



## LA GERENCIA DEL POTENCIAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN DESDE LA PERSPECTIVA PSICOLÓGICA

**Néstor Raúl Porras Velásquez<sup>1</sup>**

Docente de la Fundación Universitaria los Libertadores

### RESUMEN

El propósito fundamental de este documento es presentar los conceptos básicos para el desarrollo del potencial humano en el contexto laboral y esbozar algunos elementos de la filosofía que lo sustenta. En primer lugar, se aborda brevemente la historia de la gerencia, señalando sus aspectos más sobresalientes. Luego se plantea una primera aproximación al concepto de potencial humano. Posteriormente, se presentan algunas estrategias para implementar el desarrollo del potencial humano en las organizaciones, haciendo un análisis de costo-beneficio y del proceso de desarrollo humano que pueden facilitar las organizaciones colombianas. Finalmente, se mencionan algunos principios psicológicos que sustentan la propuesta para la gerencia el potencial humano.

**Palabras clave:** psicología de las organizaciones, potencial humano, aprendizaje y gerencia.

“¿Cómo puede encontrar una organización la manera de liberar el potencial de su fuerza laboral?”  
Sheila Cane.

### Introducción

Es un lugar común, hoy día, escuchar en muchos de los escenarios empresariales y particularmente en las áreas de gestión humana que “las personas constituyen el más valioso recurso de la organización”. Sin embargo,

<sup>1</sup> Psicólogo de la Universidad Nacional de Colombia. Actualmente docente de la Fundación Universitaria los Libertadores.

Correos de contacto: [n.porras.69@hotmail.com](mailto:n.porras.69@hotmail.com) / [nrporrasv@libertadores.edu.co](mailto:nrporrasv@libertadores.edu.co)

también es muy común escuchar en dichos espacios algo que todos sabemos por experiencia propia y es que “del dicho al hecho hay mucho trecho”. Dicha situación puede ser calificada como “gerencia demagógica” ya que se hace de palabras vacías o letra muerta que se va diluyendo en el quehacer cotidiano.

Ahora bien, la situación anterior se complejiza un poco más, en la medida en que se trate de abordar el concepto o las conceptualizaciones acerca de lo que es o puede ser una persona en el contexto de las ciencias administrativas y económicas en general y de la gerencia del personal en particular. En este contexto es necesario y oportuno hacer una reflexión sobre la importancia e implicaciones del aprendizaje al interior de las organizaciones en función de su desarrollo. Pues recordemos que el aprendizaje organizacional supone proceso de reflexión y de cambio que permiten ir más allá del resultado, independientemente de si este ha sido exitoso o no. (Marín y Velasco, 2001).

De otro lado, en la actualidad, se puede observar que la mayoría de los enfoques modernos de gerencia de las organizaciones productivas intentan desde diferentes perspectivas dar respuesta al problema de cómo identificar, desarrollar, liberar y emplear parcialmente o totalmente el potencial de sus colaboradores. Esta búsqueda ha llevado a denominar esta época, como una época de tendencia “humanista” en la que el manejo inteligente de los recursos humanos es fundamental para el desarrollo y sostenimiento (sostenibilidad) de las organizaciones.

Ahora bien, si se supone que las personas hacen la diferencia en un ambiente de negocios competitivo debido a que los recursos humanos (su potencial) constituyen el elemento crítico en cada componente la organización. Entonces, la organización tiene que invertir en ella misma para incrementar su desarrollo y su capacidad de realización. En tal sentido, el desarrollo organizacional se relaciona con el aumento de la riqueza organizacional: con sus activos tangibles e intangibles. En consecuencia, los esfuerzos del desarrollo son los relacionados con programas de capacitación y desarrollo del personal. Los conceptos modernos del aprendizaje organizacional sirven para aumentar la capacidad de aprehender e innovar, lo que garantiza el desarrollo

y en consecuencia, el aumento de la producción, eficacia, satisfacción, adaptabilidad y supervivencia de las empresas. Chiavenato (2011).

Hasta este momento, espero haya queda suficientemente claro que los resultados obtenidos por las organizaciones siempre estarán condicionados por la calidad del trabajo y el comportamiento de los hombres, y particularmente por el nivel de eficacia de la labor del gerente. Por lo tanto, la función gerencial, hoy día, se orienta fundamentalmente a potencializar los talentos especiales con los que cuenta todo su equipo de colaboradores. Por lo tanto, debe quedar claro que la gestión de personal consiste en obtener resultados o alcanzar unos objetivos con la dicha participación y colaboración de otras personas.

Este panorama contrasta con épocas anteriores, cuando las organizaciones respondían a entornos relativamente estáticos, y la función del gerente consistía en incrementar los niveles de control sobre el personal basado en el poder legal otorgado, más que facilitar el desarrollo y progreso de las personas.

Por lo tanto, dentro de las áreas de gestión organizacional, quizá la que mayor complejidad representa es la que tiene que ver con el desarrollo del personal, debido a que la optimización de unos recursos escasos e ilimitados, como lo son el talento y el potencial humano requiere una visión estratégica. En consecuencia, tanto los programas y las estrategias para el desarrollo del personal forman parte integral del plan de desarrollo de las organizaciones y como tal debe incluirse en los presupuestos de la misma.

La gerencia integral del potencial humano tiene en esta propuesta un enfoque que evita la fragmentación del conocimiento administrativo donde el aporte de la psicología organizacional es básico y fundamental ya que dicha área del conocimiento asume que una empresa es ante todo un grupo humano como una cultura y comportamientos propios.

## **1º. Evolución histórica del concepto.**

Hablar de la gerencia, dirección o manager en las organizaciones es adentrarnos en los caminos del desarrollo económico y social de nuestra sociedad. De acuerdo con Mejía (2004) la conceptualización sobre la gerencia no siempre ha sido la misma, en los diversos momentos de la historia. Aun cuando se generaron conceptos que en su momento fueron o llegaron a ser “verdaderos paradigmas”.

Con el desarrollo industrial, inicio un proceso permanente de cambio en los sistemas de producción. este proceso de formación se puede más fácilmente si observamos como el arquero el pequeño taller y el trabajador independiente, han ido cediendo paso a organizaciones cada vez más grandes, anónimas clasificadas, entre las cuales podemos ubicar tres escuelas de dirección (gerencia) según Gil, Ruiz y Ruiz (1997). Estas son: en primer lugar, la escuela clásica o científica (Taylor y Farol). En segundo lugar, la escuela las relaciones humanas (Maslow, McGregor, Likert y Herzberg). En tercer lugar, la escuela de los sistemas. (Kahn y Katz).

1. La escuela clásica. Donde el foco de análisis es la tarea y su racionalización, la preocupación ambiental de la gerencia la producción y la tecnología

2. La escuela de las relaciones humanas. Donde el centro atención de la gerencia gira en torno a la persona y la red de relaciones en que participa o interactúa como miembro de la organización. La teoría de las relaciones humanas aporta un nuevo lenguaje al repertorio administrativo: de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, etc. A pesar de las críticas, hoy se reconoce que la manera en que la empresa trata y administra (gerencia) a las personas es el secreto del éxito y la competitividad.

Lo anterior significa entre otras cosas que la gerencial del potencial humano reconoce y asume que toda organización es un sistema social. Y que el desarrollo organizacional se basa en una filosofía que se refiere al hombre: el ser humano tiene aptitudes para ser productivo y éstas pueden permanecer inactivas si el ambiente en que vive y trabajar es restrictivo y hostil, lo cual impide el crecimiento y la expansión de su potencial. En consecuencia, la gerencia de recursos humanos modernos no consiste en administrar personas, por el contrario, se trata es de administrar con ellas con como señala

Chiavenato (2011) haciéndolas partícipes y agentes activos de la producción y la transformación organizacional. Donde el aporte principal del gerente en éste contexto es generar espacios de producción que permitan aplicar las "verdaderas" capacidades y habilidades de sus colaboradores en forma madura y productiva.

3. La escuela de sistemas o sistémica. Donde la atención de la gerencia se centra en reconocer la interacción que tienen los insumos, los procesos y los resultados organizacionales. En otras palabras reconocer que la organización se encuentra interrelacionada e interconectada con otros sistemas como el social.

## 2º. ¿Qué es el potencial humano?

El potencial humano se puede definir como lo que la persona es capaz de hacer en la vida con sus recursos psicológicos. Obviamente dicho potencial se puede identificar, desarrollar, entrenar, liberar, ampliar, direccional y emplear para el beneficio no solamente individual sino grupal y organizacional.

El concepto de potencial humano en el mundo laboral cobra una importancia mayúscula debido a que la gerencia al ser consciente que todos sus colaboradores cuentan con un gran potencial para llevar a cabo las tareas encomendadas que se pueden emplear estratégicamente tanto para el logro de los objetivos particulares del trabajador como para la consecución de los objetivos, metas y propósitos de la propia organización.

En este sentido, James citado por Globe (1977) señala que el individuo promedio emplea únicamente una parte de la totalidad de su potencial durante toda su vida. En consecuencia, según este psicólogo norteamericano: "en comparación con lo que deberíamos ser, somos a medias" (p. 67).

Sin embargo, es pertinente señalar que poco o muy poco se ha hecho en los últimos años para estudiar el potencial humano y por supuesto, mucho menos para desarrollarlo dentro de las organizaciones productivas.

El potencial humano puede ser entendido de dos maneras: En primer lugar, como una necesidad que tiene la persona de llegar a ser tanto como pueda. En este caso, el potencial humano hace parte de la teoría de la motivación humana. En segundo lugar, como un conjunto de capacidades o talentos que posee toda persona para enfrentar con éxito las exigencias medio ambiente laboral. En este caso, el potencial humano hace parte de las habilidades o competencias laborales que la persona tiene y “que desarrollar o perfeccionar con la capacitación”.

En el primer caso, lo que Maslow, 1954 citado por Globe (1977) llama actualización del yo, corresponde a la identificación de las necesidades psicológicas referentes a: crecimiento, desarrollo y utilización del potencial propio del ser humano. También este autor ha descrito esa necesidad como “el deseo de llegar a ser todo aquello que lo que uno es capaz”.

De tal manera que podemos decir en términos generales, según lo planteado por Urdaneta (1990) que: “el desarrollo del personal en la empresa es aquel proceso que conduce al hombre trabajador mediante el conocimiento de sí mismo, a la plena realización, actualización y optimización de sus posibilidades latentes”. (Pág. 7).

De otra parte, Duque 1974, citado por Urdaneta (1993) es mucho más contundente al señalar que: “cada individuo tendría una serie de metas que persiguen forma con ciento inconsciente, obtenerlas, representa para dicha persona lograr su propio autodesarrollo.

Esa proyección laboral no será determinada desde fuera sino internamente, mediante el conocimiento que el individuo tenga de sus propias potencialidades y de las posibilidades de desarrollarlas en unas actividades concretas dentro de una organización determina.

Ahora bien, el sentido de vida laboral, es decir el significado e importancia que el trabajo adquiere para el trabajador puede integrarse a su actividad laboral diaria. Para esto la organización, estratégicamente orientada debería propiciar espacios que ayuden al individuo en ese proceso de

construcción y consolidación de dicho proyecto y por supuesto obtener beneficios mutuos.

## 2.1. ¿Cómo desarrollar el potencial humano en una organización?

Las estrategias y programas tendientes al desarrollo del potencial humano en el ámbito de las organizaciones colombianas debe ir acompañado de un detallado “análisis de costo-beneficio” (tanto para la empresa como para el trabajador), para que no se generen grandes y sobre todo “falsas expectativas” en el personal, que repercutan directamente en la credibilidad de la alta gerencia, que por cierto, se encuentra ya muy deteriorada según lo planteado por Manrique (1996).

De otra parte, la mejor manera de desarrollar el potencial humano en una organización es comenzar por saber quiénes somos y que queremos. Es decir, que tanto la organización como sus colaboradores deben establecer en primer lugar: ¿cuál es su propósito en la vida? ¿Cual es su razón de ser? ¿Cuáles son sus principios y valores centrales en la vida? ¿Dónde desea estar en un tiempo determinado?

Como se puede apreciar, las estrategias para el desarrollo del potencial humano deben enmarcarse dentro del tipo de desarrollo que pueden propiciar las organizaciones. Ya que desarrollar el potencial humano es un proceso que requiere madurez, un entendimiento y conciencia de si mismo y del mundo. En este sentido, es posible diseñar planes y proyectos carrera, que pongan en juego todo el potencial “dormido” y desperdiciado por ahora, por la gerencia tradicional.

En concreto, dos estrategias para el desarrollo potencial humano en las organizaciones son: en primer lugar, la identificación de los talentos especiales con que cuenta actualmente la organización. A través del programa de capacitación orientados al reconocimiento de las potencialidades en cada uno de los colaboradores. Dichos programas deben apuntar fundamentalmente hacia el logro del autoconocimiento del trabajador. Fundamentalmente debe dirigirse acciones al reconocimiento de sus fortalezas y sus capacidades creativas. En segundo lugar, articular los planes de carrera y las líneas de

promoción de personal con los resultados de la primera estrategia mencionada.

### **3. Principios psicológicos en que se apoya la gerencia del potencial humano.**

En este punto retomamos la propuesta de Urdaneta (1993) cuando señala que: “todo desarrollo, en el caso de los humanos, es en definitiva un proceso de autodesarrollo, cada vez mejor” (p. 19). De esta manera tenemos entonces que el principio psicológico fundamental que sustenta la gerencia el potencial humano es: El deseo de superación permanente o la necesidad constante de actualización del yo (autorrealización).

Este concepto que sustenta Maslow acerca del crecimiento personal está profundamente relacionado con sus ideas del “potencial humano” y que lo lleva a concluir que el desarrollo hacia la actualización del yo es están natural como inevitable en el ser humano. De tal forma que para este autor crecimiento significa constante despliegue del talento, capacidad, creatividad, conocimiento y carácter.

La satisfacción progresiva de dichas necesidades explica en parte, que impulsa al hombre a ser un mejor prospecto de sí mismo, Es decir, dirigirse hacia una más perfecta realización de su humanidad junto con los otros en sus espacios de trabajo. En consecuencia, el conocimiento y la comprensión de uno mismo, son el camino más importante hacia la autorrealización. Este proceso puede ser impulsado o impedido por los agentes encargados de la socialización organizacional y por la cultura prevaleciente en la organización.

El potencial humano tiene que ver con el desarrollo personal y la libre decisión de actualizarlo y permitirle una evolución. Evolución que tiene que ver con un proceso infinito de creación y re-creación de uno mismo. Sin embargo, el potencial de desarrollo que el trabajador tiene en sí, muchas veces no se actualiza por falta de oportunidades que no son sino consecuencia de una concepción tradicionalista en la gestión de personal.

De acuerdo con Vargas (2002) la nueva concepción en la administración del potencial humano se funda en las siguientes ideas:



- 1°. El reconocimiento de que el trabajador posee potencialidades internas que necesitan desarrollarse;
- 2°. La valoración de que el trabajador es el factor más importante para impulsar el desarrollo empresarial; y
- 3°. La comprensión de que el sistema empresarial influye sobre el trabajador y viceversa, por lo que el desarrollo de éste necesariamente se encuentra ligado al desarrollo de aquél.

Todos estos importantes conceptos se encuentran interrelacionados y originan en su dinámica la gestión del potencial humano encaminada hacia la excelencia administrativa.

### **3.2. El aprendizaje continuo y autónomo en las organizaciones.**

Para Senge (1999) el aprendizaje no es la asimilación indiscriminada información, sino un cambio mental, una forma diferente de percibir el mundo y nuestra relación con él. Es un camino de desarrollo para adquirir habilidades o competencias, basado en un cuerpo teórico que debe ser estudiado y dominado para poderlo aplicar en diferentes contextos de acuerdo a las necesidades.

Aprender no es solamente saber la respuesta. Esto podría llamarse respuesta condicionada, lo cual es más el resultado del entrenamiento que un verdadero aprendizaje. Pocos que incluye ni contribuye al cambio cual crecimiento personal dicho aprendizaje reflejo y mecánico, como las plantea Manrique (1996).

Aprender no es lo mismo que estudiar o entrenar. Es más un hábito, una forma de mirar la vida, de crecer. No se mide por los exámenes sino por la experiencia validada y reflexionada por el propio sujeto. En consecuencia, si no existe un capital humano capaz de innovar y aprender, las empresas están destinadas a fracasar.

La palabra aprender debe ser sinónimo de cambio, ya que conocer la estructura del aprendizaje permite comprender mejor los problemas de la

transformación organizacional. Handy 1974, citado por Manrique (1996), propone que el aprendizaje tiene que ver con preguntas como: ¿quién soy yo?, ¿cómo hago esto?, ¿Cuál es la razón de...? ¿Cómo funciona esto? Entre otras. De hecho el aprendizaje se inicia siempre haciéndose una pregunta. Si no hay preguntas no hay necesidad de respuestas.

A manera de síntesis, y siguiendo la propuesta de Maslow 1954 citado por Globe (1977) “el individuo necesita aprender a decidir por sí mismo pues cuando otros actúan por él, su propio desarrollo se ve obstaculizado” (p. 76).

## Conclusiones

El elemento clave en cualquier propuesta para implementar una gerencia del potencial humano en las organizaciones es el concepto de desarrollo personal. Por lo tanto, el gerente cualquiera que sea su posición en la empresa deberá conseguir, hacer y mantener personas integrales, humanas y competentes, logrando el desarrollo a nivel individual y social a escala física, afectiva y psicológica para obtener el mayor desempeño, resultado y valor agregado de cada persona.

En consecuencia con lo planteado en este pequeño documento, la gerencia del potencial humano implica un conjunto de prácticas, técnicas, competencias y acciones en el marco de las intervenciones psicosociales basadas, en el ejercicio reflexivo y crítico sobre las mismas, que permite generar aprendizajes organizacionales.

Por esta razón, la gerencia como plantea Mejía (2004) no es sólo el conjunto de técnicas que se desarrollan dentro de una organización con el fin de cumplir con unos objetivos. Sino que es una actitud (una forma de pensar, sentir y actuar) que permite y garantiza el desarrollo de unos recursos humanos, tecnológicos y financieros, con el propósito de generar mas recursos.

En última instancia, tener presente el potencial humano en las organizaciones consiste en direccionar estratégicamente el desarrollo de toda la organización para aprovechar al máximo la capacidad y los talentos de sus colaboradores, promoviendo espacios y escenarios de capacitación,

aprendizaje colectivo y desarrollo del personal, a través de un proceso continuo de mejoramiento personal y grupal cuyos efectos a corto, mediano y largo plazo se puedan medir en términos de los efectos de dicha capacitación y aprendizaje en la productividad tanto individual como organizacional.

### Referencias bibliográficas

- Cane, S. (1997). Estrategias kaizen para afrontar a través de las personas. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. Bogotá: McGraw Hill.
- Gil, I., Ruíz, L., y Ruíz, J. (1997). La nueva dirección de personas en las empresas. Madrid: McGraw Hill.
- Globe, F. (1977). La tercera fuerza: la psicología propuesta por Abraham Maslow. México: Trillas.
- Manrique, F. (1996). Un cambio de época, no una época de cambios. Bogotá: McGraw Hill.
- Marín, A., y Velasco, M. (2001). Historias de aprendizaje: una herramienta para el desarrollo organizacional. *Estudios gerenciales*. Universidad ICESI.
- Mejía, B. (2004). Gerencia de procesos. Bogotá: ECOE.
- Senge, P. (1999). La quinta disciplina. Madrid: Gránica.
- Urdaneta, O. (1993). Cómo hacer desarrollo de personal en las empresas. Bogotá: Legis.