

## ARTÍCULO DE REVISIÓN

# Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional

## Human capital, academic management and organizational development

**MSc. Xiomara Martín Linares, MSc. Alina María Segredo Pérez, Dra. C. Irene Perdomo Victoria**

Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.

---

### RESUMEN

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. La clave de una gestión acertada en las organizaciones educacionales, fundamentalmente en los sistemas de salud está en las personas que participan en ella; en la actualidad 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. Los estudios del capital humano en la gestión académica cada vez cobran mayor importancia y están encaminados a hacer más eficientes los sistemas y procesos de gestión, ya que de esta forma se impulsa el rendimiento y desarrollo de la organización educacional. Por lo antes expuesto, es que este trabajo tiene el objetivo de reflexionar sobre el papel que desempeña el capital humano en la gestión académica para el desarrollo de la organización. Se concluye que la gestión del capital humano para el desarrollo organizacional en educación médica es necesario en busca del logro de una mayor calidad y pertinencia de los procesos que lleva a cabo la institución, lo que se convierte en 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.

**Palabras clave:** capital humano, desarrollo organizacional, gestión académica, gestión del cambio.

---

## ABSTRACT

Modern society is obliged to compete in a market which dynamics is mainly ruled by the vertiginous development of Science and Technology. The key of a relevant management in educational organization, mainly in health systems, is that of those people who participate in it. At present, the high levels of competitiveness demand new commitment forms, observe facts, take decisions, decide and manage, think and dress, as well as manage human relations in the organizations in a most effective way. The studies on human capital in academic management have grown in importance and are designed to make management processes and systems more efficient. This way, the development and performance of an educational organization is promoted. Because of the above explanation, this work aims at reflecting on the role of human capital in academic management for the development of the organization. It is concluded that management of human capital for organizational development in medical education is necessary for the achievement of a greater quality and pertinence of the processes that the institution carries out, what becomes an indispensable condition in the present world. In these changing times in which the values evolve rapidly and the resources become scarce, it is absolutely necessary to understand everything that influences on people's capacity for work.

**Key words:** human capital, organizational development, academic management, change management.

---

## 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>

La Gestión de Recursos Humanos en Cuba, como parte del proceso de perfeccionamiento, juega un papel esencial que se corresponde con las concepciones modernas de este campo y con las características de nuestro país. Aunque la tendencia actual es concebirla como un sistema, en Cuba existen organizaciones donde esto aún no se logra. En tal sentido se ha hecho un llamado para lograr implementar el Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano, entrando a desempeñar un rol de significativa importancia las competencias laborales, como eje central y factor por excelencia para lograr la integración interna y externa que exige el modelo.<sup>2</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.

De ahí que, en la gestión académica se realicen un conjunto de actividades encaminadas a facilitar la transformación de las condiciones institucionales con espíritu de renovación e investigación, en búsqueda de soluciones a los problemas o necesidades identificadas durante el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje.

Una institución educativa que comprenda y le interese implantar un sistema educativo orientado al logro de la calidad de la educación, debe transformarse en agente de cambio que establezca estándares y pautas para los procesos de enseñanza aprendizaje, poseer los recursos para afrontar los costos y adquirir tecnología de punta, crear la infraestructura necesaria, mantenerla y actualizarla constantemente, así como diseñar una estructura organizacional con esquemas administrativos flexibles e innovadores que den respuesta a las necesidades sociales.<sup>3</sup>

Hablar de una gestión exitosa implica la evaluación de una gestión que ha alcanzado objetivos, y para ello se ha valido de las herramientas que le permitieron tomar las decisiones apropiadas, donde la efectividad de una universidad estará condicionada por la eficiencia y calidad del capital humano que se desempeña fundamentalmente en la función docente-investigativa.<sup>4</sup>

Por lo antes expuesto, es que en la actualidad los estudios del capital humano, cada vez cobran mayor importancia y están encaminados a hacer más eficientes los sistemas organizativos e incrementar la calidad en los procesos. Con una buena administración del capital humano se impulsa su rendimiento y desarrollo 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 ella.

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 para el logro de un buen comportamiento organizacional.

Por todo lo anterior, es que este trabajo tiene el objetivo de reflexionar sobre el papel que desempeña el capital humano en la gestión académica para el desarrollo organizacional.

## **MÉTODOS**

Se realizó revisión bibliográfica sobre el tema que permitió, mediante el análisis de contenido de la literatura revisada, la reflexión sobre el papel que desempeña el capital humano en la gestión académica para el desarrollo organizacional, teniendo en cuenta los comportamientos humanos, la gestión del cambio, la gestión académica y el desarrollo organizacional para lograr dar respuesta de forma planificada a las demandas institucionales. También 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 sociológico y metodológico. 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>4,5</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>5</sup>

Por su parte, 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 para mejorar las relaciones humanas, los factores económicos y de costos, las relaciones entre grupos y el desarrollo de los equipos humanos para una conducción exitosa.

El desarrollo organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la institución, es decir, sobre los valores, las actitudes, las relaciones y el clima organizacional, esencialmente sobre las personas más que sobre los objetivos, la estructura o las técnicas que emplea la organización.<sup>6,7</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 a este actualmente en la gestión del desarrollo organizacional en el ámbito académico, deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave ya que permite adecuar la estructura de la organización para una eficiente conducción de los procesos de trabajo, fortaleciendo el trabajo en equipos y el liderazgo que permita una toma de decisiones de forma rápida y oportuna ante las situaciones de conflicto que se presente en la organización.

Precisamente cada vez que algo no sucede como debe ser o no se logran los resultados, aparece invariablemente alguna circunstancia donde hay personas a quienes 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. 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 estas.<sup>8</sup>

En el campo de educación médica los problemas que surgen tienen sus propias particularidades ya que los escenarios docentes son especiales, pero sin lugar a dudas, los principios, valores y conceptos que fundamentan la calidad de los procesos que ahí se desarrollan son de naturaleza y valor universal. Esto implica que la gestión que se desarrolla debe ser de manera continua y dinámica, la cual estará orientada a la mejora de los procesos clave 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 precisa de 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>9</sup>

1ro. Pensar en problemas complejos, los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes.

2do. Acción innovadora y coordinada, los equipos destacados desarrollan un ímpetu operativo donde cada uno es consciente del otro y actúa de manera que complementa los actos de los otros.

3ro. Papel de los miembros del equipo en otros equipos, así un equipo que aprende alienta a otros a aprender, al inculcar prácticas y destrezas en el trabajo en equipo.

En la actualidad, hay que invertir en la gestión eficiente 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, mediano o largo plazo.<sup>1</sup>

Así como cada individuo tiene su propia personalidad, 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 la sociedad 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 solo una contemplación teórica para pasar a actos concretos que permitan a los directivos académicos 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 en las instituciones hay que tener presente que existen procesos en el cual intervienen todos los recursos de la organización como son: el capital financiero, la producción científica, las tecnologías y las personas propiamente dichas, donde el uso adecuado de una comunicación efectiva y eficiente 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 su desarrollo.

La filosofía del comportamiento organizacional tiene un enfoque de apoyo y está orientada al capital humano. Entre sus propósitos se encuentran 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 del 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>6</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. 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.<sup>10</sup>

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 assertiva dentro de la institución, en vista de aprovechar ese potencial que existe y le da vida para mantener motivado al capital humano y lograr que esté plenamente identificado 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 institución. Por lo tanto hay que cambiar el enfoque de considerar a las personas como simples recursos y considerar a las personas como el principal activo de una organización, pasar de tener oficinas de administración de recursos humanos a tener oficinas de administración del potencial humano, porque hoy 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>11</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 estimulación y sistema de evaluación de desempeño.

El desarrollo organizacional aborda, entre otros muchos, problemas de comunicación, de dirección, conflictos entre grupos, temas de identificación y destino de la institución, satisfacción y motivación de los miembros de la organización, así como cuestiones de mejora institucional, por lo que se considera un instrumento por excelencia para la gestión del cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional.

Las organizaciones en su desarrollo tienen que armonizar al menos 3 elementos que confluyen en la existencia de cualquier entidad:<sup>12</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 de los servicios de salud y la opinión de la población).
- Los requerimientos individuales y sociales del capital humano que conforma los equipos que le dan vida y permiten el desarrollo de la organización.

La función del capital humano en la organización ha evolucionado desde una concepción eminentemente administrativa hasta la consideración del trabajador como un recurso estratégico de tal magnitud que sin su participación difícilmente podría llevarse a cabo el desarrollo de las otras funciones básicas de la institución.<sup>2,4,13</sup>

Sin embargo, en la base de todo ello está la sustancial colaboración, sentido de pertenencia y responsabilidad social de todos y cada uno de los miembros de la organización. Esta participación colaborativa es la resultante de la integración de diferentes factores entre los cuales se destaca la motivación y satisfacción profesional y personal que tiene cada uno en cuanto a su participación en el cumplimiento de la misión 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 para el desarrollo organizacional en el ámbito académico es un proceso para el cambio, encaminado al 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 [monografía en Internet]. 2005 [citado 12 Sep 2012]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/elhucompor.htm>
2. Arias Gilart M, Reyes Falcón R. Procedimiento de Benchmarking para el mejoramiento continuo de la gestión integrada de capital humano. Observatorio de la Economía Latinoamericana [serie en Internet]. 2012 [citado 13 Mar 2013];168: [aprox. 12 p.]. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/agrf.html>
3. Zamboni L, Gorgone HR. Propuestas innovadoras en la gestión académica. III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur. Argentina [monografía en Internet]. 2003 [citado 12 Mar 2013]. Disponible en: [http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos\\_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completos/ZAMBONI.pdf](http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completos/ZAMBONI.pdf)
4. Martín Linares X, Segredo Pérez AM, Perdomo Victoria I. El capital humano en el desarrollo de las organizaciones. En: Evento Formación y capacitación. Cuba Salud 2012. Convención Internacional de Salud Pública [CD- Rom]. La Habana: Consejo Nacional de Sociedades Científicas de la Salud; 2012. p. 319-27.
5. Barrios Bulling T. El cambio y las organizaciones. Una mirada global. En: Carnota Lauzán O. Biblioteca virtual para formación postgrauada de directivos del sector salud. La Habana: ENSAP; 2010.

6. Barroso P. Desarrollo organizacional [monografía en Internet]. 2007 [citado 12 Sep 2012]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos10/deor/deor.shtml>
7. Fuentes García R. Desarrollo organizacional de sistemas de atención de salud. En: Carnota Lauzán O. Biblioteca virtual para formación postgrada de directivos del sector salud. La Habana: ENSAP; 2010.
8. 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 [monografía en Internet]. 2011 [citado 12 Sep 2012]. Disponible en: <http://jcvalda.wordpress.com>
9. Alvarado Liscano JG. La acción gerencial. En: Gerencia Creativa Dinámica: La estrategia para la presente y próxima década. Venezuela: Colecciones CIEAPRO; 2005. p .19-38.
10. Sánchez F. El capital humano, factor crítico en el desarrollo de las organizaciones [monografía en Internet]. 2007 [citado 12 Sep 2012]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/hfainstein/h3.htm>
11. Muñoz Santivañez MC. Asegurando el éxito de las Organizaciones a través de su gente. En: Carnota Lauzán O. Biblioteca virtual para formación postgrada de directivos del sector salud. La Habana: ENSAP; 2010.
12. Pauchard Hafemann H. Desarrollo Organizacional: sus Ventajas y Procedimientos. En: Carnota Lauzán O. Biblioteca virtual para formación postgrada de directivos del sector salud. La Habana: ENSAP; 2010.
13. Segredo Pérez AM. La gestión universitaria y el clima organizacional. Educ Med Super [serie en Internet]. 2011 Jun [citado 13 Marz 2013];25(2):164-77. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es)

Recibido: 14 de abril de 2013.

Aprobado: 24 de abril de 2013.

*Xiomara Martín Linares.* Escuela Nacional de Salud Pública. Calle 100 1132 e/ E y Perla. Boyeros. La Habana, Cuba. Correo electrónico: [xiomara.martin@infomed.sld.cu](mailto:xiomara.martin@infomed.sld.cu); [alina.segredo@infomed.sld.cu](mailto:alina.segredo@infomed.sld.cu)