

# LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO HUMANO EN EMPRESAS DE CALDAS Y QUINDÍO<sup>1</sup>

## HUMAN TALENT MANAGEMENT AND ITS RELATION WITH HUMAN DEVELOPMENT IN CALDAS AND QUINDIO REGION ENTERPRISES

Sandra Paola Quiceno Martínez <sup>2</sup>

Recepción: Junio 19/2012 - Aceptación: Septiembre 3/2012

### RESUMEN

La gerencia del talento humano y el desarrollo humano son dos amplias categorías teóricas que no se suelen estudiar de manera conjunta, tal vez por su complejidad intrínseca o por la diversidad de teóricos y posturas que se despliegan al respecto de cada una de ellas. Estas dos categorías se condensan en el ámbito organizacional; y es a través de las prácticas de gerencia del talento humano que se puede o no, generar y promover el desarrollo humano. Esta investigación pretendió reconocer en 10 empresas de Caldas y Quindío los tipos organizacionales o administrativos predominantes en ellas, partiendo de la teoría propuesta por Morgan (1990), para luego relacionar este tipo organizacional con el proceso de gerencia del talento humano y sus prácticas predominantes, para buscar la relación existente entre éstas y la generación de desarrollo humano de las personas en las organizaciones estudiadas. A través de entrevista estructurada aplicada a los gerentes o responsables de las áreas de talento humano en las 10 organizaciones seleccionadas, se realizó un análisis conceptual que permitió identificar que: a mayor evolución del tipo administrativo, mayor estructuración de la gerencia del talento humano, así mismo, a mayor estructuración de la gerencia del talento humano, mayor coherencia entre ésta y la generación de desarrollo humano.

### PALABRAS CLAVE

Administración, desarrollo humano, gerencia del talento humano, tipo organizacional, prácticas de gestión de talento humano.

### ABSTRACT

Management of human talent and development are two wide theoretical categories not to be studied as a whole perhaps due to its intrinsic complexity or the diversity of theoretic postures displayed on each one. These two categories are condensed within the organizational environment, and it is through the human talent management practices that human development can be generated and promoted, or not. This research pretends to acknowledge predominant organizational or administrative types out of 10 enterprises within Caldas and Quindío region departing from the theory proposed by Morgan (1990) in order to relate this organizational type to human talent management and its predominant practices searching for the existing relation between both of them and human development generation in people from the studied enterprises. Through structured inter views applied to managers or people responsible for human development areas within the 10 selected

### KEY WORDS

Administration, human development, management of the human talent, organizational type, practical of administration of human talent.

---

1. Artículo resultado de la investigación "Gerencia el talento humano y desarrollo y desarrollo humano en 10 organizaciones medianas y grandes de Caldas y Quindío". Universidad de Manizales. Facultad de psicología.

2. Psicóloga de la Universidad de Manizales. Maestría en Gerencia del Talento Humano - Universidad de Manizales. Profesional del Área de Gestión Humana y Organizacional de la Empresa de Energía del Quindío. sandrapqm@hotmail.com - Colombia

## INTRODUCCIÓN

La administración, las organizaciones y la gerencia del talento humano son hoy el eje de la economía; aunque en la actual carrera por conquistar el mundo y tener tecnología de punta se ha dejado de lado al hombre y su papel en la historia; las consecuencias de esta tendencia general es convertir el mundo en una aldea global que pone de lado lo local y lo regional. Generando así consecuencias poco favorables para el desarrollo, como el aumento de desempleo, la pobreza, las precarias condiciones de salud, la dificultad para el acceso a la educación, la exclusión, entre otras, que pueden contrarrestarse y convertirse en posibilidades de desarrollo; esto en una sociedad donde la organización sea un punto de referencia y empiece a pensarse a sí misma como generadora de desarrollo humano y social promoviendo acciones que permitan fortalecer lo local y regional para afrontar el panorama global; todo esto, a través de la gerencia de talento humano como eje articulador.

Hoy en día, la organización está urgida de nuevas relaciones que permitan dar un giro hacia el cambio de paradigma, en el cual el hombre y su desarrollo sean procesos centrales, en el que el ser humano en el trabajo deje de ser un recurso, y un medio; un nuevo paradigma donde el ser humano sea un fin, como lo plantea Rodrigo Muñoz, haciendo referencia al papel que la gerencia del talento humano debe tener en la organización: “una nueva ética de la relación laboral basada en el reconocimiento pleno del otro como sujeto y actor en la organización y una revisión del papel de la empresa desde perspectiva de especie y planetaria”. (2002:17)<sup>1</sup>

Teniendo en cuenta lo anterior, esta investigación se propuso mostrar las tendencias existentes en la relación entre las categorías: administración, gerencia del talento humano y desarrollo humano y social, en el contexto regional de Caldas y Quindío, con el fin de llegar a estudiosos del tema, gerentes, líderes de áreas de talento humano, y todos aquellos interesados por la información y el conocimiento acerca de las tendencias

identificadas y como a partir de estos se pueden implementar formas de acción que apunten a la generación de desarrollos, humano y social, desde las organizaciones del eje cafetero y Colombia.

Cada categoría se trabajó de manera independiente para caracterizar a cada empresa, luego se identificaron generalidades por categoría; posteriormente, se hallan relaciones entre categorías y finalmente se da respuesta a través de un postulado, a la pregunta de investigación.

El marco teórico de esta investigación lo constituyen dos grandes temas: el desarrollo humano desde la perspectiva del PNUD, Norbert Lechner y Amartya Sen<sup>2</sup>, y la administración como marco general que conduce hasta la gerencia del talento humano y sus políticas, prácticas y programas.

En administración se retoman autores como Morgan (1990)<sup>3</sup>, Aktouf (1998)<sup>4</sup>, Chanlat (2006)<sup>5</sup>, Muñoz (2002)<sup>6</sup>, entre otros representantes de la administración humanista. Es importante mencionar que se tendrán en cuenta estas dos grandes categorías: desarrollo humano y administración, en un marco contextual o categoría de contexto, que se denomina: eje cafetero, como región.

Epistemológicamente hablando, esta investigación positivista quiere acercarse a lo sistémico, encontrando relaciones entre las categorías propuestas; ontológicamente hablando, se ubica en una postura humanista (psicológica); metodológicamente, podemos decir que es una investigación cualitativa, de tipo descriptivo relacional, de diseño transeccional.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Esta es una Investigación cualitativa de tipo descriptivo relacional, que se llevó a cabo en 10 empresas de Caldas y Quindío, con representatividad de 5 empresas por cada departamento.

Las 10 empresas participantes en este estudio se escogieron a partir de cuatro criterios a saber:

- Ser de la región eje cafetero y pertenecer a los departamentos de Caldas y Quindío.
- Tener un tamaño mediano o grande en cuanto a su planta de personal.
- Tener más de 10 años de constitución y existencia.
- Contar con un área de talento humano existente o en construcción.

Además, es importante considerar que de las 10 empresas participantes, 4 de ellas hacen parte del sector productivo secundario; mientras que las 6 restantes hacen parte del sector terciario.

Para recolectar la información a analizar y relacionar, se utiliza como instrumento la entrevista estructurada diseñada por Quiceno y Latorre (2009) de pregunta abierta, la cual se aplicó a los gerentes, jefes, responsables o líderes del área del talento humano.

El instrumento aplicado se compuso de 5 partes, así:

1. Identificación de la empresa,
2. Percepción del eje cafetero como región,
3. Caracterización de la gerencia del talento humano,
4. Desarrollo humano y social,
5. Descripción del modelo o tipo de administración.

Cada bloque consta de entre 3 a 7 preguntas, diseñadas para describir y caracterizar cada categoría. Se realiza un análisis detallado de cada respuesta, logrando caracterizar cada categoría, en cada una de las empresas estudiadas. Posteriormente, se realiza una revisión por categorías, a través del análisis de frecuencias, el cual permitió identificar las tendencias de las empresas estudiadas, para finalmente relacionar las categorías entre sí y responder a la pregunta de investigación.

## RESULTADOS

Como se expresó con anterioridad, se van a caracterizar cada una de las categorías a partir de la aplicación y el análisis de la información obtenida a través de la entrevista; se utilizó estadística descriptiva y distribución de frecuencias, para lograr la caracterización. Posteriormente, se hace la relación entre las categorías y se da respuesta a la pregunta de investigación a través de un postulado: A mayor evolución del tipo organizacional que predomina en la empresa, según Morgan (1990)<sup>7</sup>, mayor estructuración interna y coherencia existe entre las categorías: Gerencia del talento humano y Desarrollo humano y Social. Esto es a mayor evolución organizacional mayor impacto tendrán las prácticas de gerencia del talento humano en la generación de desarrollo humano y social.

### 1. TIPOS ADMINISTRATIVOS EN LAS ORGANIZACIONES OBJETO DE ESTUDIO. TIPOLOGÍA ORGANIZACIONAL SEGÚN MORGAN (1990)

Para identificar la tipología organizacional o administrativa predominante en las empresas consultadas, se realiza análisis referente a la alineación entre el tipo administrativo, el direccionamiento estratégico de la empresa y la concepción de persona. Aspectos que dan cuenta de la concepción de trabajo, de ser humano, de relación dirigido-dirigente y de visión administrativa que identifica a cada una de las empresas consultadas.

Los datos indican que seis (6) empresas participantes en el estudio se ubican en la tipología organizacional o administrativa, denominada Mecanicista, la cual se caracteriza según Morgan (1990)<sup>8</sup> por la presencia de elementos como: la racionalidad aplicada a la eficiencia, percepción de la organización como un problema de tipo técnico, una concepción de ser humano como hombre máquina-objeto de producción, con visos de interés por el liderazgo, equidad, trabajo en equipo, la unidad de mando, la

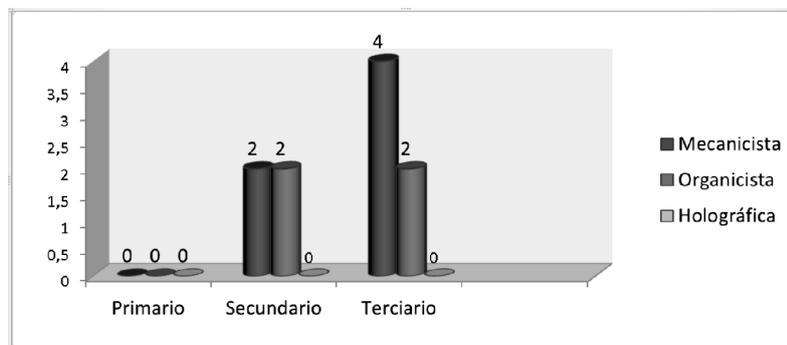
piramidalidad en cuanto a la autoridad, la comunicación y la toma de decisiones, la división del trabajo y, por tanto, la especialización del mismo al máximo nivel, y la estabilidad ocupacional.

Las otras cuatro (4) empresas, se ubican en la tipología organizacional denominada organicista. Caracterizada por la idea de que los individuos y los grupos, como los organismos biológicos, trabajan más eficazmente cuando sus necesidades están satisfechas, un estilo de dirección con mayor participación, democracia y centrada en el

empleado, la organización como sistema abierto, el cual posee la habilidad de auto regularse, la capacidad de importar energía del medio para mantenerse y no deteriorarse, aunque su estructura se muestre diferenciada y funcional puede constituirse en un todo.

A continuación se muestra la relación hallada entre el tipo organizacional y el sector productivo de las empresas objeto de investigación.

**Gráfico 1:**  
**Sector productivo y tipo organizacional**

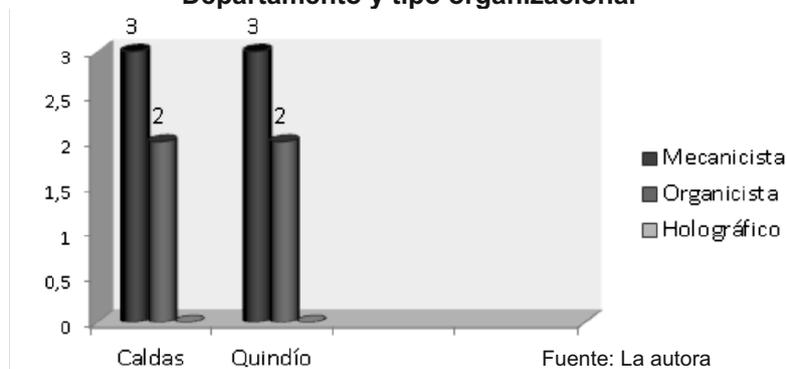


Fuente: La autora

Este gráfico permite identificar que el predominio de las empresas de tipo mecanicista, se encuentra en el sector terciario de la producción, hallazgo contrario a una ideación a priori de las investigadoras, que esperaban encontrar más empresas mecanicistas en el sector productivo primario.

El gráfico 2, nos muestra como se distribuyen las empresas según su tipo organizacional descrito, por ubicación geográfica, por departamento.

**Gráfico 2:**  
**Departamento y tipo organizacional**



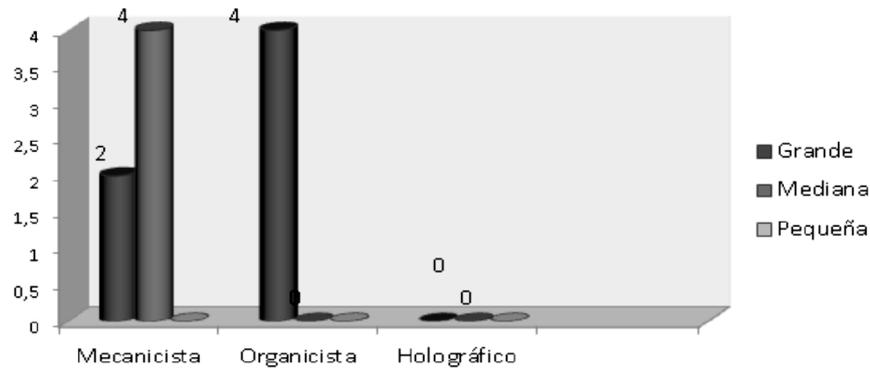
Fuente: La autora

En la gráfica anterior se puede evidenciar como fue la distribución por departamento de las empresas y sus tipos organizacionales. Así de las 6 empresas de tipo mecanicista, 3 se ubican en Caldas y 3 en el Quindío; y de las 4 de tipo organicista, 2 de ubican en Caldas y 2 en el Quindío. Estos resultados no muestran

tendencias claras por departamentos. No se identifican empresas de tipo holográfico.

El gráfico 3, muestra la distribución de las empresas según su tipo organizacional y su tamaño, el criterio de tamaño se definió según la clasificación que se hace según el número de empleados.

**Gráfico 3:**  
**Tamaño de la empresa y tipo organizacional**



Fuente: La autora

Por tamaño de la empresa, no se evidencian tendencias claras, en cuanto a su relación con el tipo organizacional. Aunque se puede notar que de las 6 empresas grandes objeto de investigación, 4 de ellas son de tipo organizacional organicista, mientras ninguna de las empresas medianas se caracteriza por ser de tipo organicista, ubicándose éstas últimas con predominio en el tipo mecanicista.

En cuanto a la administración de tipo organicista, el ser humano sigue siendo un medio de producción, aunque se incorporan ideas relacionadas con la necesidad de motivación por parte del empleador y necesidad de proporcionarle ciertos cuidados para que rinda de manera adecuada y retribuya a la empresa en términos de productividad.

Otros resultados al respecto de esta categoría que se tornan importantes resaltar, hacen referencia a la importancia que ha adquirido para las organizaciones contar con la certificación de calidad y hacer gestión por procesos, esto se evidenció al ser referido por los entrevistas en nueve de los casos.

## 1. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES DEL EJE CAFETERO

Así mismo, al concepto de ser humano en el trabajo, cuando se trata de las organizaciones mecanicistas, es visto como: personas que requieren altos niveles de supervisión y normatividad para lograr los objetivos empresariales, y en el mejor de los casos son identificados como medios de producción.

Aquí se muestran los resultados en torno a la áreas de talento humano, en las organizaciones objeto de estudio, en cuanto a rol, estructura, políticas, programas y la relación percibida por los entrevistados, acerca del aporte que ésta área de la organización hace al desarrollo humano y social.

## 2.1. Caracterización de la gerencia del talento humano.

### 2.1.1. Estructura del área:

No hay coincidencia en cuanto al número de personas que deben componer el área, así mismo, todas las áreas cuentan con un jefe o líder; en 7 de las empresas cuentan con una persona que, por lo general, es un contador de profesión, quien asume responsabilidades relacionadas con el manejo de nómina y contratación; en 6 de los casos, cuentan con personas encargadas de la Salud Ocupacional y en 5 de ellos cuentan con personas que se encargan de realizar procesos de selección de personal, cuya formación es en psicología o tecnología de recursos humanos.

### 2.1.2. Papel del área de talento humano dentro de la organización:

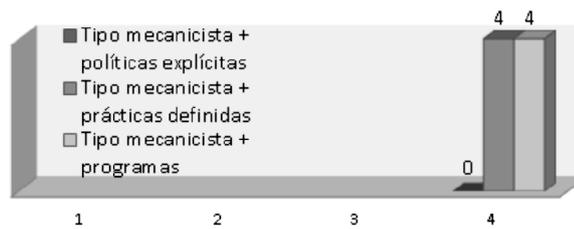
En siete de las empresas, sus entrevistados hacen referencia a la importancia de la persona en la organización, al ser humano como medio para lograr los objetivos empresariales y como el área debe encargarse de optimizar a ese ser humano para el logro de los objetivos organizacionales.

Las tres empresas restantes, hacen énfasis en la necesidad del área para soportar los aspectos relacionados con la gestión de calidad y sus requerimientos.

### 2.1.3. Políticas que guían el área de talento humano:

Predomina como política de las áreas de talento humano, su interés en realizar adecuados procesos de selección a través de políticas implícitas o explícitas, esto en cuatro

**Gráfico 4:**  
**Tipo administrativo**  
**mecanicista Vs. Políticas explícitas,**  
**prácticas definidas y programas**  
**de Gerencia del Talento Humano**



Fuente: La autora

casos. Seguidamente, se muestran como políticas del área, su necesidad de alineación con el direccionamiento estratégico, en tres casos; y cumplir con lineamientos de gestión de calidad en el resto de los casos.

En conclusión el 40% de las empresas tienen políticas explícitas de talento humano y el 60% no cuenta con ellas o éstas son implícitas.

### 2.1.4. Programas del área de talento humano:

Se evidencia la existencia de programas de talento humano referentes a bienestar laboral, formación o capacitación. Los proveedores más solicitados para desarrollar actividades de salud ocupacional y capacitaciones son las EPS, ARP y el Sena.

El impacto de los programas de gestión del talento humano es medido en un 60% por estadísticas de asistencia, y en un 40%, lo hacen a través de la medición del clima organizacional.

## 2. RELACIÓN, GERENCIA DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL:

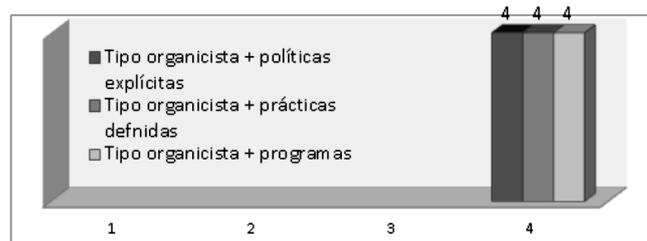
El 60% de los entrevistados en las empresas consideran que aportan al desarrollo humano desde sus programas de capacitación, formación y bienestar. El resto dice aportar pero no identifican desde que práctica relacionada lo están haciendo.

Los gráficos 4 y 5 permiten identificar la relación evidenciada entre el tipo administrativo mecanicista y organicista y el tipo de políticas, prácticas y programas diseñados desde las áreas de gerencia o gestión del talento humano.

A partir de la gráfica anterior, se logra identificar que el 100% de las empresas mecanicistas (6 de 10), en esta investigación, no cuentan con políticas de gerencia del talento humano de manera explícita; el 66% de las mismas empresas, si cuenta con prácticas definidas y programas en funcionamiento. La generalidad en esta investigación muestra que las

empresas mecanicistas no cuentan con políticas ni implícitas, ni explícitas de talento humano, lo que indica que no existe relación directa entre las personas y la estrategia empresarial, así las personas en las organizaciones mecanicistas no son gestionadas de manera estratégica para el logro de objetivos organizacionales.

**Gráfico 5:**  
**Tipo administrativo organicista vs. Políticas, prácticas y programas de gerencia del talento humano**



Fuente: La autora

Para el caso de las empresas catalogadas como organicistas (4 de 10), se puede identificar que el 100% de ellas, cuenta con políticas de gerencia del talento humano explícitas, prácticas definidas y programas en funcionamiento. Lo que puede llevarnos a concluir que entre más importancia y centralidad se le dé a las personas dentro de la organización, más estructurada y funcionales serán sus áreas de gerencia de talento humano; no podemos decir lo mismo de su posicionamiento como áreas estratégicas, pues siguen mostrando tendencia a la desarticulación entre prácticas y programas.

En términos generales, las empresas han abierto un espacio para las áreas de talento humano, aunque no han ganado el terreno esperado para generar iniciativas que propendan por el desarrollo de los talentos humanos, estas áreas siguen siendo las encargadas casi que exclusivamente del manejo de nómina y contratación; aunque se evidencia la incorporación paulatina de profesionales en campos sociales y de la salud, encargados de aspectos de salud ocupacional y selección de personal, así mismo, abogados que permitan gestionar las relaciones laborales en términos de cumplimiento de normatividad.

Es importante anotar que los sistemas de gestión de calidad y la norma técnica como tal, han propiciado la ampliación de las áreas de talento humano y su papel dentro de la organización, aunque sigue siendo exclusivamente normativo, el avance se nota, lento pero evidente.

Se puede decir finalmente que las áreas de talento humano podrían ubicarse en un tipo organizacional según Morgan (1990)<sup>9</sup>, mecanicista, con visos organicistas, pero aún con mucho camino por ganar dentro de las empresas.

### 3.1 Otros resultados acerca de la caracterización de la gerencia del talento humano:

Las prácticas no tienen relación entre sí, funcionan como componentes independientes y desarticulados, no existe interacción entre ellos. La práctica de compensación, en el 100% de los casos hace referencia al manejo de los salarios y prestaciones sociales. Así esta práctica se homologa al manejo de nómina.

Por su parte, la capacitación es vista como medio para que las personas crezcan a nivel

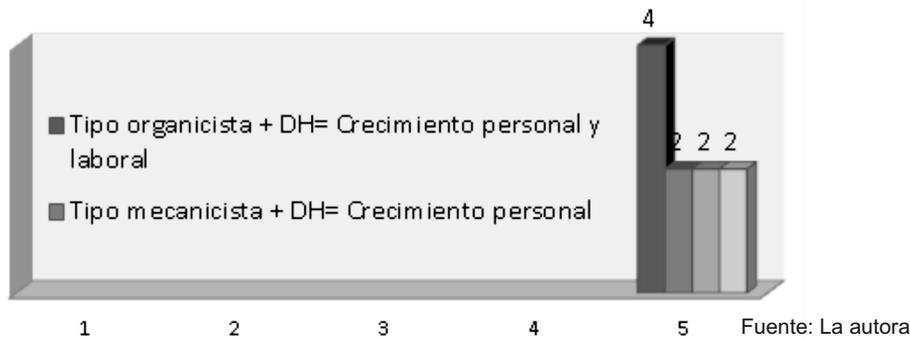
personal y profesional, se espera que los resultados de dichas capacitaciones se vean reflejados en la consecución de metas y resultados para la organización. Se identifican a los profesionales en psicología como líderes de las áreas en un 30% de las veces, el resto se dispersa en profesiones como derecho, administración de empresas, trabajo social e ingenierías.

### 1. CONCEPCIÓN Y ACTUAR DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO AL RESPECTO DEL DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL

Aquí se dan a conocer los resultados al respecto de los conceptos y acciones de las empresas con relación al desarrollo humano y social, y se incluyen también los resultados acerca de la categoría denominada de contexto, que permite hacerse un mapa mental del territorio donde se realizó esta investigación.

El gráfico 6, permite identificar la relación entre el tipo organizacional y el concepto de desarrollo humano asumido por los entrevistados.

**Gráfico 6:**  
**Tipo organizacional Vs. Concepto de desarrollo humano**



La gráfica muestra que el 60% de los entrevistados coinciden en que el desarrollo humano hace referencia a la posibilidad de crecimiento personal y laboral, el 40% restante, se dispersa en ideas relacionadas con la calidad de vida y expresión del ser.

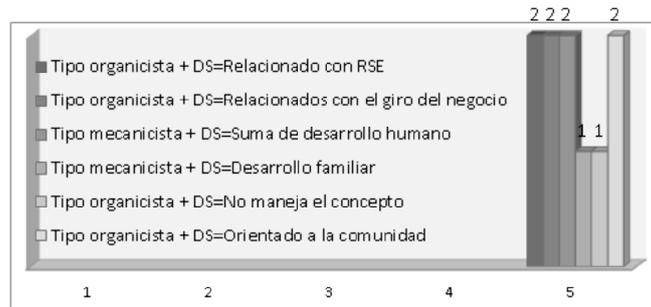
En general, las empresas objeto de estudio conciben el desarrollo humano como algo que se da al interior de la organización y el desarrollo social como toda acción orientada al medio social, al entorno y a la comunidad en la cual se desempeñan sus negocios. Y tienden a considerar que el desarrollo social es la suma de los desarrollos humanos.

Los entrevistados, refieren que las prácticas de gerencia del talento humano que más aportan al desarrollo humano y social, son: capacitación y bienestar en un 60%, donde la Capacitación aporta un 40% y el bienestar el 20%.

En cuanto al desarrollo social, los entrevistados, lo relacionan directamente con la Responsabilidad Social Empresarial, desde sus perspectivas asistencial hasta de sostenibilidad; en este sentido el 100% de las empresas participantes de la investigación coinciden en la importancia que ellas adquieren cuando aportan al desarrollo humano y social en sus contextos de influencia, mostrando que la Responsabilidad Social Empresarial, sigue viéndose como una forma de publicidad, de mejoramiento y mantenimiento de imagen, más que lo que realmente pretende: propiciar, la sostenibilidad económica, social y ambiental.

Aunque siendo más específicos, las definiciones de desarrollo humano, muestran gran dispersión y poca coincidencia entre empresas, guardan el marco de la RSE, pero al conceptualizar difieren en gran medida, como lo muestra la gráfica siguiente:

**Gráfico 7:  
Tipo organizacional Vs. Concepto de Desarrollo Social**



Fuente: La autora

## 1. PERCEPCIÓN DE EJE CAFETERO COMO REGIÓN

Como se mencionó al inicio de este documento, esta investigación se realiza en un contexto específico denominado región eje cafetero, la cual entra a constituirse como una categoría de contexto, por la cual también se indagó y se identificaron los siguientes resultados:

- 70% de las empresas siente que aporta a la región y su desarrollo económico y social, y evidencian la generación de empleo el medio por excelencia para sumar en cuanto a desarrollo.
- El 40% de las empresas, hacen referencia a la vocación de cada uno de los departamentos: Quindío como turístico, Caldas organizada, cultural e industrial y Risaralda comercial.
- 70% de las empresas considera que son características comunes a la región: lo cultural, lo turístico, las personas honestas, amables, berracas, receptivas, la diversidad climática, el café y las costumbres.
- 80% de los entrevistados, entiende por eje cafetero la unión de los territorios que comprenden los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Las organizaciones en el eje cafetero, aún se encuentran en un estadio evolutivo inferior (Mecanicista) con algunos tintes del estadio siguiente que no logran incorporarse a las prácticas administrativas en su totalidad.

Una organización desarrollada a su máximo nivel, aporta tanto al desarrollo de su recurso humano como al de su medio social. Y muestra una gran estructuración interna del área de talento humano.

Las áreas, procesos, prácticas y programas de gerencia del talento humano se muestran poco estructuradas en este ejercicio investigativo, y mostraron relación directa con el tipo organizacional o administrativo que se implementa.

Las prácticas de GTH más relacionadas con la generación de desarrollo humano son: la Capacitación, tanto en lo laboral como en lo personal; y el Bienestar, que permite acceder a programas de salud, recreación y seguridad. La primera apuntando al “Acceso a conocimientos” como uno de los aspectos propuestos por el PNUD como componentes del desarrollo. Y la segunda apuntando a “Vivir una larga vida y saludable”.

La generación de empleo también se evidencia como un medio para acceder al desarrollo, aunque los entrevistados no se ponen de

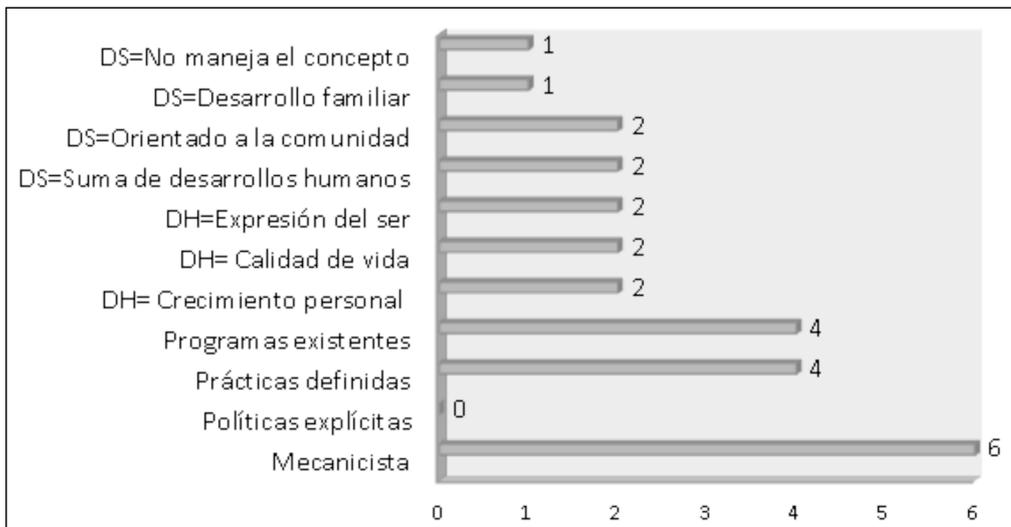
acuerdo si aporta al desarrollo humano o social, pero en cuanto a los aspectos propuestos por el PNUD, se relacionaría de alguna manera con “Tener acceso a los recursos necesarios para tener un nivel de vida decente”

La persona sigue siendo un medio de producción, aunque ahora se tiene en cuenta el hecho de que hay que motivar y propiciar las condiciones para que éste aporte mejores resultados para la organización. Aspecto descrito por Aktouf (1998) al referirse a los tipos de administración, en especial al anglosajón o

capitalismo financiero especulador, donde el ser humano sigue siendo un medio, no un fin.

Así, al fortalecer aspectos como el modelo administrativo y el área de gestión humana de las organizaciones, se puede redundar en aportes al desarrollo humano y social. Pues a mayor estructuración interna de estos aspectos, mayor coherencia habrá entre éstos y los desarrollos propuestos. Desarrollo organizacional es a la organización desarrollada como el desarrollo del talento humano es al desarrollo del medio social.

**Gráfico 8:**  
**Relación entre administración mecanicista, políticas, prácticas, programas de gerencia del talento humano y desarrollo humano y social**



Fuente: La autora

## CONCLUSIONES

En cuanto a la relación propuesta, se logra evidenciar que las empresas de tipo mecanicista en esta investigación (6 de 10) se caracterizan por: No tener políticas explícitas en cuanto a la gerencia del talento humano, tener en la mayoría de los casos prácticas definidas, relacionadas con la selección de

personal y la salud ocupacional, y en este mismo sentido contar con algunos programas que en su mayoría se desarrollan gracias al trabajo conjunto con EPS, ARP y Sena.

No existe unicidad de conceptos en cuanto al desarrollo humano y social, y no evidencian con claridad la relación que puede existir entre estos conceptos y la gerencia del talento humano.

**Gráfico 9:**  
**Relación entre administración organicista, políticas, prácticas, programas de Gerencia del talento humano y desarrollo social**



Fuente: La autora

Cuando se habla de empresas de tipo organizacional organicista (4 de 10), se puede decir que: todas cuentan con políticas de gerencia de talento humano explícitas, así mismo con prácticas y programas definidos y en desarrollo. En cuanto al concepto de desarrollo humano coinciden en que hace referencia al crecimiento personal y laboral y muestran mayor dispersión en cuanto al desarrollo social, aunque muestran más interés por éste, al relacionarlo con prácticas de Responsabilidad social empresarial, ya sea desde iniciativas asistencialistas o desde una

perspectiva de sostenibilidad social, económica y ambiental.

Para responder a la pregunta que guió esta investigación se puede decir que: La relación entre las categorías: Administración, Gerencia del talento humano y Desarrollo humano y Social, se define a partir del tipo organizacional o administrativo que implemente la empresa. Así, entre más evolucionado sea éste, mayor estructuración interna y coherencia entre las categorías propuestas, existirá.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Muñoz, R. (2002). Paradigmas organizacionales y gestión humana. Por una nueva ética en la relación laboral. Revista universidad Eafit N° 127 Julio a septiembre.
- (2) Sen, A. (2003). Desarrollo y libertad. Bogotá. Editorial Planeta.
- (3) Morgan, G. (1990). Imágenes de la organización. Madrid. España. Alfaomega. Ra-na.
- (4) Aktouf, O. (1998). La administración entre tradición y renovación. Artes gráficas del Valle Ltda.

- (5) Chanlat, J.F. (2006). Ciencias sociales y administración. En defensa de una antropología extendida. Fondo editorial Universidad EAFIT.
- (6) Ídem.
- (7) Ídem.
- (8) Ídem.
- (9) Ídem.