíctelo con un ejemplo.
- 11- ¿En qué aspectos considera que este cargo le ha contribuido en su aprendizaje profesional?



12- Además ¿cree usted que existe una relación recíproca entre sus aspiraciones y los objetivos de la organización?

## **COMUNIDAD**

13- Díganos ¿Cuáles son las formas que se utilizan en el área para comunicarnos?

14- Además de las reuniones formales ¿existen otros espacios en los cuales discuten aspectos laborales?

15- Podría decirnos, ¿Cuáles son los principales asuntos que se tratan en dichas reuniones?

16- Ahora, podría comentarnos ¿cómo se planifican las actividades que realiza el área de RH/GH? *El entrevistador debe tener en cuenta los siguientes ítems para direccionar la respuesta del entrevistado*

- ¿Quién participa?
- ¿Cómo se reúnen?
- Periodicidad
- ¿Quién toma las decisiones finalmente?

17- Frente a una situación problema o novedosa ¿cómo se decide lo que hay que hacer? Por favor podría usted caracterizar la participación de los miembros del área.

18- Podrá usted indicarnos ¿Cuál es el sistema o método que se utiliza para saber si se alcanzaron los objetivos propuestos en las actividades que desarrolla RH/GH?

19- ¿Existe algún tipo de retroalimentación? ¿De qué manera se hace?

20- Así mismo, ¿Cuál cree que es el grado de compromiso que se tiene?

## **PRÁCTICA**

21- Cuéntenos, ¿Qué actividades, procesos o proyectos se han implementado últimamente?

22- ¿Qué aspectos sociales hacen específica al área de RH/GH? *El entrevistador debe tener en cuenta los siguientes ítems para direccionar la respuesta del entrevistado*

- Tipo de relaciones interpersonales
- Flujo de conocimiento
- Manejo del poder
- Acuerdos explícitos y tácitos

23- Cuéntenos ¿Por medio de que acciones los programas son compartidos y conocidos por los demás miembros de la organización?

24- ¿Qué participación en el diseño de los programas o proyectos implementados por RH tienen las áreas en que éstos se ejecutan?

25- ¿Qué impacto tiene esta área en el resto de áreas que conforman la organización?

**ANEXO 2:**

**Tabla:**

**Modelos de Gestión Humana Vs Comunidad de Práctica**

	<b>MG. DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>	<b>MG. DE COMPORTAMIENTO</b>	<b>MG. ESTRATÉGICO</b>	<b>M.G POR COMPETENCIAS</b>
<b>IDENTIDAD</b>	<b>IDEOLOGÍA, OBJETIVOS Y DIRECTRICES PRINCIPALES</b>			
<b>Conocimiento del área GH</b>	<p><b>Ideología:</b> Empleados eficaces para realizar sus tareas</p> <p><b>Políticas, estrategias y objetivos</b> orientados a encontrar empleados eficaces para realizar una tarea.</p> <p><b>Funciones del área:</b> resolver cuestiones de costos y salarios</p>	<p><b>Ideología:</b> vestir la camisa de la empresa</p> <p><b>Políticas, estrategias y objetivos</b> orientados a encontrar personas que se adecuen a una tarea específica.</p> <p><b>Funciones del área:</b> Planear y desarrollar estrategias para ubicar a las personas en un cargo específico.</p>	<p><b>Ideología:</b> Invertir a los empleados para garantizar su compromiso y motivación</p> <p><b>Políticas, estrategias y objetivos</b> orientados a establecer directrices estratégicas que vayan en la misma línea de las políticas empresariales y los factores ambientales que inciden en ella.</p> <p>Planear e intervenir teniendo una orientación estratégica por medio de métodos de control y compromiso,</p> <p><b>Funciones del área:</b> Establecer directrices estratégicas que sean acordes a las políticas empresariales y los factores externos a la organización.</p>	<p><b>Ideología:</b> Vincular la gestión empresarial con las lógicas de productividad</p> <p><b>Políticas, estrategias y objetivos</b> orientados a encontrar personas preparadas para enfrentar la variabilidad del mercado.</p> <p><b>Funciones del área:</b> Diseñar estrategias de aprendizaje basadas en criterios específicos para alcanzar los logros organizacionales.</p>

IDENTIDAD	TIPO DE EMPLEADO			
<p><b>Conocimiento de sí.</b></p>	<p><b>Perfil, cargo y funciones</b> orientadas a encontrar personal idóneo para tareas específicas.  Trabajador que responde a las exigencias de la industrialización con conductas rutinarias y limitadas.</p>	<p><b>Perfil, cargo y funciones</b> orientadas a la ubicación de las personas en puestos específicos.  Trabajador experto, específico para cada puesto de trabajo.</p>	<p><b>Perfil, cargo y funciones</b> Alineadas con las directrices estratégicas de la empresa.  Trabajador flexible, adaptativo y estratégico.  Facilidad de aprendizaje.</p>	<p><b>Perfil, cargo y funciones</b> establecidas por competencias.  Trabajador competente, líder  Facilidad de aprendizaje y desarrollo de competencias.</p>
COMUNIDAD	LÓGICA CON QUE OPERA			
	<p><b>Rol de cada miembro:</b> trabajo rutinario, sistemático e individualista.</p> <p><b>No participa</b> en el diseño ni en la toma de decisiones sobre actividades o proyectos desarrollados</p> <p><b>Reacciona a las situaciones problema</b> acatando las normas impuestas.</p>	<p><b>Rol de cada miembro:</b> hombre funcional para tareas específicas.</p> <p><b>Conoce y participa</b> en el diseño de programas o actividades que se relacionen de manera específica con su área de experticia.</p> <p><b>Reacciona a las situaciones problema</b> de acuerdo a su campo de acción y experticia.</p> <p>Dado el sistema de recompensas implementado por la empresa para garantizar la motivación de los trabajadores se instaura una <b>fidelidad</b> hacia la organizacional.</p>	<p><b>Rol de cada miembro:</b> alinearse con las directrices estratégicas de la organización.</p> <p><b>De acuerdo a las directrices estratégicas</b> de la organización los miembros conocen y participan en la toma de decisiones y diseño de actividades que involucren su área de trabajo.</p> <p><b>Reacciona a las situaciones problema</b> de acuerdo a las directrices estratégicas propuestas por la organización.</p> <p>Personal más que motivado, <b>comprometido</b> con su trabajo, alineado con las estrategias</p>	<p><b>Rol de cada miembro:</b> reflexivo, propositivo, multifuncional y competente para hacer en contextos cambiantes.</p> <p><b>Conoce, participa, propone, reflexiona</b> de manera activa en el diseño de programas, actividades y proyectos de GH.</p> <p><b>Reacciona frente a las situaciones problema</b> de manera reflexiva, propositiva, competente.</p> <p>Compromiso y comunicación.</p> <p>Cómo se conoce lo que hay que hacer.</p> <p>Cómo se decide lo que hay que hacer.</p> <p>Utilidad de lo que se sabe hacer.</p>

			<p>del negocio.</p> <p>Evaluación de desempeño, retroalimentación sobre la gestión desarrollada. Aprendizajes orientados a alcanzar los objetivos empresariales.</p> <p>Flujo de conocimiento orientado a alcanzar los objetivos empresariales.</p>	<p>Temas de discusión.</p> <p>Reuniones periódicas.</p> <p>Aportes a los objetivos del negocio.</p> <p>Aprendizaje y retroalimentación.</p>
<b>PRÁCTICA</b>	<b>PROCESOS</b>			
	<p><b>Actividades de RH:</b> caracterizadas por la lógica mercantilista. La gestión privilegia cuestiones de salarios y costos.</p> <p><b>Aspectos tradicionales:</b> fatiga, distribución de tareas, modelo de selección.</p> <p><b>Aspectos sociales:</b> relaciones laborales mediadas por la productividad y efectividad.</p> <p>Manejo de poder jerárquico y rígido.</p>	<p><b>Actividades de RH:</b> Caracterizada por la lógica, hombre-tarea.</p> <p><b>Aspectos tradicionales:</b> selección, accidentalidad, entrenamiento, evaluación de desempeño, liderazgo gerencial, comunicación, motivación, compensación.</p> <p><b>Aspectos sociales:</b> relaciones laborales caracterizadas por la relación entre la persona y la tarea, privilegiando la especialidad en un área de trabajo.</p>	<p><b>Actividades de RH:</b> caracterizadas por una planeación estratégica.</p> <p><b>Aspectos tradicionales:</b> evaluación de desempeño, retroalimentación, modificación de desempeño, ajuste a tareas, capacitación, distribución de recompensas, incentivos, entrenamiento, validación de resultados y aprendizaje organizacional.</p>	<p><b>Actividades de RH:</b> caracterizados por el desarrollo y potencialización de competencias.</p> <p><b>Aspectos tradicionales:</b> selección, capacitación, desarrollo organizacional, bienestar, evaluación por competencias.</p> <p>Plan carrera y plan sucesión.</p>

### ANEXO 3

Tabla: análisis por sujeto

Categoría genérica	Pregunta que lo evidencia	Análisis de contenido
Ideología y objetivos	<b>Objetivos: 1</b> <b>Estrategias: 2</b> <b>Políticas: 3</b> <b>Funciones del área: 4</b>	
Tipo de empleado	<b>Descripción del cargo: 9</b> <b>Aportes del trabajador: 10</b> <b>Facilidad de aprendizaje: 7, 11</b>	
Lógica con que opera	<b>Rol de cada miembro: 8</b> <b>Situaciones problema: 17</b> <b>Programación de actividades y toma de decisiones: 16</b> <b>Fidelidad, compromiso, alineación de intereses:12 y 20</b> <b>Evaluación: 6,18</b> <b>Comunicación: 13,14, 15</b> <b>Flujo Conocimiento:.22</b> <b>Retroalimentación: 19</b>	
Procesos	<b>Actividades:1, 4 y</b>	

	<p><b>5</b></p> <p><b>Aspectos sociales: 8, 22</b></p> <p><b>Aspectos tradicionales: 21</b></p>	
--	---	--

#### ANEXO 4

**Tabla de análisis Integrativa: modelos de Gestión Humana**

<b>M.G/ CATEGORÍA GENÉRICA: ideología, objetivos, directrices principales y tipo de empleado</b>	<b>ANÁLISIS DE CONTENIDO</b>	<b>M.G/CATEGORÍA GENÉRICA: lógica con que opera</b>	<b>ANÁLISIS DE CONTENIDO</b>	<b>M.G/CATEGORÍA GENÉRICA: procesos</b>	<b>ANÁLISIS DE CONTENIDO</b>
Departamento de personal: Encontrar el personal idóneo para el cargo. Interesado en solucionar problemas de costo y salario. Empleados eficientes al menor costo.		Departamento de personal: trabajo rutinario, sistemático, individualista, ceñido y sin participación activa en toma de decisiones.		Departamento de personal: actividad caracterizada por la lógica mercantilista.  Relaciones laborales mediadas por la productividad y efectividad. Manejo de poder jerárquico y rígido.  Actividades privilegiadas: modelo de selección y distribución de tareas.	
Comportamiento: Encontrar personal experto para cada puesto, que se adapte a las tareas.		Comportamiento: trabajador funcional que conoce y participa en el diseño de programas si su área de especialización lo requiere. Motivación por		Comportamiento: actividad caracterizada por la lógica hombre-tarea.  Relaciones laborales caracterizados por la especialización	

		<p>medio de recompensas en búsqueda de fidelidad.</p>		<p>de funciones. Manejo de poder jerárquico.</p> <p>Actividades privilegiadas: selección, entrenamiento, evaluación de desempeño, liderazgo gerencial, comunicación, motivación y compensación.</p>	
<p>Estratégico: Planear e intervenir teniendo una orientación estratégica por medio de métodos de control y compromiso. Adaptación al cambio.</p>		<p>Estratégico: trabajador alineado con las directrices estratégicas de la empresa a partir de las cuales se toman decisiones y se adelantan proyectos.</p> <p>Personal comprometido dado que su quehacer está alineado con los objetivos de la empresa.</p> <p>Evaluación de desempeño, retroalimentación de la gestión desarrollada. Aprendizaje y flujo de conocimiento orientado a alcanzar los objetivos empresariales.</p>		<p>Estratégico: actividad caracterizada por la planeación estratégica.</p>	
<p>Competencias: encontrar personas capacitadas para enfrentar la variabilidad del mercado. Facilidad de aprendizaje y gestión de</p>		<p>Competencias: Trabajador reflexivo, propositivo y competente para <i>hacer</i> en contextos cambiantes.</p>		<p>Competencias: actividad caracterizada por el desarrollo y potencialización de competencias.</p> <p>Relaciones laborales</p>	

competencias.		<p>Conoce, participa y propone de manera activa en el diseño de programas.</p> <p>Evaluación por competencias</p> <p>Aprendizaje continuo, comunicación fluida e intercambio fluido de conocimiento.</p> <p>Personal alineado en sus objetivos personales con los objetivos empresariales, lo cual garantiza el compromiso del trabajador.</p>		<p>movilizadas por el conocimiento, desarrollo de competencias. Organización en redes y no en jerarquías.</p> <p>Actividades privilegiadas:</p> <p>Selección, capacitación, desarrollo, bienestar, evaluación por competencias e implementación de nuevos procesos.</p>	
---------------	--	--	--	---	--

## ANEXO 5

### Tablas de frecuencias

#### Área de RH 1:

<b>Modelo de GH</b> <b>Comunidad de práctica</b>	<b>Departamento De personal</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Estratégico</b>	<b>Competencias</b>
<b>Identidad</b>		<b>3</b>	<b>9</b>	<b>8</b>
<b>Comunidad</b>		<b>3</b>	<b>9</b>	<b>7</b>
<b>Práctica</b>		<b>3</b>	<b>9</b>	<b>8</b>



## Área de RH 2:

<b>Modelo de GH</b> <b>Comunidad de práctica</b>	<b>Departamento De personal</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Estratégico</b>	<b>Competencias</b>
<b>Identidad</b>	<b>5</b>	<b>5</b>		<b>2</b>
<b>Comunidad</b>	<b>5</b>	<b>5</b>		<b>1</b>
<b>Práctica</b>	<b>5</b>	<b>3</b>		<b>2</b>

## ANEXO 6

### Transcripción de entrevista ejemplo

#### Sujeto 2: analista selección

1- ¿Cuál considera que sería el objetivo (s) principal del área de GH?

Como su nombre lo dice, su objetivo es la gestión integral del personal que labora en la compañía. Su misión no solamente es administrar los procesos básicos del pago, la seguridad social, sino además también de potencializar su desarrollo y que el personal que trabaje en la compañía cumpla con las competencias, tanto desde la selección y formación, además de todos los procesos de apoyo como son relaciones laborales, la parte de gestión de riesgos, de salud ocupacional y a todo eso es que le llamo yo gestión integral.

2- De acuerdo a estos objetivos, ¿Cuáles cree usted, que son las estrategia (s) que utilizan en pro de su obtención?

Hay unas que son muy básicas de todo el personal, pero además además de cumplir con la ley, se definen unos puntos estratégicos, en cuanto a capacitación, en cuanto a la modernización de algún proceso, aumento de rentabilidad. O sea, de acuerdo a los lineamientos estratégicos que delimite la compañía en el año, así mismo nosotros identificamos cómo desde GH vamos a llevar a la empresa a alcanzar esos objetivos estratégicos. Entonces, tendremos que capacitar al personal en X o Y sistema, tendremos que seleccionar personas con X o Y perfil o tendremos que pasar a unas personas de áreas operativas a otras área de mayor gestión.

Son lineamientos que GH debe estar alienados con la estrategia de la compañía.

3- Dinos por favor, ¿Cuáles son las políticas que guían al área de GH?

Tenemos políticas de beneficios educativos, políticas de beneficios pactados o convenionados con los empleados, como auxilios de casas, como política tenemos nuestro código

de conducta que nos rige e comportamiento desde la parte ética y moral en nuestro actuar. Como política tenemos todo el reglamento interno de trabajo.

4- De acuerdo a lo anterior, podría definirnos ¿Cuáles son las funciones principales en el área de GH?

Suministrar personal competente, es decir, seleccionar personal, capacitarlas y promocionarlas, a través de diferentes estrategias. Velar por la calidad de vida de los empleados, a través de programas de bienestar social, salud ocupacional. Mitigar los riesgos laborales, mitigar los riesgos operativos. Hacer la administración de nómina y seguridad y social y la parte organizacional que es donde se definen los cargos, el perfil de los cargos, la estructura que requiere la compañía, la contratación y el soporte laboral, para garantizar la parte legal básica en laboral, además de sanciones, cuando por ejemplo se incurre en alguna falta por incumplimiento a las normas laborales o por incumplimiento en cuestiones éticas y demás

5- Por otra parte ¿Cuáles son las condiciones que consideran ustedes debe tener una persona, para que ella pueda hacer parte del área de RH?

Cumplir con los perfiles para cada cargo. O sea, dependiendo del cargo y del nivel profesional, de conocimiento y demás. Pero además de eso debe tener unas características que están asociadas a atención al cliente, calidad en la gestión, oportunidad en el servicio, debe haber un gusto por trabajar con la gente, además del conocimiento requerido.

6- Además, ¿tienen algún(os) procedimiento (s) de evaluación para el personal de RH?

No. Realmente desde que estoy en este cargo no he hecho ningún proceso de selección para personas que laboran aquí, la mayoría de personas llevan como mínimo 10 años laborando aquí.

Pero no hay una evaluación específica para el personal que trabaje en GH. Tenemos unas evaluaciones muy generales para toda la compañía pero no hay nada específico para nosotros.

7- Considerando el contexto laboral como oportunidad de cambio y desarrollo ¿usted considera que el área brinda la posibilidad para el desarrollo de las personas que laboran allí? Si es positiva la respuesta, entonces ¿Cómo cree usted que se materializa esa oportunidad?

Yo pienso que sí. Siento que esta empresa es muy dinámica, cambian los procedimientos, cambian la estructura, nos hemos cambiado ya de sede y eso produce cambios en la forma de actuar. También nos hemos tenido que adaptar a diferentes administraciones, entonces definitivamente, como trabajamos con la gente, salen muchas cosas nuevas que nos llevan a nosotros a asumir posiciones de intervención, formación o impactar directamente en esos cambios y los primeros que nos tenemos que mover somos nosotros. Todo eso nos lleva a que tengamos que investigar, que tengamos que investigar, nuevas maneras de gestionar, nuevas formas de hacer las cosas con los sistemas y eso nos permite desarrollo.

8- Podría usted decirnos, ¿Qué personas hacen parte del área de GH?

Las personas que conforman GH son los jefes de cada área y las personas que tienen a su cargo.

9- Teniendo en cuenta los objetivos del área comentados antes, cuéntenos, ¿Qué alcance tiene su cargo y cuáles son sus principales responsabilidades?

Mi cargo tiene un alcance muy importante en la compañía, el seleccionar personal competente para la empresa porque cuando uno selecciona no selecciona solamente pensando en que este candidato me va servir para hacer una tarea específica en la empresa, sino por el contrario, qué tanto potencial de desarrollo tiene, a dónde lo puedo mover.

Mi impacto en la compañía es muy grande. Mis funciones principales son: toda la parte que conlleva a la selección de personal, desde el reclutamiento, las evaluaciones para el proceso de selección, la interacción con las áreas para saber cuáles son los requerimientos para determinado cargo, la interacción con los candidatos y con el seleccionado.

Además también tengo que pensar en términos de competencias, para el desarrollo de sus competencias, me ocupo de las evaluaciones de período de prueba, las evaluaciones de desempeño, clima laboral.

Son dos grupos funcionales que abarcan muchos programas o muchas actividades, que es toda la parte de selección y la parte de evaluación.

10- ¿Cuáles considera que han sido sus principales aportes a este cargo como profesional? Por favor explícelo con un ejemplo.

He investigado, yo soy una persona organizada, con los archivos, el sistema, también he aportado la oportunidad en las respuestas para los clientes, en cuanto al tiempo, se han disminuido los tiempos de entrega. He contribuido en la atención, a mí me gusta trabajar con la gente, yo siento que hay una característica importante en el cargo y es que soy una persona responsable, entonces, requerimiento o tarea dada lo tomo como un reto y me gusta entregar buenos productos, tanto desde la presentación como desde el contenido.

11- ¿En qué aspectos considera que este cargo le ha contribuido en su aprendizaje profesional?

Mucho, empezando por el nuevo conocimiento. Yo vengo de otra área donde se realizaba un trabajo completamente diferente y el hecho de aprender la ocupación y ejercer, para mí ha sido un reto grandísimo, yo he crecido profesionalmente, también he aprendido nuevas formas de relacionarme con los diferentes niveles y nunca he tenido problemas de relación ni en el nivel operativo ni con el gerente.

El cargo me ofrece la posibilidad de incidir en toma de decisiones, conocer la organización de una manera más amplia, meterme mucho más a los procesos, mucho más a la parte organizacional y esa ha sido una gran riqueza para el conocimiento.

Siento que he podido romper esquemas de pensamiento, a adaptarme a nuevas maneras de hacer y de ejercer, eso me ha hecho crecer como persona y como profesional.

12- Además ¿cree usted que existe una relación recíproca entre sus aspiraciones y los objetivos de la organización?

Yo creo que sí. Aunque en este momento no tenemos claro una forma de planeación estratégica donde nos digan a qué queremos llegar en 5 años, no ha y unas metas muy claras sobre a 10 años qué es lo que queremos, pero lo que si tenemos muy claro es que en la empresa la calidad en la gestión implica ser eficientes, el reto permanente está en cualquiera de las actividades que la empresa asuma y todo eso va conmigo, con mi manera de ser, con mi manera de gestionar, con mi manera de verme proyecta superándome cada vez más, alcanzando cada vez más, aprendiendo cada vez más y eso no implica necesariamente que quiera alcanzar nuevos niveles subiendo de

posición pero sí de aprender a gestionar de manera diferente y la compañía siempre está apuntando hacia allá.

13- Díganos ¿Cuáles son las formas que se utilizan en el área para comunicarse?

El correo, las reuniones y la forma verbal.

14- Además de las reuniones formales ¿existen otros espacios en los cuales discuten aspectos laborales?

Permanentemente hacemos reuniones formales de los diferentes temas y novedades pero cuando nos reunimos a almorzar, por ejemplo, uno no sigue con la carreta del problema que se tenga o lo que hay que hacer.

15- Podría decirnos, ¿Cuáles son los principales asuntos que se tratan en dichas reuniones?

Sobre todo se hace seguimiento de tareas y planeación de requerimientos. También sobre planes futuros de la compañía.

16- Ahora, podría comentarnos ¿cómo se planifican las actividades que realiza el área de RH?

Se hacen reuniones de planeación estratégica y cada área, de acuerdo a los lineamientos que se establecen en dicha reunión establecen un cronograma, una serie de actividades y esas actividades son compartidas con el gerente.

- ¿Quién participa?

Generalmente los líderes, ocasionalmente se hacen reuniones donde nos involucran a todos.

- ¿Quién toma las decisiones finalmente?

El gerente y los responsables de área.

17- Frente a una situación problema o novedosa ¿cómo se decide lo que hay que hacer? Por favor podría usted caracterizar la participación de los miembros del área.

Se llama a reunión a las personas involucradas en la situación o que se conoce que pueden aportar en la solución de la situación dado su conocimiento o su grado de experticia.

18- Podrá usted indicarnos ¿Cuál es el sistema o método que se utiliza para saber si se alcanzaron los objetivos propuestos en las actividades que desarrolla RH?

El seguimiento de metas. Nosotros tenemos un método que se llama evaluación de desempeño donde se han ido identificando previamente los indicadores de gerencia y los indicadores individuales y se hace un seguimiento a esos indicadores, revisando los resultados.

19- ¿Existe algún tipo de retroalimentación? ¿De qué manera se hace?

Eso es muy propio de cada jefe, realmente no es un asunto sistemático pero yo pienso que tanto en la evaluación de desempeño como en el seguimiento de cada una de las actividades que hacen los jefes se hace retroalimentación.

20- Así mismo, ¿Cuál cree que es el grado de compromiso que se tiene?

Yo creo que es alto. Cuando hay que sacar un proyecto adelante, cuando tenemos un reto para desarrollar en corto tiempo trabajamos hasta no ver el resultado y eso habla mucho del alto compromiso.

21- Cuéntenos, ¿Qué actividades, procesos o proyectos se han implementado últimamente?

La implementación de SAP y la sistematización de las hojas de vida son buenos ejemplos de proyectos importantes que se han desarrollado.

22- ¿Qué aspectos sociales hacen específica al área de RH? El entrevistador debe tener en cuenta los siguientes ítems para direccionar la respuesta del entrevistado

- Tipo de relaciones interpersonales

Hay espacios que pueden mejorarse, espacios donde se intercambia conocimiento, hay trabajos o responsabilidades que incluyen diferentes áreas entonces se tiene que trabajar en equipo.

Aquí uno sabe que puede contar con las personas, que puede sacar adelante retos, en términos generales hay buenas relaciones.

- Flujo de conocimiento

No muy bueno, es un aspecto que debemos mejorar mucho, en ocasiones no se suministra la información oportuna o suficiente, se dilatan las reuniones porque se tratan muchos temas y no se concentran en el tema específico y eso lleva a que se tenga que hacer otra reunión para poder seguir, entonces yo siento que nos falta mejorar mucho ese aspecto.

- Manejo del poder

Por el liderazgo, porque una persona es jefe y lo asume. Pero en términos generales son relaciones participativas, democráticas, habrán algunos jefes que son más autoritarios que otros, pero si se mira de manera general no tenemos aquí tiranos, ni imposiciones ni nada que se le parezca.

- Acuerdos explícitos y tácitos

Yo creo que en términos generales todos somos juicios, somos ordenados, cumplidos, debemos mantener un buen clima laboral y esos aspectos ya se vuelven parte de la cultura aunque no estén explícitos en el código de conducta.

23- Cuéntenos ¿Por medio de qué acciones los programas son compartidos y conocidos por los demás miembros de la organización?

La intranet y las reuniones de trabajo.

24- ¿Qué participación en el diseño de los programas o proyectos implementados por GH tienen las áreas en que éstos se ejecutan?

Es muy alta, se hacen reuniones, se discuten los diferentes programas, los jefes de cada lado tienen una participación muy alta.

Antes veníamos de una administración que era muy en donde todo lo manejaban los gerentes, ahora nos toca a nosotros investigar, proponer, e inclusive tenemos mucho por hacer y por mejorar. Tenemos mucha capacidad para hacer. Nosotros trabajamos muy de la mano con el jefe y con los requerimientos que nos dan,

25- ¿Qué impacto tiene esta área en el resto de áreas que conforman la organización?

Nosotros somos un área supremamente estratégica, somos la parte blanda, yo creo que nosotros no administramos, gestionamos, formamos, desarrollamos, capacitamos, llevar los puntos clave para que la compañía logre las metas, tanto en el desempeño como en los cambios, incidimos en la cultura. Yo creo que nosotros podríamos tener mayor presencia para la compañía, siento que estamos un poquito quedados, tenemos mucho por hacer.

## ANEXO 7:

### Ejemplo tabla de análisis por sujeto

Categoría genérica	Pregunta que lo evidencia	Análisis de contenido
<b>Ideología y objetivos</b>	<b>Objetivos: 1</b> <b>Estrategias: 2</b> <b>Políticas: 3</b> <b>Funciones del área: 4</b>	<p><i>Como su nombre lo dice, su objetivo es la gestión integral del personal que labora en la compañía. Su misión no solamente es administrar los procesos básicos del pago, la seguridad social, sino además también de potencializar su desarrollo y que el personal que trabaje en la compañía cumpla con las competencias, tanto desde la selección y formación, además de todos los procesos de apoyo como son relaciones laborales, la parte de gestión de riesgos, de salud ocupacional y a todo eso es que le llamo yo gestión integral.</i></p> <p><i>De acuerdo a los lineamientos estratégicos que delimite la compañía en el año, así mismo nosotros identificamos cómo desde GH vamos a llevar a la empresa a alcanzar esos objetivos estratégicos. Entonces, tendremos que capacitar al personal en X o Y sistema, tendremos que seleccionar personas con X o Y perfil o tendremos que pasar a unas personas de áreas operativas a otras área de mayor gestión. Son lineamientos que GH debe estar alienados con la estrategia de la compañía.</i></p> <p><i>Tenemos políticas de beneficios educativos, políticas de beneficios pactados o convenionados con los empleados, como auxilios de casas, como política tenemos nuestro código de conducta que nos rige e comportamiento desde la parte ética y moral en nuestro actuar. Como política tenemos todo el reglamento interno de trabajo.</i></p> <p><i>Suministrar personal competente, es decir, seleccionar personal, capacitarlas y promocionarlas, a través de diferentes estrategias.</i></p>

		<p>Velar por la calidad de vida de los empleados, a través de programas de bienestar social, salud ocupacional. Mitigar los riesgos laborales, los riesgos operativos. Hacer la administración de nómina y seguridad y social definir los cargos, el perfil de los cargos, la estructura que requiere la compañía, la contratación y el soporte laboral, para garantizar la parte legal básica en laboral, además de sanciones.</p>
<p><b>Tipo de empleado</b></p>	<p><b>Descripción del cargo: 9</b></p> <p><b>Aportes del trabajador: 10</b></p> <p><b>Facilidad de aprendizaje: 7, 11</b></p>	<p>7. Siento que esta empresa es muy dinámica, cambian los procedimientos, cambian la estructura, nos hemos cambiado ya de sede y eso produce cambios en la forma de actuar. También nos hemos tenido que adaptar a diferentes administraciones. Todo eso nos lleva a que tengamos que investigar, que tengamos investigar, nuevas maneras de gestionar, nuevas formas de hacer las cosas con los sistemas y eso nos permite desarrollo.</p> <p>Mi cargo tiene un alcance muy importante en la compañía, el seleccionar personal competente para la empresa porque cuando uno selecciona no selecciona solamente pensando en que este candidato me va servir para hacer una tarea específica en la empresa, sino por el contrario, qué tanto potencial de desarrollo tiene, a dónde lo puedo mover.</p> <p>He investigado, yo soy una persona organizada, con los archivos, el sistema, también he aportado la oportunidad en las respuestas para los clientes, en cuanto al tiempo, se han disminuido los tiempos de entrega. He contribuido en la atención, a mí me gusta trabajar con la gente, yo siento que hay una característica importante en el cargo y es que soy una persona responsable, entonces, requerimiento o tarea dada lo tomo como un reto y me gusta entregar buenos productos, tanto desde la presentación como desde el contenido.</p> <p>Mucho, empezando por el nuevo conocimiento. Yo vengo de otra área donde se realizaba un trabajo completamente diferente y el hecho de aprender la ocupación y ejercer, para mí ha sido un reto grandísimo, yo he crecido profesionalmente, también he aprendido nuevas formas de relacionarme con los diferentes niveles</p> <p>El cargo me ofrece la posibilidad de incidir en toma de decisiones, conocer la organización de una manera más amplia, meterme mucho más a los procesos, mucho más a la parte organizacional y esa ha sido una gran riqueza para el conocimiento.</p> <p>Siento que he podido romper esquemas de pensamiento, adaptarme a nueva maneras de hacer y de ejercer, eso me ha hecho crecer como persona y como profesional.</p>
<p><b>Lógica con que opera</b></p>	<p><b>Rol de cada miembro: 8</b></p> <p><b>Situaciones problema: 17</b></p> <p><b>Programación de actividades y toma</b></p>	<p>. 6. no hay una evaluación específica para el personal que trabaje en GH. Tenemos unas evaluaciones muy generales para toda la compañía pero no hay nada específico para nosotros.</p> <p>8. Somos 27 personas hay una gerencia, hay un jefe de compensación y beneficios, un jefe de evaluación formación y desarrollo, un jefe de organización y estructura, un área de bienestar y capacitación, cada uno de con su equipo a cargo. Tenemos un equipo de profesionales que interactúa entre cada</p>

	<p><b>de decisiones: 16</b></p> <p><b>Fidelidad, compromiso, alineación de intereses:12 y 20</b></p> <p><b>Evaluación: 6,18</b></p> <p><b>Comunicación: 13,14, 15</b></p> <p><b>Flujo Conocimiento:.22</b></p> <p><b>Retroalimentación: 19</b></p>	<p><i>uno de los procesos. Por ejemplo mi área está en constante comunicación.</i></p> <p><i>12. En la empresa la calidad en la gestión implica ser eficientes, el reto permanente está en cualquiera de las actividades que la empresa asuma y todo eso va conmigo, con mi manera de ser, con mi manera de gestionar, con mi manera de verme proyecta superándome cada vez más, alcanzando cada vez más, aprendiendo cada vez más y eso no implica necesariamente que quiera alcanzar nuevos niveles subiendo de posición pero sí de aprender a gestionar de manera diferente y la compañía siempre está apuntando hacia allá.</i></p> <p><i>13. El correo, las reuniones y la forma verbal.</i></p> <p><i>14. Permanentemente hacemos reuniones formales de los diferentes temas y novedades pero cuando nos reunimos a almorzar, por ejemplo, uno no sigue con la carreta del problema que se tenga o lo que hay que hacer.</i></p> <p><i>15. Sobre todo se hace seguimiento de tareas y planeación de requerimientos. También sobre planes futuros de la compañía.</i></p> <p><i>16. Se hacen reuniones de planeación estratégica y cada área, de acuerdo a los lineamientos que se establecen en dicha reunión establecen un cronograma, una serie de actividades y esas actividades son compartidas con el gerente. Participan generalmente los líderes, ocasionalmente se hacen reuniones donde nos involucran a todos. Quien finalmente toma las decisiones es el gerente y los responsables de área.</i></p> <p><i>17. Se llama a reunión a las personas involucradas en la situación o que se conoce que pueden aportar en la solución de la situación dado su conocimiento o su grado de experticia.</i></p> <p><i>18. El seguimiento de metas. Nosotros tenemos un método que se llama evaluación de desempeño donde se han ido identificando previamente los indicadores de gerencia y los indicadores individuales y se hace un seguimiento a esos indicadores, revisando los resultados.</i></p> <p><i>19. realmente no es un asunto sistemático pero yo pienso que tanto en la evaluación de desempeño como en el seguimiento de cada una de las actividades que hacen los jefes se hace retroalimentación.</i></p> <p><i>20. Yo creo que es alto. Cando hay que sacar un proyecto adelante, cuando tenemos un reto para desarrollar en corto tiempo trabajamos hasta no ver el resultado y eso habla mucho del alto compromiso</i></p> <p><i>22. En cuanto al flujo de conocimiento no es muy bueno, es un aspecto que debemos mejorar mucho, en ocasiones no se suministra la información oportuna o suficiente, se dilatan las reuniones porque se tratan muchos temas y no se concentran en el tema específico.</i></p>
--	--	---



<p><b>Procesos</b></p>	<p><b>Actividades: 1, 4 y 5</b></p> <p><b>Aspectos sociales: 8, 22</b></p> <p><b>Aspectos tradicionales: 21</b></p>	<p><b>1.</b> Como su nombre lo dice, su objetivo es la <i>gestión integral del personal que labora en la compañía</i>. Su misión no solamente es administrar los procesos básicos del pago, la seguridad social, sino además también de potencializar su desarrollo y que el personal que trabaje en la compañía cumpla con las competencias, tanto desde la selección y formación, además de todos los procesos de apoyo como son relaciones laborales, la parte de gestión de riesgos, de salud ocupacional y a todo eso es que le llamo yo <i>gestión integral</i>.</p> <p><b>4.</b> Suministrar personal competente, es decir, seleccionar personal, capacitarlas y promocionarlas, a través de diferentes estrategias. Velar por la calidad de vida de los empleados, a través de programas de bienestar social, salud ocupacional. Mitigar los riesgos laborales, los riesgos operativos. Hacer la administración de nómina y seguridad y social definir los cargos, el perfil de los cargos, la estructura que requiere la compañía, la contratación y el soporte laboral, para garantizar la parte legal básica en laboral, además de sanciones.</p> <p><b>5.</b> Cumplir con los perfiles para cada cargo. O sea, dependiendo del cargo y del nivel profesional, de conocimiento y demás. Pero además de eso debe tener unas características que están asociadas a atención al cliente, calidad en la gestión, oportunidad en el servicio, debe haber un gusto por trabajar con la gente, además del conocimiento requerido.</p> <p><b>8.</b> Somos 27 personas hay una gerencia, hay un jefe de compensación y beneficios, un jefe de evaluación formación y desarrollo, un jefe de organización y estructura, un área de bienestar y capacitación, cada uno de con su equipo a cargo. Tenemos un equipo de profesionales que interactúa entre cada uno de los procesos.</p> <p><b>21.</b> La implementación de SAP y la sistematización de las hojas de vida son buenos ejemplos de proyectos importantes que se han desarrollado.</p> <p><b>22.</b> Aquí uno sabe que puede contar con las personas, que puede sacar adelante retos, en términos generales hay buenas relaciones.</p> <p><i>Manejo de poder: Por el liderazgo, porque una persona es jefe y lo asume. Pero en términos generales son relaciones participativas, democráticas.</i></p>
------------------------	---	---

## ANEXO 8:

### Ejemplo tabla de análisis integrativa: Modelos de Gestión Humana

M.G/ CATEGORÍA GENÉRICA: ideología, objetivos, directrices principales y tipo de empleado	ANÁLISIS DE CONTENIDO	M.G/CATEGORÍA GENÉRICA: lógica con que opera	ANÁLISIS DE CONTENIDO	M.G/CATEGORÍA GENÉRICA: procesos	ANÁLISIS DE CONTENIDO
Departamento de personal: Encontrar el personal idóneo para el cargo. Interesado en solucionar problemas de costo y salario. Empleados eficientes al menor costo.		Departamento de personal: trabajo rutinario, sistemático, individualista, ceñido y sin participación activa en toma de decisiones.		Departamento de personal: actividad caracterizada por la lógica mercantilista.  Relaciones laborales mediadas por la productividad y efectividad. Manejo de poder jerárquico y rígido.  Actividades privilegiadas: modelo de selección y distribución de tareas.	
Comportamiento: Encontrar personal experto para cada puesto, que se adapte a las tareas.	<b>Sujeto 2:</b> <i>Yo siento que hay una característica importante en el cargo y es que soy una persona responsable, entonces, requerimiento o tarea dada lo tomo como un reto y me gusta entregar buenos productos, tanto desde la presentación como desde el contenido.</i>	Comportamiento: trabajador funcional que conoce y participa en el diseño de programas si su área de especialización lo requiere. Motivación por medio de recompensas en búsqueda de fidelidad.	<b>Sujeto 2:</b> <i>Se llama a reunión a las personas involucradas en la situación o que se conoce que pueden aportar en la solución de la situación dado su conocimiento o su grado de experticia.  En cuanto al flujo de conocimiento no es muy bueno, es un aspecto que debemos mejorar mucho, en ocasiones no</i>	Comportamiento : actividad caracterizada por la lógica hombre-tarea.  Relaciones laborales caracterizados por la especialización de funciones. Manejo de poder jerárquico.  Actividades privilegiadas: selección, entrenamiento, evaluación de desempeño, liderazgo	

			<p><i>se suministra la información oportuna o suficiente, se dilatan las reuniones porque se tratan muchos temas y no se concentran en el tema específico.</i></p>	<p>gerencial, comunicación, motivación y compensación.</p>	
<p>Estratégico: Planear e intervenir teniendo una orientación estratégica por medio de métodos de control y compromiso. Adaptación al cambio.</p>	<p><b>Sujeto 2:</b> <i>De acuerdo a los lineamientos estratégicos que delimite la compañía en el año, así mismo nosotros identificamos cómo desde GH vamos a llevar a la empresa a alcanzar esos objetivos estratégicos. Entonces, tendremos que capacitar al personal, tendremos que seleccionar personas con X o Y perfil o tendremos que pasar a unas personas de áreas operativas a otras área de mayor gestión. Son lineamientos que GH debe estar alienados con la estrategia de la compañía.</i></p> <p><i>Suministrar personal competente, es</i></p>	<p>Estratégico: trabajador alineado con las directrices estratégicas de la empresa a partir de las cuales se toman decisiones y se adelantan proyectos.</p> <p>Personal comprometido dado que su quehacer está alineado con los objetivos de la empresa.</p> <p>Evaluación de desempeño, retroalimentación de la gestión desarrollada. Aprendizaje y flujo de conocimiento orientado a alcanzar los objetivos empresariales.</p>	<p><b>Sujeto 2:</b> <i>El correo, las reuniones y la forma verbal.</i></p> <p><i>Sobre todo se hace seguimiento de tareas y planeación de requerimientos. También sobre planes futuros de la compañía.</i></p> <p><i>Se hacen reuniones de planeación estratégica y cada área, de acuerdo a los lineamientos que se establecen en dicha reunión establecen un cronograma, una serie de actividades y esas actividades son compartidas con el gerente.</i></p> <p><i>Participan generalmente los líderes, ocasionalmente se hacen reuniones donde</i></p>	<p>Estratégico: actividad caracterizada por la planeación estratégica.</p> <p>Relaciones laborales caracterizadas por la funcionalidad y orientadas a acercarse a los objetivos empresariales.</p> <p>Manejo de poder dado por jerarquias.</p> <p>Actividades privilegiadas: selección, capacitación, entrenamiento, formación, recompensa, ajuste a tareas, bienestar.</p>	<p><b>Sujeto 2:</b> <i>Suministrar personal competente, es decir, seleccionar personal, capacitarlas y promocionarlas, a través de diferentes estrategias. Velar por la calidad de vida de los empleados, a través de programas de bienestar social, salud ocupacional. Mitigar los riesgos laborales, los riesgos operativos. Hacer la administración de nómina y seguridad y social definir los cargos, el perfil de los cargos, la estructura que requiere la compañía, la contratación y el soporte laboral</i></p>

	<p><i>decir, seleccionar personal, capacitarlas y promocionarlas, a través de diferentes estrategias. Velar por la calidad de vida de los empleados, a través de programas de bienestar social, salud ocupacional.</i></p> <p><i>Siento que esta empresa es muy dinámica, cambian los procedimientos, cambian la estructura, nos hemos cambiado ya de sede y eso produce cambios en la forma de actuar. También nos hemos tenido que adaptar a diferentes administraciones.</i></p>		<p><i>nos involucran a todos. Quien finalmente toma las decisiones es el gerente y los responsables de área.</i></p> <p><i>El seguimiento de metas. Nosotros tenemos un método que se llama evaluación de desempeño donde se han ido identificando previamente los indicadores de gerencia y los indicadores individuales y se hace un seguimiento a esos indicadores, revisando los resultados.</i></p> <p><i>Tanto en la evaluación de desempeño como en el seguimiento de cada una de las actividades que hacen los jefes se hace retroalimentación.</i></p> <p><i>Cuando tenemos un reto para desarrollar en corto tiempo trabajamos hasta no ver el resultado y eso habla mucho del alto compromiso</i></p>		<p><i>La implementación de SAP y la sistematización de las hojas de vida son buenos ejemplos de proyectos importantes que se han desarrollado.</i></p> <p><i>Aquí uno sabe que puede contar con las personas, que puede sacar adelante retos, en términos generales hay buenas relaciones.</i></p> <p><i>Manejo de poder: Por el liderazgo, porque una persona es jefe y lo asume.</i></p>
Competencias:	<b>Sujeto 2: Como</b>	Competencias:	<b>Sujeto 2: En la</b>	Competencias:	<b>Sujeto 2: Como</b>

<p>encontrar personas capacitadas para enfrentar la variabilidad del mercado. Facilidad de aprendizaje y gestión de competencias.</p>	<p><i>su nombre lo dice, su objetivo es la gestión integral del personal que labora en la compañía. Su misión no solamente es administrar los procesos básicos del pago, la seguridad social, sino además también de potencializar su desarrollo y que el personal que trabaje en la compañía cumpla con las competencias, tanto desde la selección y formación, además de todos los procesos de apoyo como son relaciones laborales, la parte de gestión de riesgos, de salud ocupacional.</i></p> <p><i>Mi cargo tiene un alcance muy importante en la compañía, el seleccionar personal competente para la empresa porque cuando uno selecciona no selecciona solamente pensando en que este candidato me va servir para hacer una tarea específica en la empresa, sino</i></p>	<p>Trabajador reflexivo, propositivo y competente para hacer en contextos cambiantes.</p> <p>Conoce, participa y propone de manera activa en el diseño de programas.</p> <p>Evaluación por competencias</p> <p>Aprendizaje continuo, comunicación fluida e intercambio fluido de conocimiento.</p> <p>Personal alineado en sus objetivos personales con los objetivos empresariales, lo cual garantiza el compromiso del trabajador.</p>	<p><i>empresa la calidad en la gestión implica ser eficientes, el reto permanente está en cualquiera de las actividades que la empresa asuma y todo eso va conmigo, con mi manera de ser, con mi manera de gestionar, con mi manera de verme proyecta superándome cada vez más, alcanzando cada vez más, aprendiendo cada vez más y eso no implica necesariamente que quiera alcanzar nuevos niveles subiendo de posición pero sí de aprender a gestionar de manera diferente y la compañía siempre está apuntando hacia allá.</i></p>	<p>actividad caracterizada por el desarrollo y potencialización de competencias.</p> <p>Relaciones laborales movilizadas por el conocimiento, desarrollo de competencias. Organización en redes y no en jerarquías.</p> <p>Actividades privilegiadas:</p> <p>Selección, capacitación, desarrollo, bienestar, evaluación por competencias e implementación de nuevos procesos.</p>	<p><i>su nombre lo dice, su objetivo es la gestión integral del personal que labora en la compañía. Su misión no solamente es administrar los procesos básicos del pago, la seguridad social, sino además también de potencializar su desarrollo y que el personal que trabaje en la compañía cumpla con las competencias, tanto desde la selección y formación, además de todos los procesos de apoyo como son relaciones laborales, la parte de gestión de riesgos, de salud ocupacional</i></p> <p><i>Cumplir con los perfiles para cada cargo. O sea, dependiendo del cargo y del nivel profesional, de conocimiento y demás. Pero además de eso debe tener unas características que están asociadas a atención al cliente, calidad en la gestión, oportunidad en el servicio, debe</i></p>
---	--	--	--	---	---

	<p><i>por el contrario, qué tanto potencial de desarrollo tiene, a dónde lo puedo mover.</i></p> <p><i>El cargo me ofrece la posibilidad de incidir en toma de decisiones, conocer la organización de una manera más amplia, meterme mucho más a los procesos, mucho más a la parte organizacional y esa ha sido una gran riqueza para el conocimiento.</i></p> <p><i>Siento que he podido romper esquemas de pensamiento, adaptarme a nuevas maneras de hacer y de ejercer, eso me ha hecho crecer como persona y como profesional.</i></p>				<p><i>haber un gusto por trabajar con la gente, además del conocimiento requerido.</i></p>
--	--	--	--	--	--