

## Algunos aportes de la gestión humana al desarrollo de la estrategia y competitividad de la organización

Diego Alberto Loaiza Ospina\*  
dloaiza@coruniamericana.edu.co

### Resumen:

En este artículo se hace referencia a la oportunidad que tiene toda organización, bien sea micro, pequeña, mediana o grande, sector público o privado, de reconocer el incalculable valor que subyace en su capital humano, como principal generador de valor y diferenciador, en un mundo globalizado como el actual. En los fenómenos de globalización, Gestión Humana asume un rol estratégico y protagónico, se convierte en el socio estratégico que promueve el cambio en todos los niveles de la organización y posibilita entre otros, la transformación de la cultura organizacional. La Competitividad es posible lograrla, pero se necesita que la Gestión Humana esté alineada con la estrategia y propósitos de la organización y una actitud de total compromiso y respaldo, desde la Gerencia.

### Palabras clave:

Gestión Humana, Cambio Organizacional, paradigmas, globalización, Gestión por Competencias, Competitividad.

### Abstract:

This article refers to the opportunity for any organization, whether micro, small, medium or large, public or private sector, to recognize the incalculable value lies in its human capital as the main generator of value and differentiation in globalized world today. In the phenomena of globalization, Human Resource Management plays a strategic role and leading role, it becomes the strategic partner that promotes change at all levels of the organization and allows among others, the transformation of organizational culture. Competitiveness is possible to achieve, but it needs human management is aligned with the strategy and goals of the organization and an attitude of total commitment and support from management.

### Key words

Human Resource Management, Organizational Change, paradigms, globalization, skills management, competitiveness.

### Introducción

El presente artículo tiene validez si a través de él, los lectores logran visualizar sistémicamente a la organización, donde todos sus procesos confluyen, logrando finalmente la armonía y el equilibrio esperado.

Uno de los procesos vitales y más trascendentales

es sin lugar a dudas la Gestión Humana, la cual al ser víctima de una inadecuada decisión por la Gerencia, puede ocasionar serios traumatismos en toda la estructura organizacional.

A lo anterior se le debe agregar el ambiente de globalización que circunscribe nuevas dinámicas para las organizaciones en el siglo XXI. Fenómenos como la globalización, los cambios constantes en el

\* Candidato a Magister en Gerencia del Talento Humano, Universidad de Manizales, Especialista en Finanzas, Universidad CEIPA, Especialista en Economía Pública, Universidad Autónoma Latinoamericana, Administrador de Empresas, Universidad CEIPA. Docente Catedrático y Consultor Organizacional. Profesor de Tiempo Completo, adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Corporación Universitaria Americana, Medellín.

contexto y la valoración del conocimiento entre otros, son algunos de los nuevos paradigmas que trajo consigo el siglo XXI.

El concepto que hoy se tiene de la Organización, no es el mismo que se tuvo ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el accionar de ésta y con ello la imperiosa necesidad que tiene la Organización, para moldearse y ajustarse a estos cambios.

El concepto de Gestión igualmente ha cambiado, este término en la actualidad no hace referencia al uso de la tecnología, la gestión se enmarca en la gente que participa en ella. Se debe estar en condiciones de desaprender aquellas prácticas que no agregan valor y aventurarse a lo desconocido, cambiar interiormente, innovar continuamente, concebir la realidad, enfrentar el futuro, deducir lo que significa la organización y apostarle sin vacilaciones al cumplimiento de su postulado misional.

Por fortuna quedó en el pasado aquella vieja definición de Recurso Humano, basada en la concepción del hombre como un sujeto sustituible y como una prolongación de la máquina de producción, bien lejos de concebirse al trabajador como un ser indispensable para lograr el éxito de una organización.

La organización es un sistema que se ve afectado por el entorno y por todos aquellos elementos que interactúan con ella, se debe entender que el hombre como sistema individual, desempeña un papel fundamental en el éxito o fracaso de la Organización.

Ahora bien, cuando una organización no es consciente del riesgo que toma por no tener en cuenta para su proceso el elemento humano, puede fácilmente dirigirse hacia un final inseguro; sin embargo, son muchas las organizaciones que actualmente han decidido invertir en quienes hacen posible su razón de ser, es decir en sus colaboradores. La inversión en el talento humano ha sido posible gracias a la implementación de modelos como el de Gestión por Competencias.

Este modelo cambió el criterio con el cual se definía el éxito. Es necesario reconocer que el conocimiento, las habilidades, las destrezas, las actitudes y las aptitudes de las personas, es decir sus competencias, serán las necesarias para que un individuo asuma con propiedad un rol específico en la organización.

### **¿Que hacer con el concepto de cambio?**

Seguramente muchas organizaciones colombianas han encontrado una forma ideal para afrontar los fenómenos de cambio, otras por el contrario han tenido dificultades y el camino ha sido más lento, pero sin importar en cual grupo se encontraren, sin excepción alguna, todas las organizaciones sienten

la aceleración que produce uno solo de los elementos que caracterizan el entorno económico actual: la Competitividad.

Ante el desafío de la Competitividad, los Administradores deben ser creativos para incentivar nuevas prácticas de gestión, generar ideas novedosas para que sus organizaciones sean más productivas, proyectando su éxito en el largo plazo, como también el de los empleados que trabajen para ellas.

Situados en este nuevo escenario, es necesario replantear la Gestión Humana, ya que en éste no producen su efecto benéfico los anteriores sistemas de organización del trabajo, los métodos de selección y elección, la interacción organizacional, la motivación, la inducción, el entrenamiento, las evaluaciones de desempeño, las estructuras organizacionales, los sistemas complejos de toma de decisiones y entre otros, la estructuración de cargos.

En este nuevo entorno, la Gestión Humana tendrá que ser diferente. Los perfiles de los trabajadores deben ser diferentes, el trabajo manual cada vez se reduce más, el intelectual se impone con fuerza y la evaluación del desempeño tiene otro sentido. A la par son diferentes los conceptos de motivación y compromiso empresarial. Será más importante el aprender que saber. Todo esto exige lógicamente, nuevos sistemas de selección, esquemas diferentes de promoción, un diseño diferente de los programas de capacitación y formación.

El modelo de gestión por competencias ha sido y seguramente lo seguirá siendo, una herramienta de enorme utilidad para la Gestión Humana en las organizaciones. Este enfoque ha facilitado la interrelación de los diferentes procesos como selección, elección, inducción, evaluación del desempeño, capacitación y formación, desarrollo, compensaciones y desvinculación entre otros.

Abordar responsablemente los temas de Gestión Humana, demanda trascender los actuales esquemas de pensamiento y explorar otras formas no violentas de interrelacionarnos con los demás. Es ineludible que se cuestione acerca del concepto que se tiene del hombre, para entender el por qué se cree estar abocados a repetir en las organizaciones, esquemas rígidos y complejos que ignoran nuestra naturaleza humana.

Ahora bien, no se puede olvidar que el propósito de las organizaciones debe estar enmarcado dentro de las perspectivas de la calidad en la prestación de los servicios y/o los productos, para lo cual requiere de un elemento indispensable y de cuyo esfuerzo depende en gran parte el funcionamiento adecuado de la organización: el Talento Humano.

Desde la norma y la imposición de las leyes se

atenta contra lo más humano de la gente. Por el contrario, los principios y los criterios definen espacios comunes desde los cuales se puede ver y entender la vida, siempre y cuando haya conciencia que las personas y las organizaciones son organismos que se renuevan y crecen constantemente y no máquinas rígidas con propósitos definidos. Bajo este paradigma no queda otro remedio que ver a las personas como un recurso más, seleccionable, desarrollable y si se quiere, desechable.

En un mundo sin fronteras, las personas y no los medios de producción, serán la única ventaja competitiva y por lo tanto, el reto debe estar en atraer, desarrollar y mantener talentos.

Para incursionar en una Gestión Humana se requiere de una visión holista e integradora del hombre y su contexto. Separando el mundo de sus partes jamás se podrá conocer. El aprendizaje se obtiene de la síntesis y no de la fragmentación.

El vertiginoso crecimiento que mueve nuestro entorno en los últimos años, ha hecho forzoso que las organizaciones posean un sistema persistente y adaptable a los innumerables y rápidos cambios. Para ello, se propone que la organización debe estar bien estructurada, con objetivos claros, los cuales deben ser conocidos en todos los niveles y se genere en su interior, una dinámica que fortalezca la participación de los empleados como personas y no como objetos de la organización. Se debe buscar un Desarrollo Humano, con el ánimo de mejorar el producto personal del trabajador y orientar en él una nueva proyección como individuo.

La organización está preocupada en la actualidad por satisfacer tres grandes áreas: Aquella de los inversionistas que han confiado su capital con la esperanza de verlo producir mayores ganancias; otra del mercado, cuyos clientes cada vez más exigentes e inconformes presionan por el mejoramiento de los productos y/o servicios y una tercera, constituida por aquellos que hacen posible la realización plena de la empresa en el mercado, los colaboradores.

En este empeño por mantener un equilibrio buscando la satisfacción de estos tres sectores, la organización debe direccionar sus esfuerzos hacia mejores resultados para sus inversionistas, brindar productos de excelente calidad a sus clientes y finalmente, ofrecer respaldo y un adecuado ambiente laboral a sus colaboradores.

Bajo este último propósito, la organización ha conificado todos sus intereses en el Área de Gestión Humana, cuya función deberá estar orientada hacia el reclutamiento de talentos, el reconocimiento de los valores atractivos para los candidatos; de la misma forma aquellos procesos de capital y desarrollo, modalidades de autodesarrollo y promoción de sistemas

de gestión de conocimientos compartidos, buscando un mejor beneficio para el área de Gestión Humana. Es importante tener en cuenta que las estrategias planteadas estén perfectamente alineadas con las estrategias corporativas, buscando una mayor competencia y productividad y por ende, generando valor para la organización.

En la adopción de la Gerencia de Valor es muy importante la vinculación del capital humano dentro del proceso de creación de valor, ya que es el activo que se valoriza realmente; pero este proceso debe estar basado en una adecuada gestión que promueva su desarrollo, de esta manera se está asegurando el sostenimiento de la organización en el tiempo, buscando mejores estrategias.

En la actualidad la principal preocupación de los departamentos de Gestión Humana es convertirse en parte del proceso y contribuir directamente en el mismo; es decir, dejar de ser un gasto para convertirse en un costo, buscando con estrategias creativas, que el capital humano esté direccionado a la creación de valor y empiece a formar parte del mercado competitivo.

Es significativo consolidar las áreas de Gestión Humana como parte fundamental de las estrategias desde el inicio de las mismas y no como una opción de solución al vislumbrar problemas.

En la búsqueda de creación de valor, Gestión Humana debe direccionar su acción hacia la fijación de estrategias que motiven la participación activa del trabajador en la implementación del EVA, es decir, que cada colaborador actúe como un propietario; para lograr este propósito, los incentivos para los empleados deben estar basados en los siguientes aspectos: el primero es promover el mejoramiento de cada unidad de negocio, buscando la disminución de los costos o el aumento de los ingresos.

Lo segundo es incentivar la adecuada administración y utilización de los activos vinculados en el proceso, buscando hacerlos más productivos, generando una cadena de valor adecuada.

### **Un nuevo rol**

No cabe duda que el nuevo rol del Área de Gestión Humana en la Organización debe corresponder a un compromiso de actitud, con el deseo de pertenecer y alinear sus objetivos de su unidad de negocio con los objetivos corporativos y de esta manera, convertirse en el socio estratégico de la operación, la polivalencia deberá estar enmarcada en los roles y no en los cargos que desempeñe cada persona y es así como el líder de Gestión Humana hace parte del grupo corporativo de la organización.

El problema de gerenciar correctamente las prácti-

cas de Gestión Humana ya no es exclusivo de la organización.

Las universidades generan conocimiento a través de las mejores prácticas y en consecuencia diseñan programas de formación para que ejecutivos, accionistas y colaboradores, contribuyan a la generación de una nueva cultura, centrada en el capital humano, como principal generador de valor para la organización.

Gestión Humana es un elemento integrante de la Cadena de Valor, constituye el eje fundamental de la gestión empresarial al trabajar arduamente en procesos con los empleados, permitiendo crear en ellos una conciencia y un compromiso con su trabajo y con la organización, los resultados asociados con esta práctica radican en el mejoramiento de los bienes y/o servicios ofrecidos y el mejoramiento de la organización en términos de un mayor valor económico agregado, situación que finalmente será percibida por los accionistas.

Por esta razón en los últimos años Gestión Humana ha dejado de ser concebida como una práctica asociada al gasto, sino como una gran inversión que valoriza el capital de la organización.

### Una síntesis sobre los referentes teóricos

Siempre será objeto de reconocimiento el invaluable aporte que personajes como Max Weber, Harry Abravanel, Geertz, Idalberto Chiavenato y Michael Porter, entre otros, hicieron a la Administración y en especial al estudio de las organizaciones y las interacciones que en ella se dan, sin embargo a través del presente artículo se persigue un interés adicional, como lo es el de reconocer nuevos estudios e investigaciones que en materia de Gestión Humana se han llevado a cabo.

Calderón, Álvarez y Naranjo (2006) realizan un aporte en cuanto a los retos, tendencias y perspectivas de investigación en la Gestión Humana y determinan que, aunque la visión de la Gestión Humana sigue considerándose como reduccionista y se centra en las prácticas y sus resultados en la organización, ésta va más allá de la instrumentalización del ser humano; lo que la convierte en un fenómeno complejo, en el que se conjugan al menos siete factores que inciden en su concepción, filosofía y prácticas. Ellos son: características socio-político-económicas del momento histórico, concepción dominante sobre el ser humano, formas de organización del trabajo, concepción del trabajo, relaciones laborales, mercado laboral y las teorías de gestión dominantes.

Esta concepción aporta un espectro mucho más amplio de lo que es la gestión humana y, por ende, de los aspectos que deben tenerse en cuenta en el momento de realizarla.

Aquí se visiona un hombre que se encuentra in-

merso en un momento histórico específico y en una organización con particularidades que la hacen diferente de las otras, pero que debe ser abordado de manera integral.

Estos mismos autores (2007) abordan las relaciones entre la modernización empresarial y la Gestión Humana en el país, y describen las características de las áreas de Gestión Humana, de las prácticas de recursos humanos, del mercado laboral y las relaciones laborales en concordancia con la gestión de los recursos humanos, y abordan la generación de conocimiento en Colombia, considerando las tres perspectivas más sobresalientes: la sociológica, la humanística y la estratégica, siendo desde esta última de donde se vincula el área de Gestión Humana y sus prácticas al logro de objetivos y metas estratégicas de la organización, en consideración de sus activos intangibles como fuente de ventaja competitiva sostenible.

### Reflexiones finales

- Es una necesidad y así se sugiere que sea entendida. Gestión Humana debe rescatar lo humano de la Organización.

- En el momento actual, dos escenarios se abren paso en las organizaciones y la Academia aporta lo suyo y son la Gestión por Competencias y la Gestión del Conocimiento. Ambas con un elemento común: el Ser Humano.

- El ser humano es poseedor de una riqueza invaluable, aporta sus potencialidades para el desarrollo de la organización, contribuyendo significativamente a la Productividad y Competitividad Organizacional.

- El desarrollo humano debe estar orientado en el mismo sentido de los objetivos organizacionales.

- Las organizaciones colombianas no son ajenas al contexto mundial, en tal sentido los Administradores y Gerentes son los primeros llamados a diseñar estrategias que impacten positivamente en todos los escenarios de la organización, propiciando un ambiente de cambio, de reflexión, de apertura, pero apoyándose en Gestión Humana, siendo ésta el área estratégica y socia de toda la organización.

- Los actuales postulados sobre Gestión Humana, invitan a que se encuentre el ser humano que subyace en la organización, trabajar con base en él, en sus competencias, sentimientos, y él a su vez agregando valor y asumiendo su papel de diferenciador, para que la organización sea más productiva y competitiva.

## Bibliografía

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. Edit. Popular 2001.

COVEY R. Stephen. Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Edit. Paidós, México 1996.

TORRES, Sánchez Carlos Eduardo. (Julio de 2006). Gerencia del Talento Humano como Respuesta a la Necesidad de Agregar Valor. Recuperado de <http://www.gestio-polis.com>.

La Cadena de Valor de Porter Michael. Pág.73.

CALDERÓN, Hernández Gregorio. Investigación: Valor Agregado por las Áreas de Gestión Humana a las Organizaciones Colombianas. Febrero de 2003 a Marzo de 2005.

AKTOUF, O. (1998) La administración: entre tradición y renovación. Cali, Colombia: Artes Gráficas Universidad del Valle.

ASHBY, W.R. (1984). Sistemas y sus Medidas de Información. En: V. Bertalanffy, R.W. Ashby y G.M. Weinberg, Tendencias en la Teoría General de los Sistemas (pp.95-117). Madrid, España: Alianza Editorial.

CALDERÓN, G. (2006) La Gestión Humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. Cuadernos de Administración, 19(31), 9 – 55.

CALDERÓN, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. (2006). Gestión Humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos de Administración, 19(32), 225 – 254.

CALDERÓN, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2007). La Gestión Humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. Estudios Gerenciales, 23(103), 39-64.

CASTELLS, M. (2002). Globalización y antiglobalización. En J.E. Stiglitz y M. Barlow, Pánico en la globalización. Bogotá, Colombia: Fica.

CASTELLS, M. (2004). La era de la información. Economía, sociedad y cultura. México: Alianza Editorial.

CASTELLS, M. y Hall, M. (1994). Tecno-polis del mundo. La formación de los complejos industriales del Siglo XXI. Madrid, España: Alianza Editorial.

CHIAVENATO, I. (2002a). Gestión del Talento Humano. México: McGraw- Hill.

CHIAVENATO, I. (2002b). Administración en los Nuevos Tiempos. México: McGraw- Hill.

CHIAVENATO, I. (2002c). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw- Hill.

CHIAVENATO, I. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Thomson.

IVANCEVICH, J., Gibson, J. y Donnelly, J. (2003). Las Organizaciones. México: McGraw – Hill.