

## ESCUELA NACIONAL DE SALUD PÚBLICA

**Título: “El capital humano en el desarrollo de las organizaciones”**

### **Autores:**

✉ Lic. Xiomara Martín Linares. MSc \*

Escuela Nacional de Salud Pública. Teléfono: 6436859. Correo:  
[xiomara.martin@infomed.sld.cu](mailto:xiomara.martin@infomed.sld.cu)

✉ Dra. Alina M. Segredo Pérez. MSc \*\*

Escuela Nacional de Salud Pública. Teléfono: 6436899. Correo:  
[alina.segredo@infomed.sld.cu](mailto:alina.segredo@infomed.sld.cu)

✉ Dra. Irene Perdomo Victoria. Dra. C \*\*\*

Escuela Nacional de Salud Pública. Teléfono: 6436899, correo:  
[iperdomo@infomed.sld.cu](mailto:iperdomo@infomed.sld.cu)

\* Máster en Educación Médica. Licenciada en Economía Política. Profesora Auxiliar de la Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.

\*\* Máster en Atención Primaria de Salud y en Educación Médica. Especialista de Segundo Grado en Medicina General Integral. Profesora Auxiliar de la Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.

\*\*\* Doctora en Ciencias de la Salud. Especialista de Segundo Grado en Epidemiología. Profesora Titular de la Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.

## INTRODUCCIÓN

La sociedad moderna está obligada a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo vertiginoso de la ciencia y la técnica. Ello ha tenido una repercusión extraordinaria en el campo de la administración de instituciones productivas y de servicios, ya sean de carácter público o privado. La Salud Pública no ha estado ajena a esta influencia.

La clave de una gestión acertada en las organizaciones está en las personas que participan en ella. En el mundo actual los altos niveles de competitividad exigen nuevas formas de compromiso, de ver los hechos, de decidir y dirigir, de pensar y sentir, así como de gestionar las relaciones humanas en las organizaciones de una forma más efectiva.<sup>1</sup>

Según Mora Venegas<sup>1</sup>, el capital humano es definido, como la mano de obra dentro de una empresa, es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y obtener una utilidad.

Los estudios del capital humano, cada vez cobran mayor importancia y están encaminados a hacer más eficientes los sistemas para reducir costos y mejoras en el proceso de reclutamiento y selección del personal e incrementar la productividad; con una buena administración del capital humano se impulsa el rendimiento y desarrollo del mismo y permite fomentar en las personas el establecimiento de metas y objetivos que impulsen el rendimiento de la organización y estimulen su compromiso para generar progresos en la misma.

El resultado de un buen comportamiento organizacional dependerá de cómo se ha gestionado el capital humano en la organización, cómo están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la institución, cómo se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad y la pertenencia, por mencionar algunos de los elementos que influyen en los comportamientos humanos.

De aquí la importancia de que en todo estudio de desarrollo organizacional se consideren todos aquellos aspectos a tomarse en cuenta del logro de un buen comportamiento organizacional.

Por todo lo anterior, es que este trabajo tiene el propósito de reflejar el papel que desempeña el capital humano en el desarrollo de la organización.

## **MÉTODO**

Se realizó análisis de contenido de la bibliografía revisada sobre el tema, que permitió la reflexión sobre el papel que desempeña el capital humano en el desarrollo de la organización teniendo en cuenta los comportamientos humanos, la gestión del cambio, el desarrollo organizacional para lograr dar respuesta de forma planificadas a las demandas institucionales, así como en la importancia del capital humano en el éxito o fracaso de cualquier organización y las vías para enfrentar el estudio en este campo.

## **DESARROLLO**

En las organizaciones como sistemas sociales, sin lugar a dudas uno de los componentes clave es el factor humano, con su comportamiento competente, dado por la contribución que efectúan las personas a la organización a favor de los objetivos de la institución y la sociedad.

Para afrontar la dramática necesidad de institucionalizar los cambios, la administración moderna ha creado estrategias de desarrollo organizacional, que permiten a las instituciones planificar y afianzar las innovaciones requeridas, especialmente en los ámbitos sociológicos y metodológicos. Estos cambios implican una nueva cultura organizacional y pueden ser operados desde distintos niveles. Algunos autores se refieren a los niveles: estructural, tecnológico y del comportamiento.<sup>2</sup>

En cuanto a los cambios de nivel de personas y de sus comportamientos, estos pueden operarse en diferentes instancias: individual o personal, que se refieren a cambios en la relación del individuo con su rol; interpersonal, se relaciona con los cambios que deben suscitarse en las relaciones informales de los miembros; y por último la instancia grupal se refieren a cambios que deben ocurrir en los grupos estructurados formalmente en la organización.<sup>2</sup>

El Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción. Es decir, sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, esencialmente sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización, el desarrollo organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la institución.<sup>3</sup>

El área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con el capital humano de la institución. La importancia que se le da al capital humano en la gestión del desarrollo organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización, seguido de una eficiente conducción de los grupos de trabajo, es decir el trabajo en equipos y el liderazgo, encaminado al logro de relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos de forma rápida y oportunamente cuando se presenten.<sup>3, 4</sup>

Precisamente cada vez que algo no sucede como debe ser o no se logran los resultados, aparece invariablemente alguna circunstancia donde aparecen personas a quien responsabilizar por los hechos; en bastantes ocasiones, estos patrones de proceder entorpecen los compromisos de la entidad y se entronizan en la cultura organizacional a tal punto que se convierten en una carga muy pesada que daña la acción efectiva y el logro de los objetivos de la organización. Los mismos se convierten en “muros de contención” que impiden la excelencia organizacional y la rapidez de respuesta a las exigencias en la dinámica de funcionamiento de las mismas.<sup>5</sup>

En el campo de la salud pública los problemas son diferentes pues nuestros servicios son especiales, pero sin lugar a dudas, los principios y conceptos que ayudan a mejorar la calidad de los servicios son de naturaleza y valor universal,

por lo que implica desarrollar la gestión que propicia de manera continua y dinámica de realizar mejoras en los procesos claves de la organización según la misión institucional, donde el capital humano y el trabajo en equipo constituyen aspectos esenciales en la organización.

La disciplina del trabajo en equipo implica dominar la práctica del diálogo y la discusión, las dos maneras en que conversan los equipos. También implica aprender a afrontar creativamente las fuerzas que se oponen al diálogo y a la discusión, se plantea que el aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones las cuales hay que tener presente en la gestión del desarrollo organizacional, ellas son: <sup>6</sup>

- 1º. Pensar en problemas complejos, los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes.
- 2º. Acción innovadora y coordinada, los equipos destacados desarrollan un ímpetu operativo en donde cada uno es consciente del otro y actúa de manera que complementa los actos de los otros.
- 3º. Papel de los miembros del equipo en otros equipos, así un equipo que aprende alienta a otros equipos a aprender al inculcar prácticas y destrezas en el trabajo en equipo.

En la actualidad, hay que invertir en la gestión eficientemente del intelecto del capital humano. Se debe monitorear por lo tanto de manera continua cuáles son las necesidades actuales y futuras en materia de conocimientos y experiencias, para gestionar de tal forma los recursos que cubran las necesidades identificadas ya sea a corto, medio o largo plazo.<sup>1</sup>

Así como, cada individuo tiene una personalidad única, cada organización tiene una identidad única que se conoce como cultura organizacional, la cual estará influenciada por las experiencias, las historias, las creencias y las normas compartidas que caracterizan a la organización.

La cultura organizacional como sistema de creencias, valores, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, estilo de liderazgo, que se desarrollan dentro de una organización, tiene el fin de dar cumplimiento a la misión y visión en su interacción con el entorno en un momento dado.

Esa cultura debe apoyar y tiene como base el trabajo en equipo, el que se debe entender y comprender como el trabajo fusionado de todos los miembros de la organización como un todo para el logro de los objetivos propuestos en la institución. Hacer esto factible implica tanto la participación como el compromiso con los principios y valores de los cuales forman parte activa. Por ejemplo; la motivación debe dejar de ser sólo una contemplación teórica para pasar a actos concretos que permitan a los directivos lograr que sus trabajadores lleven a la práctica las acciones necesarias, además de poner lo mejor de sí para la mejor consecución de los fines propuestos.<sup>1</sup>

A la hora de desarrollar los procesos de gestión del capital humano hay que tener presente que existen herramientas fundamentales donde se integran todos los recursos de la organización: capital, producción, tecnología y personas que con el uso adecuado de una comunicación efectiva y eficiente se influye de forma positiva en el logro de los objetivos de trabajo.

De ahí, la importancia del capital humano en el comportamiento organizacional, ya que el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en la que las personas, tanto individual como en grupos, actúan en las organizaciones favorece el desarrollo de las mismas.

La filosofía del comportamiento organizacional tiene un enfoque de apoyo y está orientada al capital humano. Tiene entre sus propósitos mejorar el ambiente humano y ayudar a las personas a que desarrollen su propio potencial. Sin embargo, los conocimientos y técnicas de esta teoría pueden utilizarse para obtener resultados positivos y negativos. Esta posibilidad existe en cualquier campo de conocimiento, por lo que no implica una especial limitación, no obstante hay que ser precavidos y estar conscientes de lo que se sabe del ser humano no se utilice para su manipulación. Esto quiere decir que las autoridades de la organización deben estar a cargo de personas con alta integridad ética y moral.<sup>3</sup>

El mundo se mueve y transforma a velocidades cada vez más rápidas dados los niveles competitivos de las organizaciones. Por lo que, las personas son un factor crítico y definitivo en el desarrollo de las organizaciones. Para potenciar, este

campo, se han formado las áreas de gestión humana que a través de sus programas y procesos se encaminan a lograr este fin.<sup>7</sup>

Estos procesos buscan comprender al ser humano en su totalidad, dotándolo de herramientas que permiten una adaptación al mundo organizacional, pero también con conocimientos y habilidades que mejoran sus vidas, la de sus familias y la sociedad.

La dirección moderna identifica la gestión del capital humano como un elemento esencial dentro de la organización, actualmente cuenta con herramientas que permiten el crecimiento personal, la autoestima, la comunicación asertiva dentro de la institución, en vista de aprovechar ese potencial que existe y le da vida a la misma para mantener motivado al capital humano y lograr que estén plenamente identificados con la institución, con su trabajo y garantizar la productividad, la creatividad, la responsabilidad y la calidad, lo que se trasmite al interior y exterior de la entidad.

Por lo tanto hay que cambiar el enfoque de considerar a las personas como simples recursos a pasar a considerar a las personas como el principal activo de una organización, pasar de tener oficinas de administración de recursos humanos a pasar a tener oficinas de administración del potencial humano, por que hoy en día el éxito de las organizaciones depende de aprovechar al máximo el potencial, talento y capacidades de las personas y del trabajo en equipo, y no de hacer lo contrario.<sup>8</sup>

Para lograr lo antes expuesto, se tiene que contar con directivos que piensen así, complementado esto con adecuados procesos de selección de personal, sistema de compensaciones y sistema de evaluación de desempeño.

El desarrollo organizacional aborda, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de mejora institucional, por lo que se considera un instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional.

Las organizaciones en su desarrollo tienen que armonizar al menos tres elementos que confluyen en la existencia de cualquier entidad:<sup>9</sup>

- ✧ Los requerimientos de ella para subsistir en condiciones satisfactorias.
- ✧ Las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve (desde la adecuación a leyes y reglamentos hasta las exigencias siempre presentes del mercado, la opinión pública, etc.)
- ✧ Los requerimientos individuales y sociales del capital humano que conforma los equipos que le dan vida y permiten el desarrollo de la organización.

Sin embargo, en la base de todo ello está la sustancial colaboración de todos y cada uno de los miembros del personal. Esta colaboración es la resultante de una cantidad de factores entre los cuales destaca la relativa satisfacción que tenga cada uno en cuanto a su participación dentro de las actividades de la organización. Se trata entonces de promover las condiciones que confluyan en este sentido y, asimismo, eliminar en lo posible todos los obstáculos que se oponen a ello.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

La gestión del capital humano en el desarrollo de la organización es un proceso para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia institucional, condición indispensable en el mundo actual. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de las personas en el trabajo.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Mora Venegas C. El Capital Humano en el comportamiento organizacional. En GestioPolis.com. [Monografía en Internet]. 2005 [citado 12 de septiembre del 2012]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/elhucompor.htm>



2. Barrios Bulling T. El cambio y las organizaciones. Una mirada global. En Carnota Lauzán O. Biblioteca virtual para formación postgraduada de directivos del sector salud. La Habana: ENSAP; 2010
3. Desarrollo organizacional. [Monografía en Internet][citado 12 septiembre del 2012]. Disponible en: <http://www.monografía.com/ElDesarrollo Organizacional - Monografias com.htm>
4. Fuentes García R. Desarrollo organizacional de sistemas de atención de salud. En Carnota Lauzán O. Biblioteca virtual para formación postgraduada de directivos del sector salud. La Habana: ENSAP; 2010
5. Acosta Corzo EF, Mejías Herrera S, Corzo Corzo M. Las organizaciones como sistemas sociales, su cultura y clima laboral en vínculo con el comportamiento competente. En GestioPolis.com. [Monografía en Internet]. 2011[citado 12 de septiembre del 2012]. Disponible en: <http://jcvalda.wordpress.com>
6. Alvarado Liscano JG. La acción gerencial. En: Gerencia Creativa Dinámica: La estrategia para la presente y próxima década. Colecciones CIEAPRO, 2005.p.19-38.
7. Sánchez F. El capital humano, factor crítico en el desarrollo de las organizaciones. En GestioPolis.com. [Monografía en Internet]. 2007[citado 12 de septiembre del 2012]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/hfainstein/h3.htm>
8. Muñoz Santivañez MC. Asegurando el éxito de las Organizaciones a través de su gente. En Carnota Lauzán O. Biblioteca virtual para formación postgraduada de directivos del sector salud. La Habana: ENSAP; 2010
9. Pauchard Hafemann H. Desarrollo Organizacional: sus Ventajas y Procedimientos. En Carnota Lauzán O. Biblioteca virtual para formación postgraduada de directivos del sector salud. La Habana: ENSAP; 2010