

EL FACTOR HUMANO COMO ELEMENTO COMPETITIVO PARA LA ORGANIZACIÓN MODERNA

César Alveiro Montoya Agudelo

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Afines Universidad
Cooperativa de Colombia Medellín, Antioquia, Colombia

Martín Ramiro Boyero Saavedra

Escuela de Administración Fundación Universitaria CEIPA - Institución
Universitaria Escolme Medellín, Antioquia, Colombia

Wilson Montenegro Velandia

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Afines Universidad
Cooperativa de Colombia Medellín, Antioquia, Colombia

Jhon Jaime Arango Benjumea

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Afines Universidad
Cooperativa de Colombia Medellín, Antioquia, Colombia

Introducción

A la luz del presente, resulta obvia la importancia que tienen las personas en las organizaciones o al menos, existe desde hace varias décadas un relativo consenso en la disciplina administrativa en subrayar su relevancia por cuenta de ser entidades conformadas por personas para el cubrimiento de sus necesidades o el alcance de determinados fines.

No obstante tal evidencia lógica, los abordajes sobre el papel que juega el factor humano en la organización han sufrido diversos desarrollos e interpretaciones que van más allá del relato acerca de un factor humano que se ignoró en los planteamientos clásicos de la disciplina administrativa, pero que se hizo visible con los aportes de la Escuela de las Relaciones Humanas, a partir de la cual se ha venido dando un desarrollo progresivo de los postulados que desde ésta se formularon hasta el día de hoy.

Contrario a lo que este desarrollo lineal erróneamente puede sugerir, los abordajes sobre la gestión humana constituyen un conjunto de múltiples perspectivas que han ido desplazándose, reinventándose y ajustándose según las necesidades que han venido afrontando las organizaciones en la actualidad, así pues, la reivindicación del factor humano en relación con los retos de la competitividad ha venido poniendo de manifiesto aspectos desconocidos hace algunas décadas cuando la administración de recursos humanos resaltaba los aspectos culturales, psicológicos y motivacionales en aras de lograr bienestar laboral y productividad. Aquellos aspectos tienen que ver directamente con los retos que entraña un contexto global de transformaciones aceleradas en donde se experimenta la necesidad de centrar en el conocimiento y talento de las personas, las claves que han de permitir a las organizaciones el desarrollo de ventajas competitivas y la exploración de oportunidades en un entorno complejo.

En este contexto, la reivindicación del factor humano en la organización adquiere un sentido novedoso, ya no como simple recurso al cual es preciso poner “en el lugar y cargo adecuado”, sino como fuente de conocimiento y factor de aprendizaje cuyo sentido pleno se adquiere en la creación y fortalecimiento de culturas de aprendizaje y redes de trabajo colaborativo que consolidan en las organizaciones el capital intelectual necesario para agregar valor a los procesos organizacionales de cara a las demandas del mercado. La clásica labor de la gestión humana, ha venido dando paso así a una consideración de la misma como proceso estratégico claramente vinculado con las metas de largo plazo de la organización y con el claro manifiesto de propender por un equipo humano comprometido con la innovación y el mejoramiento continuo.

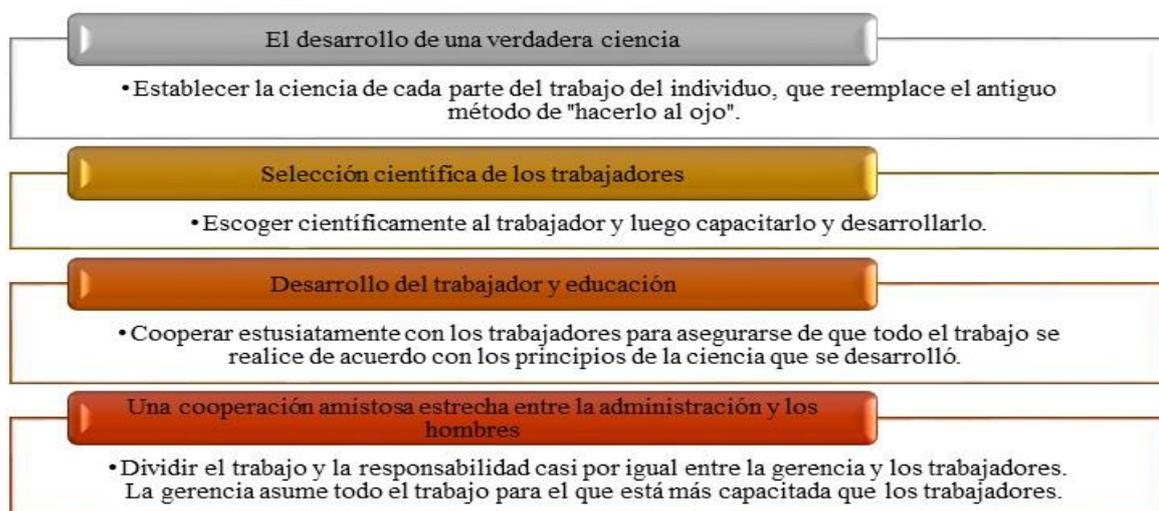
A continuación se presenta un bosquejo de los principales rasgos que han venido haciendo manifiesta la reconceptualización del sentido de lo que es el factor humano en las organizaciones de cara a los desafíos de competitividad de éstas, retomando aportes de diversos autores que han profundizado el sentido de estas transformaciones y que han consolidado nuevos referentes teóricos para desplegar modelos de gestión flexibles, integradores, dinámicos y complejos centrados en el desarrollo organizacional a través del talento y conocimiento de los colaboradores.

Desarrollo

La revolución industrial trajo consigo, entre otras cosas, lo que hoy se conoce como la moderna administración de la gestión humana¹, según lo que han expuesto algunos teóricos como Snell (2013), Rodríguez (2007) y Calderón (2006), entre otros. Sus antecedentes más remotos tienen que ver con la necesidad de garantizar una mayor productividad en el seno del sistema de producción industrial. Según Silva Otero y Matta de Grossi (2005), la revolución industrial estuvo caracterizada no sólo por la evolución de la máquina, sino por la incorporación de la energía a ella y por el desarrollo que tuvo la organización, lo cual disminuyó la incorporación del factor humano y por lo tanto, la capacidad humana fue sustituida por mecanismos mecánicos donde se desplazó al artesano manual.

Por cuenta de la revolución industrial, el proceso de la gestión humana se vio en la obligación de desarrollar acciones encaminadas al fortalecimiento del mismo y, por ello en su época, Frederick Taylor propuso cuatro acciones o principios fundamentales con el fin de lograr una mayor competitividad organizacional fundamentada, estos principios son:

Ilustración 1 Principios de la administración según Taylor



Fuente: Elaboración propia basado en: (Robbins & Coulter, 2005, pág. 28)

¹ Aun no se ha llegado a un consenso para establecer si debe hablar de gestión del talento humano, gestión humana o gestión del recurso humano. Por lo que, para una mejor comprensión de este capítulo, se utilizará el concepto de gestión humana como sinónimo de talento humano, recurso humano, gestión humana o todos aquellos conceptos que están relacionados con la acción de tener relación con las personas de la organización.

Con el primer principio, Taylor buscó que se realizara una observación, clasificación y tabulación sistémica de todas las actividades que se llevaran a cabo para luego simplificar las tareas a desarrollarse con base en un previo análisis de movimiento, materia y equipo. La pretensión de Taylor con este principio, fue acabar con la metodología desarrollada por mucho tiempo por parte de los trabajadores y capataces, consistente en realizar las tareas a través de ensayo y error.

El segundo principio se fundamentó en la selección de personas que cumplieran con habilidades y capacidades para el desarrollo de tareas de manera eficiente, para así lograr la eficacia en el trabajo. Para Taylor era fundamental permitir que los empleados pudieran seleccionar sus propios métodos de trabajo y por ello propuso su tercer principio buscando que ellos pudieran desarrollar su propia manera de adiestrarse a fin de lograr que pudieran dar cumplimiento a su labor de la mejor manera posible.

Con el cuarto principio, Taylor pretendió que la división del trabajo se realizara de manera equitativa, procurando que las responsabilidades que debían cumplir tanto los trabajadores como los administradores se establecieran en un ambiente de mutua cooperación entre ellos, con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos y estrategias establecidas en la organización (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

La propuesta teórica de Taylor se fundamentó en plantear que la administración tuviera énfasis en el proceso de la planeación y en la simplificación de la tarea, sin dejar de lado el valor que representaba el trabajador implicado en el desarrollo de tales tareas, al menos desde la consideración energética del mismo; hecho que ha llevado a que los críticos de Taylor afirmen su ignorancia de los aspectos humanos y motivacionales que requería todo colaborador para llevar a cabo el desarrollo de sus actividades con el mayor éxito posible (Claudes & Álvarez, 2005). Taylor “no sólo recalcó las consecuencias deseables de compartir los beneficios económicos con los empleados sino también la importancia del reconocimiento individual por un desempeño superior” (French, 1983, pág. 43), al igual que hizo énfasis en la necesidad de que existiera un crecimiento en el desarrollo de las actividades de los funcionarios de la organización. “Taylor recomendaba mucho que cuando los trabajadores dejaran de responder a la capacitación inicial no se les

despidiera “brutalmente” sino que se les debía conceder más tiempo o se les debería transferir a un trabajo para el que estuvieran mejor preparados. También se dio cuenta del valor de las ideas de los trabajadores y previó el moderno sistema de sugerencias al recomendar premios en efectivo para sugerencias adoptadas” (French, 1983, pág. 43).

Ahora bien, a mediados del siglo XX nace bajo la dirección de Hugo Musterberg lo que se ha conocido como la psicología industrial, cuyo propósito se fundamentaba en mejorar los procesos de ventas, por ejemplo, gracias a la identificación de las capacidades que podrían tener los colaboradores en sus puestos de trabajo y para ello, Musterberg propuso que se realizara un análisis de los puestos de trabajo desde aspectos, mentales y emocionales de los individuos, propuesta que hoy se sigue aplicando en el valioso proceso de selección. Por lo tanto, entre Musterberg y Taylor existió el interés de la “selección de empleados, en los sentimientos y aspiraciones individuales del trabajador y, en cierta medida, en los efectos de la estructura social en la productividad, aunque llegaron a conclusiones algo distintas acerca de este último” (French, 1983, pág. 46).

Hacia una concepción de la gestión humana

Como ha sucedido con la administración, muchas han sido las definiciones que se han propuesto para la gestión humana. Por lo tanto, para efectos de este documento se entenderá por administración de Recursos Humanos o gestión humana, el proceso administrativo que es aplicado para el crecimiento y mantenimiento de las experiencias, conocimientos y habilidades de cada uno de los miembros de la organización, al igual que el cuidado de la salud y el bienestar en general de todos los empleados al interior de la organización, donde deben tenerse presentes procesos como la planeación, dirección, gestión y control, con el propósito de que puedan cumplirse tanto los objetivos individuales como sociales de la compañía.

No cabe duda de que las organizaciones se caracterizan por contar con su propia cultura, por poseer su propia estructura organizacional y por tener la posibilidad y capacidad de adaptarse a las características del contexto ambiental, al adoptar la tecnología más conveniente para el desarrollo de sus procesos internos, siendo ello un elemento esencial para convertirse en corporaciones con mentalidad contingencial o situacional y, por consiguiente, el

área de gestión humana se constituye en una dependencia sensible a la variedad de mentalidades existentes en la institución. Al respecto:

“Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. A su vez, las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menor tiempo posible, con el menor esfuerzo y mínimo conflicto, muchos de los cuales jamás serían logrados con el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto” (Chiavenato I. , 2005, pág. 2).

Por otro lado, se tiene que el surgimiento del concepto de *Gestión Humana o Administración de Recursos Humanos (ARH)*, surge como una necesidad de ver a las personas como un elemento esencial tanto para el crecimiento como para el éxito y desarrollo de las organizaciones, puesto que son el único recurso vivo de la compañía que tiene la capacidad de pensamiento y desarrollo de estrategias para la lograr la competitividad, es decir, las personas son mucho más que un activo, dotados de una cantidad de habilidades y con capacidades creativas e intelectuales; por tanto, hablar de administración de personal es resaltar el acompañamiento que éstas están haciendo en la administración o gestión como verdaderos socios y no como unos simples recursos.

Para Chiavenato (2005), cuando se habla de administración de personal, es fundamental recurrir a tres aspectos esenciales, los cuales se presentan en la siguiente ilustración:

Ilustración 2 Aspectos para hablar de administración de personal

Las personas como seres humanos



los seres humanos cuentan con una personalidad y una historia de vida que los hace único y diferente de los demás. Además, poseen habilidades, conocimientos, destrezas y ciertas competencias que hacen que las organizaciones cuenten con los recursos necesarios para que exista una buena administración.

Las personas no como meros recursos (humanos) organizacionales



pues son seres vivos que son quienes impulsan la organización, además, ofrecen sus conocimientos e inteligencia, talento y aprendizaje para que la organización se pueda renovar constantemente para ser cada vez más competitiva. Son agentes dinámicos que poseen un don de crecimiento, iniciativa y desarrollo personal.

Las personas son socios de la organización



por lo tanto, son los únicos que cuentan con la capacidad de direccionarla hacia la excelencia y éxito. Ver las personas como socios de la organización, es darle valor a esa inversión que han hecho –en esfuerzo, tiempo, compromiso, responsabilidad y dedicación– para que ella sea altamente competitiva y que, a su vez, ésta retribuya tal inversión reflejada en óptimos salarios, en incentivos o un crecimiento personal y profesional entre otros elementos.

Ilustraciones tomadas de: <https://pixabay.com/es/photos/empresario/>

Fuente: Adaptación propia a partir de (Chiavenato, 2005, pág. 2)

El factor humano en la organización como elemento para la competitividad

Las organizaciones nacieron como resultado del afán de las personas en dar respuesta a una serie de limitaciones individuales puesto que vieron la necesidad de agruparse para trabajar de manera conjunta a fin de alcanzar sus objetivos individuales y colectivos. En consecuencia, son las personas el valor más importante que tiene cualquier organización, puesto que son ellos quienes con su trabajo coadyuvan a alcanzar los objetivos comunes establecidos en su proceso de agrupación para así lograr el desarrollo, crecimiento y éxito organizacional. Ahora bien, es importante tener presente que pueden presentarse situaciones donde los objetivos de los colaboradores no son coherentes con los objetivos propuestos por la organización, razón por la cual se pueden presentar dificultades o frustraciones en el desarrollo de sus tareas y cumplimiento de sueños. Wayne y Robert (2005) afirman que:

“La frustración genera en las personas apatía y desinterés por su trabajo... la reducción de costos va en contra de mejores salarios; el aumento de las ganancias, se opone a mejores beneficios sociales; la productividad no compagina con el esfuerzo saludable; el orden no funciona con la libertad; la coordinación no se da con la autonomía, y lo que es bueno para una parte no siempre lo es para la otra. Si una parte

obtiene ventajas, la otra por lo general queda insatisfecha, en caso de que la solución adoptada sea el tipo de ganar-perder” (págs. 66-67).

Así mismo, Wayne & Robert (2005) presentan una propuesta en relación con los objetivos individuales y corporativos, que se pueden resumir en la siguiente ilustración:

Ilustración 3 Objetivos organizacionales e individuales



Fuente: (Wayne & Robert, 2005, pág. 66)

Por otro lado, es necesario tener presente que en la relación que existe entre las personas y la organización, juega un papel preponderante la eficiencia y la eficacia al momento de identificar el valor representativo que tienen los colaboradores en la compañía. Lo anterior tiene su fundamento en la posición de que los colaboradores requieren de la eficiencia para el logro de la satisfacción de las necesidades individuales propias y que se podrán alcanzar mediante su participación en la organización, al igual que requieren de la eficacia para que pueda darse cumplimiento al logro de los objetivos propuestos por la compañía donde la participación de cada uno de los colaboradores es fundamental para el desarrollo organizacional y su competitividad. La participación de las personas en la organización desde la perspectiva de la eficacia, tiene que ver con alcanzar un ascenso, reconocimiento, aumento salarial y seguridad personal, entre otros factores, mientras que el objetivo establecido desde perspectiva organizacional, ha sido fundamentado en el logro de una mayor productividad, en la reducción de costos, en ganar utilidad y crecimiento organizacional, entre otros aspectos.

Como ya se dijo anteriormente, las personas no deben ser tratadas como un recurso si no se quiere correr el riesgo de manejarlo como una cosa, de la misma manera que se manejan por ejemplo los recursos económicos

puesto que "... el hombre es un ser biológico complejo, racional, un ser social que debe vivir en interdependencia con otros seres humanos y de sus relaciones con ellos deriva cultura, instituciones sociales y un orden donde se articula su dimensión social. De igual forma es un ser actuante. Se comporta, transforma la realidad, aprende, procesa, produce resultados" (Toro, 1992, pág. 25). Lo anterior, es la razón del por qué las personas deben ser consideradas como la principal ventaja competitiva para la organización.

Alineación de la gestión de talento humano: objetivos y estrategias para la competitividad

Por consiguiente, el activo más importante para cualquier tipo de organización son las personas y, por lo tanto, dichas instituciones deben centrar sus esfuerzos en prestar la mayor atención a su recurso humano en agradecimiento, puesto que es gracias a las personas que las instituciones crecen, prosperan y mantienen su continuidad en el mercado que cada vez está más marcado por la competitividad. Ahora bien, para que la organización del siglo XXI pueda comprender los objetivos de la gestión de los recursos humanos, es necesario que comprenda que su evolución estuvo orientada fundamentalmente en dar respuesta a tres elementos esenciales a saber, según se presenta en la ilustración 4:

Ilustración 4 Orientación de la evolución de la gestión humana



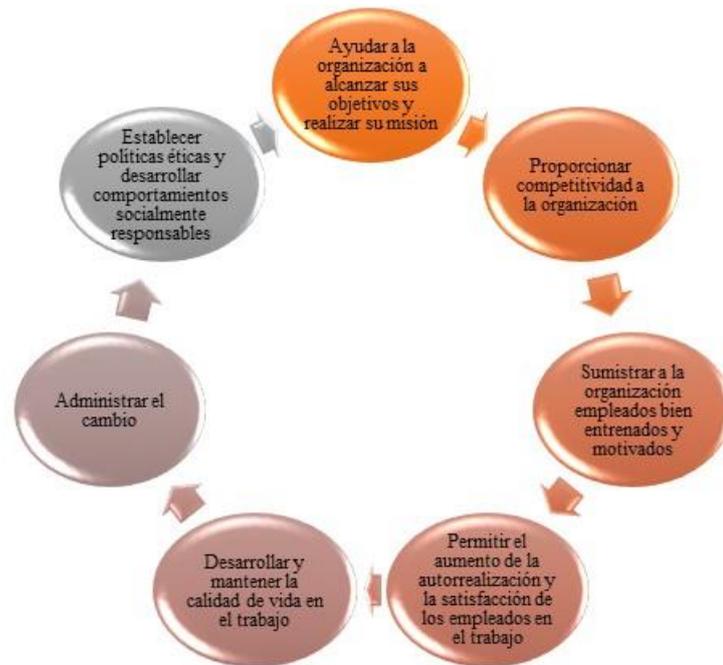
Ilustraciones tomadas de: <https://pixabay.com/es/photos/empresario/>

Fuente: Elaboración propia a partir de (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007)

Por lo tanto, es esencial enfatizar que la gestión de los recursos humanos debe ser vista como ese factor integrador de las personas con la organización y, por ello no deben ser vistos como simples recursos que son poseídos por una corporación (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007).

Dejando de lado el tamaño de la organización, su dedicación productiva o razón social, estas instituciones tienen como fundamento u objetivo, dar respuesta a necesidades de servicios o productos, para con ello obtener resultados financieros y competitivos que contribuyan al desarrollo económico y social del lugar donde ésta se encuentre. No cabe duda de que es gracias al talento del individuo de la organización que se pueden aumentar las fortalezas y disminuir las debilidades de la institución y ello depende de la manera como los directivos traten a sus colaboradores. Por esto último, es necesario tener claro que tanto los objetivos como las estrategias de la gestión humana se lograrán sólo si los directivos tienen total certeza que son las personas el elemento clave para el desarrollo, efectividad y competitividad organizacional. Según Chiavenato (2002), los objetivos de la gestión de las personas son diversos y por ello, contribuyen a la eficacia organizacional mediante los siguientes elementos que se presentan en la siguiente ilustración:

Ilustración 5 Medios para alcanzar la eficacia organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir de (Chiavenato I. , 2002, págs. 10-11)

En términos generales, se hace necesario que hoy en un mundo cada vez más competitivo y donde la globalización le exige a la organización mejores resultados, se vea la gestión humana como un socio estratégico institucional que da cumplimiento a los objetivos organizacionales definidos en el proceso estratégico. En concordancia con lo anterior, Ulrich (1997) estableció que en el desafío de llevar la gestión humana a un socio estratégico se:

“requiere a la vez fortaleza y disciplina. Algunas divisiones de RR.HH han incluido frases tales como socio estratégico en sus declaraciones de misión, con la esperanza de que las palabras por sí mismas la harían realidad. Desgraciadamente, las esperanzas sin comprensión crean más cinismos que cambio. Convertirse en un socio estratégico requiere superar cinco desafíos:

1. Evitar que los planes estratégicos junten polvo en el último estante.
2. Crear una tarjeta de puntuación equilibrada.
3. Alinear los planes de RR.HH. con los planes empresariales.
4. Evitar las salidas fáciles.
5. Lograr que en la firma se preste atención a las capacidades” (pág. 106).

Enfoques de la gestión humana para la competitividad de las organizaciones

Muchos han sido los intentos de diversos autores de tratar de llevar la gestión humana a un modelo y enfoque en particular, intentos que no ha sido posibles de concretar debido a las diferentes perspectivas que tienen los teóricos sobre la gestión humana. Sin embargo, en este apartado se hará el intento de explicar de manera teórica el enfoque universalista, el enfoque contingente y el enfoque desde la teoría de los recursos y capacidades.

El enfoque universalista tiene como fundamento dos perspectivas, la primera de ella es ser un sistema laboral de alto rendimiento que representa las acciones, la buena gestión de los recursos humanos de la organización. La segunda perspectiva se fundamenta en el sistema de compromiso que espera que exista mayor participación de los colaboradores en la compañía, ello debido a la autonomía y el auto control que se ofrece a los colaboradores con el propósito de que ellos puedan eliminar aquellas actividades que son rutinarias o monótonas, buscando así que se pueda presentar mayor enriquecimiento del trabajo y un mayor compromiso con las actividades que desarrolla en el interior de la organización. Al respecto, Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) citan al teórico más representativo de tal enfoque -J. Pfeffer- quien afirma en enfoque se pueden prácticas como:

“Seguridad en el trabajo.
Cuidadosas técnicas de reclutamiento y selección.

Equipos de trabajo autogestionados.
 Retribución variable vinculada a los resultados de la empresa.
 Extensa formación.
 Reducción de barreras de diferenciación en la empresa.
 Participación y agilidad en los flujos de trabajo” (pág. 38-39).

Los autores representativos del enfoque contingente son Miles y Snow. Dichos autores han propuesto un modelo donde se pudiera evidenciar que, para todo tipo de estrategia con característica genérica identificada en la organización, es esencial que deban estar presentes las características de la gestión del recurso humano con el fin de que ello se pueda realizarse. Dichos autores proponen una serie de estrategias orientadas a la identificación del tipo de estrategia y característica que podría retomarse desde la contingencial a fin de que la organización pueda recurrir a la gestión humana como fundamento para dar cumplimiento al desarrollo organizacional. En la siguiente tabla, se referencia la propuesta de Miles y Snow, los cuales fueron citados por Dolan, y otros (2007):

Tabla 1 Estrategias del enfoque de la gestión humana

Tipo de estrategia	Característica	Gestión de RRHH
Estrategia defensiva	Número limitado de productos. Área de actuación reducida. Búsqueda de oportunidades. Ambiente estable.	Orientación interna. Orientación hacia el corto plazo. Personal experto. Búsqueda de la eficiencia. Orientación hacia la tarea.
Estrategia exploradora	Búsqueda continua de nuevas oportunidades. Generadora de cambios e incertidumbres. Uso de múltiples tecnologías innovación.	Orientación al medio y largo plazo. Alto potencial de crecimiento. Capacidad creativa. Orientación externa.
Estrategia analizadora	Combinación de las estrategias defensivas y exploradora.	Flexibilidad. Creatividad. Eficiencia. Adaptación a situaciones de ambigüedad.

Fuente: (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 39)

Nótese que en la propuesta de estos autores, las empresas que opten por contar con estrategias defensivas deben enfocar su recurso humano al desarrollo de toda una fuerza organizacional por medio de incentivos y motivaciones fundamentadas en lograr los objetivos que se hayan establecido a un corto plazo mediante la eficiencia que deben tener sus colaboradores y en el desarrollo de sus actividades. Cuando la organización cuenta con estrategias

exploradoras las perspectivas están enfocadas tanto a un mediano como un largo plazo y la preocupación está no sólo en el crecimiento sino también en el desarrollo del factor humano, lo cual se sustenta en que la creatividad es el elemento más importante a la hora de hablar de competitividad. Para Miles y Snow, la estrategia analizadora se constituye en la combinación de las estrategias defensivas y exploradoras, y, por lo tanto, la estrategia analizadora ha de permitir que el factor humano pueda vincularse con mayor precisión a la gestión que se desarrolle en la organización.

Otro de los autores referenciados por Dolan y compañía, son Schuler y Jackson quienes en su proceso de investigación identificaron una serie de alternativas que pudieran dar estímulo a las personas. Dichas posiciones se denominan estrategias, para lo cual Schuler y Jackson propusieron tres tipos de estrategias que podrían estar ligadas a un tipo de comportamiento esperado desde la práctica en la gestión del recurso humano. Dicha propuesta se presenta en la tabla 2, la cual fue citada por (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007):

Tabla 2 Estrategias según el comportamiento

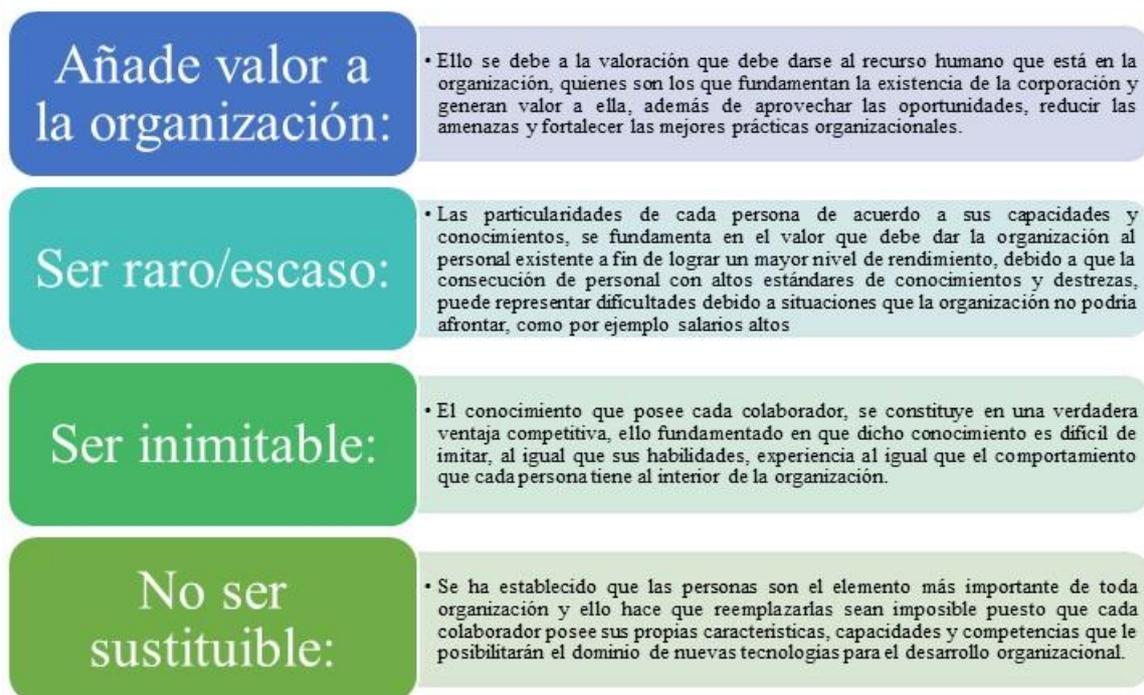
Tipo de estrategia	Comportamientos deseables	Prácticas de gestión de los recursos humanos
Estrategia innovadora	Creatividad. Orientación a largo plazo. Actitud de cooperación e intercambio. Interés moderado por la productividad. Igual interés por procesos y resultados. Asunción de riesgos. Tolerancia por la incertidumbre.	Puestos de trabajo interactivos. Valoración basada en el largo plazo y grupos. Desarrollo de habilidades polivalentes. Retribución basada en la equidad interna. Uso amplio de incentivos. Opciones de carrera en la organización.
Estrategia de calidad	Comportamientos predecibles. Orientación al largo plazo. Búsqueda moderada de la cooperación. Alto interés por la calidad. Interés moderado por la productividad. Interés por los procesos. Poca asunción de riesgos. Alto compromiso con la organización.	Alta descripción y especificación de puestos. Alta participación de los trabajadores en las decisiones relevantes relativas a su puesto. Valoración de rendimiento a corto plazo, individual y de grupo. Formación intensiva y continua.
Estrategia de costes	Comportamientos repetitivos y predecibles.	Alta nivel de especificación y descripción de los

	<p>Orientación a corto plazo. Actitud individualista. Moderado interés por la calidad. Alto interés por los resultados. No asunción riesgos.</p>	<p>puestos. Valoración de rendimiento a corto plazo y de contribuciones individuales. Equidad externa en la retribución. Mínima formación.</p>
--	--	---

Fuente: (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 40)

Por último, el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades, el cual ha sido propuesto por Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) y con este, los autores pretendieron presentar un enfoque diferente al momento de realizar un análisis a la competitividad organizacional. Con esta propuesta teórica, los autores pretendieron resaltar el papel que juegan en la organización los recursos intangibles que se encuentran al interior de ella. Si bien, con dicha teoría se hace una definición de algunos requisitos para ser en realidad, una fuente de ventaja competitiva sostenible, como son los recursos humanos quienes a su vez:

Ilustración 6 Requerimientos para un recurso humano competitivo



Fuente: Elaboración propia a partir de (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007).

De manera general, es importante tener presente que los componentes expuestos serán los que permitirán que se pueda hablar de una ventaja competitiva según lo presenta de manera gráfica Dolan y otros (2007):

Ilustración 7 Los procesos de gestión de recursos humanos como fuente de ventaja competitiva



Fuente: (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 42)

Por otro lado, se tiene que la gestión humana puede ser comprendida como esa acción de dar respuesta a aquellos asuntos que conciernen a la relación y manejo del personal al interior de cualquier organización, se ha constituido en una práctica tan antigua como lo son las mismas organizaciones. El desarrollo de la organización, la concepción que se tiene del ser humano, del trabajo y de las relaciones laborales entre otros aspectos, se han caracterizado por traer consigo algunas transformaciones en la denominación y alcance que ha tenido dicha gestión, lo que ha permitido de alguna manera el surgimiento de otros enfoques en la gestión humana, los cuales han sido propuestos por autores como Chiavenato (2009), Rodríguez (2007) y Werther y Davis (2000):

Funcionalismo: se centra en proponer un modelo de gestión centrado en el desempeño de tareas o funciones constituidas en fines y no solamente en los medios para agregar valor a la organización.

Sistémico: busca hacer una conjugación tanto de elementos interdependientes e interactuantes que constituyen un todo organizado y que poseen mayores resultados en aquellas unidades funcionales que trabajan de una manera independiente.

De la teoría del capital humano: la formación prima y es el elemento esencial tanto para el crecimiento como para el desarrollo de las personas vinculadas a la organización y, por lo tanto, con ello busca un mayor desarrollo de competencias como un factor diferenciador y generador de valor agregado para la institución y la sociedad en general.

Enfoque estratégico: se centra en las acciones del área o departamento de gestión humana hacia el cumplimiento del plan estratégico propuesto por la organización, mediante procesos definidos claramente y relacionados con la filosofía institucional –misión, visión, valores y objetivos institucionales- al igual que con los planes de acción propuestos.

Desarrollo de competencias: tiene como objetivo, permitir a los colaboradores desarrollar una serie de acciones o actividades encaminadas al mejoramiento de su desempeño y al desarrollo de competencias tanto generales, como gerenciales y particulares a fin de lograr el éxito y desarrollo organizacional.

Enfoque de los recursos humanos: toda organización debe velar por la dignidad de sus colaboradores y no debe permitir por ningún motivo que las personas sean violentadas o denigradas, ello fundamentado a que la atención a las necesidades de todos los miembros de la organización y el trato digno es sinónimo de crecimiento y prosperidad.

Enfoque administrativo: la gestión de lo humano en la organización, es responsabilidad de cada gerente y, por ello, el área o departamento de personal debe concebirse como un departamento que despliega algunas actividades que están relacionadas con el desarrollo de las personas al interior de la institución y que contribuyen al desarrollo organizacional, puesto que “.... Los modelos de administración de recursos humanos constituyen un sistema abierto de partes que se interrelacionan entre sí: cada parte afecta a las demás y a su vez es influida por el entorno o ambiente exterior” (Werther & Davis, 2000, pág. 26).

Enfoque proactivo: su fundamento está centrado en el incremento que deben realizar los líderes del área de gestión humana tanto para la organización como para los mismos colaboradores en la anticipación en los diversos desafíos a los que deben enfrentarse, ello debido a que, si se toman medidas exclusivamente reactivas, las problemáticas tendrán una tendencia a una mayor complicación y ello no permitiría que se pudieran visualizar otras oportunidades que han de posibilitar la ejecución de algunas acciones positivas en pro del beneficio de la organización y del mismo colaborador.

Otros de los enfoques de la gestión humana que hoy en día la fundamenta como teoría, es la gestión del conocimiento, la gestión del capital intelectual y el aprendizaje organizacional, enfoques fundamentales para el logro de su competitividad.

La gestión del conocimiento, es un nuevo enfoque de la gestión humana y su fundamento se centra en la búsqueda de conocimiento como forma de hacer frente a las adversidades cambiantes del entorno en el que se

desenvuelve la organización. No cabe duda que son las personas quienes en la organización tienen la capacidad de generar y desarrollar conocimiento mediante el aprendizaje y su aplicación logrando con ello aplicar de manera adecuada logrando con ello la consecución de los objetivos institucionales definidos. En esta nueva de la información, el recurso financiero pasó a un segundo plano y se dio paso al capital intelectual basado en el conocimiento como el más importante.

Debe tenerse presente que los recursos que no son humanos en la organización, son inertes, estáticos y siempre han de depender de la inteligencia humana que se ha transformado en conocimiento, donde las organizaciones que son realmente exitosas se han caracterizado por llevar a cabo el proceso de gestión del conocimiento y su ejecución como “un proceso integrado, destinado a crear, organizar, diseminar e intensificar el conocimiento para mejorar el desempeño global de la organización” (Chiavenato I. , 2014, pág. 517), lo que reta a la gestión humana a enfocar y direccionar a las personas hacia el aprender a generar e identificar aquella información que puede ser factible de capitalizar en conocimiento para la organización y sirva como la base esencial para generar condiciones propias para el crecimiento de la organización, puesto que “no es cualquier conocimiento que interesa, sino se trata de decidir cuál es el conocimiento crítico que importa realmente a la organización” (Chiavenato I. , 2014, pág. 517). Por lo tanto, la ventaja que puede poseer una organización es tener clara la capacidad de gestionar el conocimiento y ello se convierte en una ventaja competitiva que le diferenciará de la competencia y le dará una posición de liderazgo en el sector económico en el que desarrolla su actividad.

Una buena gestión del conocimiento, se verá reflejada en un buen capital intelectual organizacional, donde habrá una conjugación entre las competencias personales, organizacionales y relaciones existentes entre la definición de una serie de indicadores tanto genéricos como específicos. Según Bueno, Salmador y Merino (2008), hablar de capital intelectual es hacer referencia a los resultados de valor del conjunto intangible que ha creado la organización y cuyo fundamento se basa en el conocimiento que se desarrolla en la organización, donde es preciso que se lleve a cabo un “desarrollo de herramientas nuevas y adecuadas para medir, informar y dirigir

estratégicamente y de manera sistemática e integrada los recursos organizativos basados en el conocimiento que lo conforman” (Bueno , Salmador, & Merino, 2008, pág. 46), buscando con ello que se aproveche toda la información y conocimiento que se tiene en la compañía para lograr la competitividad y el desarrollo.

No cabe duda de que el proceso de aprendizaje debe tener una organización y desarrollo continuo, donde estén involucrados todos los miembros de la organización, puesto que las organizaciones exitosas y competitivas de hoy en día, son aquellas que se están transformando en centros de aprendizaje y por tanto, se les puede catalogar a tal proceso, como aprendizaje organizacional o instituciones que aprenden por medio de sus trabajadores (Chiavenato I. , 2014). Argyris, según (Chiavenato I. , 2014) fue el autor pionero del proceso del aprendizaje organizacional quien argumentó que tal aprendizaje se daba, si se tenía en cuenta las siguientes condiciones básicas:

“en primer lugar, cuando una organización alcanza lo que pretende, o sea, cuando existe correspondencia entre su plan de acción y el resultado que obtiene. En segundo, cuando se identifica y corrige un desfase entre el objetivo pretendido y el resultado alcanzado, o sea el desfase es convertido en correspondencia” (Chiavenato I. , 2014, pág. 446).

De acuerdo con lo anterior, es preciso identificar en toda organización la manera como se agrega aprendizaje en la organización desde lo individual, interpersonal, grupal, intergrupal o con las relaciones que se tengan con otras instituciones y por medio de las personas que se encuentran en los diferentes niveles de la organización –gerencial o estratégico, táctico y operativo-. Además de lo anterior, hoy en día las Tecnologías de la Información y Comunicación –TIC- juegan un papel preponderante en el aprendizaje organizacional, puesto que su desarrollo, aceptación y uso ha llevado a las organizaciones ampliar la generación de conocimiento.

Según Peter Senge, las organizaciones pueden lograr un proceso de aprendizaje y, por tanto, propone cinco acciones encaminadas a la construcción de una capacidad de generación de aprendizaje organizacional, según se presenta en la siguiente ilustración:

Ilustración 8 Aprendizaje organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir de (Senge, 2004)

En términos generales, para que pueda desarrollarse el proceso de aprendizaje organizacional, se requiere que las personas que hacen parte de ella las conduzcan hacia procesos de cambio y renovación permanente, con el propósito de lograr mayor competitividad y alcance de los objetivos institucionales.

¿Cuáles son los retos y tendencia de gestión humana para la competitividad organizacional?

Para hablar de retos y tendencias de la gestión humana, es necesario comprender no sólo la estrategia corporativa, sino la misma estrategia de la unidad de negocio. Por lo tanto, se requiere comprender que la valoración de dicha estrategia significa “evaluar la congruencia de las políticas de recursos humanos con la estrategia y objetivos de la empresa” (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 47) al igual que “determinar en qué medida esta congruencia contribuye a los resultados finales de la empresa” (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 47).

Ahora bien, la estrategia corporativa no es más que aquella que es formulada para toda la compañía y está orientada esencialmente a la estabilidad, el crecimiento y desarrollo organizacional con el fin de lo lograr la

competitividad y el fortalecimiento institucional. Por otro lado, con la estrategia de estabilidad se pretende que la situación organizacional permanezca en la misma situación y, por tanto, el entorno es para la empresa que adopte este tipo de estrategia poco generador de oportunidades. Con la estrategia de crecimiento, se pretende hacer una expansión del negocio al mismo tiempo que buscar nuevas oportunidades, ofreciendo a los colaboradores la posibilidad de crecer al interior de la institución. Finalmente, la estrategia de reducción tiene como fundamento el establecimiento de mayores controles a los costes, ello con la pretensión de deshacerse de algunos activos de la compañía, al mismo tiempo que se busca se pueda hacer una disminución de ella (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007). Por lo expuesto anteriormente, debe tenerse presente que el establecimiento de la estrategia corporativa es a un nivel general de la institución, mientras que, con la estrategia de unidad de negocio, se busca establecer o formular estrategias o planes de acción de manera mucho más específica de manera departamental al interior de la compañía.

Por su parte, el concepto de tendencia hace referencia al direccionamiento que desea llegar a realizar de manera colectiva la organización y, por tanto, hablar de tendencia en relación a la gestión humana es aludir a ese propósito que se tiene de incrementar no sólo la productividad sino también la competitividad (Saldarriaga, 2008). Al respecto, Gregorio Calderón (2006) hace referencia a que varios autores han hablado de la generación de valor en los procesos que se desarrollan frente a la gestión humana, según se presenta en la tabla 3:

Calderón (2006) ha planteado que diversos autores han permitido que se hable hoy de generación de valor en el proceso de la gestión humana, según se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 3 Fuentes de valor por gestión humana desde diversos autores

Autores	Fuentes
Lake (1998)	Objetivos: estrategia, dirección y ajuste Estructura: rendición de cuentas, responsabilidad e interdependencia Sistemas: información, recompensas y procesos Cultura: valores y objetivos primarios Gente: estilo, competencia y desarrollo
Burke (1998)	Mejora del funcionamiento Reestructuración Cambio y poder

	Desarrollo de equipos Aprendizaje organizacional
Ehrlich (1998)	Estrategia empresarial Manejo del cambio Defensor de los intereses de los empleados Aprendizaje y mejora de aptitudes
Mohram y Lawler III (1998)	Desarrollo de estrategias Diseño de la organización Cambio de capacidades de dirección Integración de prácticas de alto rendimiento Construcción del nuevo contrato psicológico
Sheppeck y Militello (2000)	Desarrollo del desempeño superior de los empleados Respaldo para fomentar la motivación Consolidación de comportamientos productivos específicos Organización del mercado laboral
Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997)	Atención a la gente Desarrollo de herramientas y técnicas funcionales Socio estratégico
Wintermantel y Mattimore (1997)	Provisión de servicios a clientes Procesos y sistemas funcionales Formulación estratégica de la organización Creación y utilización del capital intelectual
Ulrich (1997)	Experto administrativo Defensor del empleado Agente de cambio Socio estratégico
Buyens y De Vos (1999)	Proceso decisorio Apoyo a gerentes de línea Implementación de prácticas de amplio rendimiento
Lozano (1999), Cortina (2003) y Sen (2003)	Responsabilidad social Responsabilidad con el entorno
Hewitt (1998)	Arquitectos de capacidades organizacionales Arquitectos de capacidad estratégica Arquitectos de nuevas mentalidades

Fuente: (Calderón G. , 2006, pág. 24)

Para Calderón, Álvarez y Naranjo (2006), en la tendencia de que tiene la gestión humana es esencial identificar algunos factores que han de permitido que dicha área se haya presentado una transformación y que de alguna manera han permitido se pueda ver hoy la gestión humana como un elemento esencial para el desarrollo y competitividad organización. Dichos factores están fundamentos en:

- Reconocimiento, ya que gran parte del éxito que puede tener una organización va a depender tanto del aprendizaje que se tiene en su interior como de los activos intangibles que posee.
- Algunos factores de la globalización frente a la apertura de nuevos mercados, ha generado trastornos importantes en el funcionamiento de las organizaciones, lo cual ha demandado de ellas más innovación y generación un proceso de liderazgo diferente.
- Rediseño de la organización y la generación de fenómenos como la externalización de algunos procesos, el desarrollo de trabajo en red, la integración lateral y vertical entre otros aspectos, lo cual ha conllevado a que la práctica tradicional de la gestión humana se convierta el algo obsoleto.
- La transformación del concepto de empleo por el de empleabilidad, lo cual ha derrumbado los supuestos que mediaron las relaciones laborales tradicionales fundamentadas en un empleo por toda la vida.
- Reconceptualizar las organizaciones y su responsabilidad social, comprendiendo esto último desde el llamado a que se ejerza un papel activo en concordancia tanto con los intereses como con los retos y necesidades que tiene la sociedad (Calderón, Álvarez, & Naranjo , 2006).

Los anteriores factores han permitido que se haga una reevaluación del papel que juega el recurso humano al interior de la organización, ello se debe a que tienen como común denominador la pregunta por la calidad humana y la visibilidad que ello puede dar a la organización en el futuro. La respuesta a tales cuestionamientos ha brindado la posibilidad del surgimiento de algunas tendencias que, en uno u otro sentido, formulan el deber ser de la gestión humana en la actualidad, según se presenta en la siguiente ilustración:

Ilustración 9 Deber ser de la gestión humana en la actualidad



Fuente: Elaboración propia a partir de Calderón, Álvarez y Naranjo (2006, pág. 240-241)

En términos generales, puede decirse que los retos y tendencias de la gestión humana deben estar orientados en el desarrollo de estrategias que permitan tener mayor confianza en los colaboradores de la organización como ventaja competitiva sostenida y donde

“la implementación de una cultura gerencial que comparta y defienda esta creencia, y unos gerentes de recursos humanos que entiendan las implicaciones del capital humano sobre los problemas del negocio y puedan modificar el sistema de recursos humanos para solucionar esos problemas, pues la función de la gestión humana hoy es formar líderes más que empleados pasivos” (Saldarriaga, 2008, pág. 147).

El papel estratégico de la gestión humana para la competitividad en un entorno global

Las organizaciones son sistemas abiertos donde se llevan a cabo procesos de cooperación y de competencia entre otras organizaciones y, por lo tanto, no funcionan por azar puesto que dependen de la gestión para que se dé la interacción con el entorno organizacional, además de luchar con otras para lograr su permanencia en su territorio de gestión y mercado por medio del desarrollo de estrategias, las cuales pueden ser comprendidas como aquel mecanismo por medio del cual las empresas interactúan con su contexto. Ahora bien, la estrategia es la que define el comportamiento que tendrá la organización en un mundo cada vez más cambiante, competitivo y dinámico. No hay duda de que, en las organizaciones, el único recurso inteligente y racional que puede proponer y desarrollar una estrategia, son las personas y,

por tanto, se constituyen en la cabeza y sistema nervioso de la institución (Chiavenato I. , 2002).

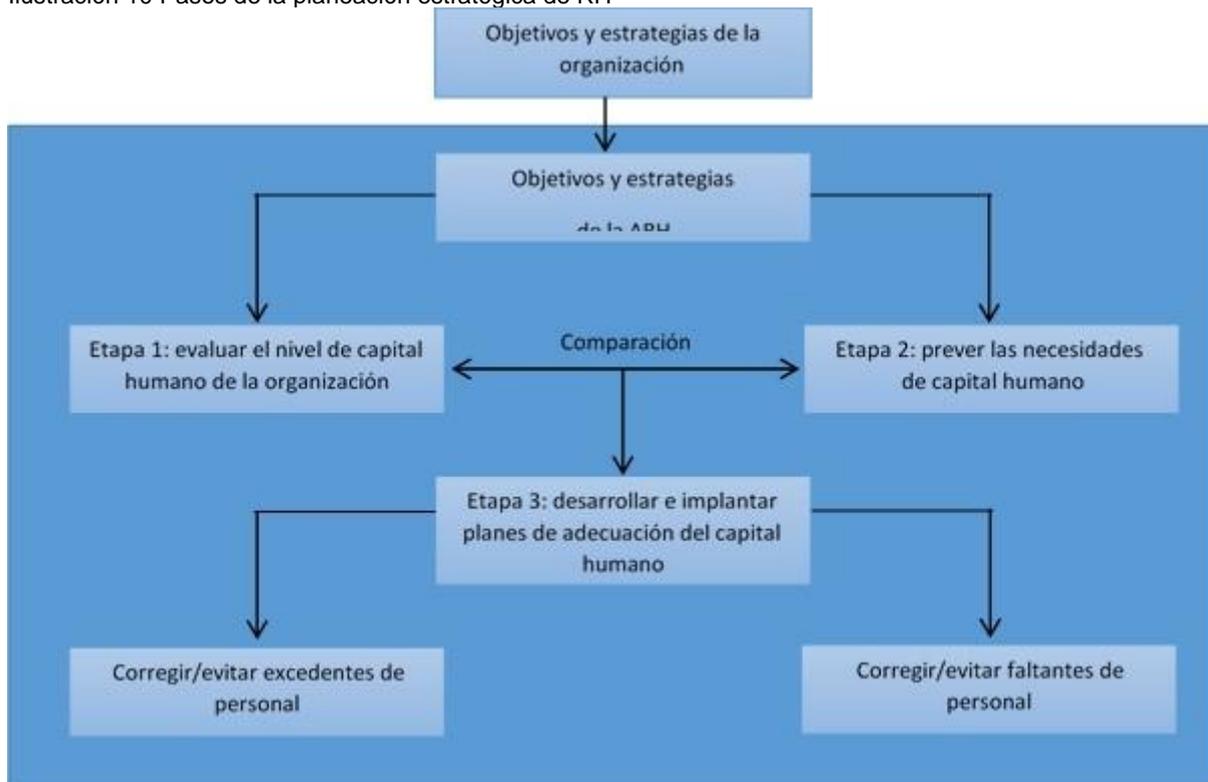
Los resultados diferentes entre las organizaciones se deben a la gestión estratégica del recurso humano. Cuando se cuenta con un personal motivado y cualificado, se podrá hablar de una organización altamente competitiva, puesto que hay placer en el desarrollo de las actividades y, por tanto, se ofrecen aquellos elementos esenciales para brindar satisfacción de las necesidades y expectativas que tienen tanto los usuarios internos como externos.

Cuando se tiene claridad del valor estratégico del recurso humano, se podrá comprender el verdadero compromiso del nivel estratégico o directivo en desarrollar procesos de comunicación claros con todos los miembros de la organización, ya que, al formularse una estrategia, ésta debe ser conocida por todos los colaboradores de la organización a fin de que puedan enfilar sus fuerzas, conocimientos y habilidades al logro de ella y así se alcance competitividad en un entorno global (Montoya, 2014).

Por otro lado, se tiene que el éxito de la gestión de los recursos humanos se fundamenta en la definición de políticas de reclutamiento y selección efectivas, al igual que se debe contar con programas de inducción, desarrollo, educación, evaluación y retribución bien estructurados a fin de lograr que exista un equilibrio entre lo que se ha proyectado y lo que es la realidad competitividad en un mundo cada vez más globalizado.

Para lograr el éxito organizacional, es necesario tener claridad que los valores estratégicos de los recursos humanos deben estar alineados con la función administrativa que les permitirá comprender la estrategia organizacional y su manera de cumplirla. Por lo tanto, es fundamental que la planeación del recurso humano esté ligada a la planeación estratégica de la organización, con el propósito de buscar la manera de poder hacer una integración de la función que se requiere llevar a cabo en la empresa para lograr su competitividad. Con relación a lo anterior, Chiavenato (2009) argumenta que con la planeación estratégica de la organización se busca integrar la función que tiene la administración de los recursos humanos con los propósitos generales de la compañía y para su comprensión, ha propuesto la siguiente ilustración:

Ilustración 10 Pasos de la planeación estratégica de RH



Fuente: (Chiavenato I. , 2009, pág. 64)

Ya se ha reiterado que es el recurso humano el elemento fundamental para el direccionamiento estratégico de la organización, al igual que es factor clave para la adaptación de la institución en el contexto en el que se mueve ella para lograr la ventaja competitiva, la cual se constituye en el “premio que el mercado como juez da a las decisiones y acciones que se llevan a cabo en las organizaciones” (Montoya & Boyero, 2016, pág. 2) y es gracias a las personas que son el factor estratégico de la organización, que puede darse cumplimiento al crecimiento corporativo, pues que son las personas quienes logran desarrollar habilidades y competencias que, aplicadas a la organización permitirán su sostenibilidad y permanencia en el mercado.

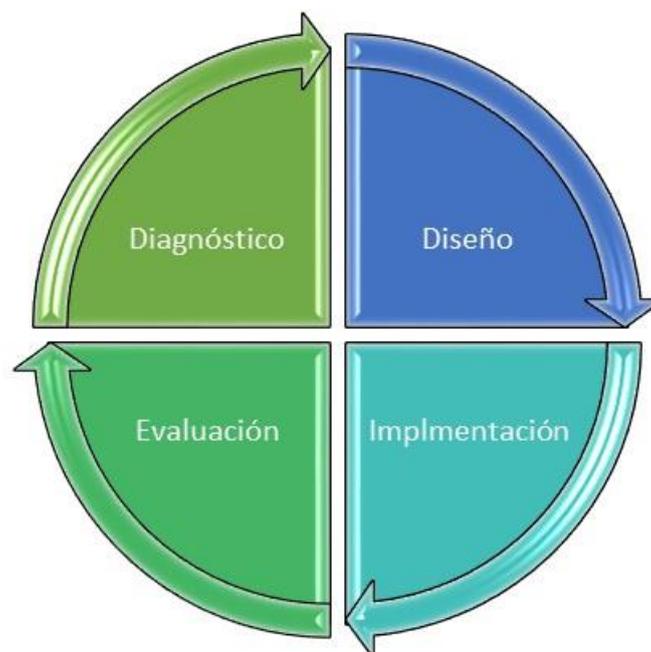
La capacitación y el desarrollo del personal como elementos de aprendizaje y competitividad organizacional

El aprendizaje y la competitividad organizacional están definidos en términos de la capacitación y del desarrollo del personal (Chiavenato, 2009). La capacitación tiene como finalidad preparar a la personas para que se apropien de la cultura organizacional, desempeñen mejor su trabajo, sean más productivos y contribuyen con su talento a la generación de valor

organizacional. La capacitación está vinculada con el aprendizaje y la competitividad organizacional en la medida en que la personal que más conoce su desempeño y obtiene mejores resultados se constituye en una ventaja competitiva para la organizacional. El conocimiento conduce a la eficiencia, la eficiencia a la productividad y la productividad a la competitividad. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo (Chiavenato, 2009).

La capacitación es un proceso continuo compuesto por cuatro etapas. Las cuales se presentan en la siguiente ilustración:

Ilustración 111 Etapas del proceso de capacitación del personal



Elaboración propia a partir de Chiavenato (2009).

En la etapa de *diagnóstico* se identifican las necesidades de capacitación, en la etapa de *diseño* se elabora el programa para atender las necesidades de capacitación, en la etapa de *implementación* se ejecuta y se dirige el programa de necesidades de capacitación y en la etapa de *evaluación* se analizan los resultados obtenidos de la capacitación.

Por su parte, el desarrollo del personal no solo implica suministrarles datos e información sino proveerles de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan ser mejores seres humanos, con mejores actitudes y con disponibilidad al cambio. El desarrollo del personal debe procurar que las

personas modifiquen aquellos hábitos y comportamientos que van en contravía con el aprendizaje, la productividad y la competitividad organizacional, por lo tanto, es necesario educar² al personal (Chiavenato, 2009). Algunas de los métodos que pueden ayudar en dicho propósito son la rotación de puestos, el aprendizaje basado en problemas, los estudios de casos, los ejercicios de simulación, los juegos de empresa y el coaching empresarial, entre otros.

Sin embargo, a la hora de promover el personal en la organización es necesario considerar tanto el Principio de Peter, el Principio de Dilbert como el Efecto Dunning-Kruger. El Principio de Peter³ plantea que un individuo en los ascensos de los cargos organizacionales llega hasta un cargo en el cual alcanza su nivel de incompetencia y, por lo tanto su desempeño no es el mejor, afectando así la productividad y la competitividad organizacional (De Faria, 2004). Sin embargo, Drucker, citado en Cohen (2008), objetando el Principio de Peter, plantea que “no tenemos derecho a pedir a las personas a que asuman trabajos que las van a derrotar, ningún derecho a demoler buena gente” (p.273).

El principio de Peter ha dado paso al principio de Dilbert, cuya premisa básica es que los trabajadores más ineptos pasan sistemáticamente a ocupar cargos donde pueden causar el menor daño posible: la dirección de la empresa. (Adams, 1997). Por su parte, El efecto Dunning-Kruger, de los profesores David Dunning y Justin Kruger, plantea que personas con escaso conocimiento tienen a considerarse más inteligentes que otras debido a su propia incompetencia de reconocer sus errores y de evaluar la competencia de las demás (Sánchez, 2014).

En consecuencia, estos principios ponen de manifiesto que un plan de carrera de ascenso de cargos organizacionales no es del todo sano para la persona ni para la organización, por lo tanto, es necesario hacer evaluaciones y seguimientos al individuo para determinar su nivel de competencia y en lo posible tratar de determinar su nivel de incompetencia, antes de que su

² Del lat. educāre. 1. tr. Dirigir, encaminar, doctrinar. 2. tr. Desarrollar o perfeccionar las facultades intelectuales y morales del niño o del joven por medio de preceptos, ejercicios, ejemplos, etc. Educar la inteligencia, la voluntad. 3. tr. Desarrollar las fuerzas físicas por medio del ejercicio, haciéndolas más aptas para su fin. 4. tr. Perfeccionar o afinar los sentidos. Educar el gusto, el oído. 5. tr. Enseñar los buenos usos de urbanidad y cortesía. (RAE, 2014).

³ El principio de Peter o principio de incompetencia de Peter de Laurence J. Peter (1969).

desempeño disminuya y en consecuencia se afecte a sí mismo y afecto la organización.

Conclusión

El contexto actual ha supuesto para las organizaciones un conjunto de transformaciones producto de complejos procesos sociales, económicos y políticos que las han empujado a replantearse con miras a afrontar los retos de un mundo globalizado, con flujos de información acelerados y con una demanda creciente de mayores niveles de competitividad y productividad. Lo anterior ha puesto en crisis los esquemas con los que tradicionalmente se ha pensado el factor humano y ha propiciado un conjunto de replanteamientos que buscan, entre otras cosas, concebirlo como un componente estratégico de la compañía.

Durante mucho tiempo, este factor humano fue considerado un elemento poco visible en la relación con la competitividad y la generación de valor en la organización, e incluso ha llegado a considerarse su gestión como una fuente de inevitables costos de funcionamiento para las organizaciones, los cuales deben ser minimizados o cuya inversión es el mejor de los casos accesoria u opcional. En un contexto en el que el conocimiento se ha constituido en el pilar para la innovación y competitividad de las empresas, no deja de resultar paradójico el escenario de muchas organizaciones que asumen que es posible alcanzar tales aspectos sin transformar profundamente el valor otorgado al área de gestión humana, la cual tiene que ver directamente con la promoción y formación de las personas que tienen a su cargo la generación de ideas que contribuyen al desarrollo organizacional y a su posicionamiento estratégico a través del desarrollo de ventajas competitivas.

En el contexto actual, pese a la relativa revalorización del factor humano desde las implicaciones de la denominada sociedad del conocimiento que se experimenta con intensidad desde el último cuarto del siglo XX, las organizaciones aún mantienen una posición equívoca frente al tema, razón por la cual la enorme visibilidad del discurso sobre gestión humana que manejan muchas compañías, se acompaña con prácticas que evidencian un recorte en

la inversión en aspectos claves de la promoción del capital humano o que limitan los propios supuestos teóricos sobre la importancia estratégica de éste.

Lo anterior supone a su vez, que dicha revalorización no debe partir de fines meramente rentabilistas que en aras de alcanzar los objetivos organizacionales, presuponen un pleno alineamiento de éstos con objetivos individuales de los colaboradores que no siempre son satisfechos. En este sentido, los retos de lograr competitividad también pasan por rescatar formas de gestión que favorecen la comunicación, la horizontalidad, la participación y la integralidad en las relaciones de los miembros de la organización, como mecanismos que propician el entendimiento y la creación de objetivos comunes, en los que el crecimiento y realización personal encuentran posibilidades en entornos organizacionales que los promueven y recompensan como elementos claves del crecimiento de la propia organización.

De igual manera, la sociedad del conocimiento empuja a las organizaciones a pensar las tradicionales prácticas de capacitación de las personas como mecanismos limitados frente a los retos de competitividad que se experimentan. La creación de organizaciones que aprenden, que generan ambientes internos y externos que gestan, transmiten, conservan y hacen circular el conocimiento supone el establecimiento de mecanismos administrativos más complejos que el entrenamiento de individualidades, los cuales deben procurar instituir culturas de aprendizaje que motiven a cada uno de los miembros hacia la integración de nuevos conocimientos y hacia el trabajo colaborativo, todo ello apoyado en un liderazgo proactivo que reconozca las necesidades de las personas, evalúe sus potencialidades –no el control de sus déficits- y les asuma desde su consideración como sujetos activos, socios y partícipes del fortalecimiento organizacional.

Bibliografía

Adams, S. (1997). El principio de Dilbert. Barcelona, España: Ediciones Juan Granica S.A.

Bueno , E., Salmador, M., & Merino, C. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de Economía*

Aplicada, 26(2), 43-64. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/301/30113187003.pdf>

Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de administración*, 19(31), 9-55.

Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de administración*, 225-254.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2005). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.

Claudes, G., & Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson Educación.

Cohen, W. (2008). *En clase con Drucker*. Bogotá D.C, Colombia: Editorial Norma S.A.

De Faria, F. A. M. (2004). *Desarrollo organizacional enfoque integral*. México: Editorial Limusa S.A.

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. México: McGraw-Hill.

French, W. L. (1983). *Administración de Personal: desarrollo de Recursos Humanos*. México: Limusa.

Montoya, C. (2014). *Notas de Gestión Humana*. Recuperado el 20 de Agosto de 2016, de

http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/libros/notas_gestion_humana_Cesar_Montoya.pdf

- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista científica Visión de Futuro*, 20(2), 1-20.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. México : Thomson.
- Sánchez, R. G. (2014). *Gestión y psicología en empresas y organizaciones*. (E. Editorial, Ed.). Madrid, España.
- Saldarriaga, J. G. (Abril-Junio de 2008). Gestión humana: tendencia y perspectiva. *Estudios gerenciales*, 24(107), 137-159.
- Senge, P. (2004). *La quinta disciplina: como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Argentina: Juan Granica.
- Silva Otero , A., & Matta de Grossi, M. (2005). *La llamada Revolución Industrial*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Toro, F. (1992). *Desempeño y productividad*. Medellín: Cincel.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Gránica.
- Wayne, M., & Robert, N. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.
- Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Resumen biográfico

César Alveiro Montoya Agudelo, Doctor en Administración. Profesor investigador de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Afines de la Universidad Cooperativa de Colombia –sede Medellín-.
cesar.montoyaag@campusucc.edu.co

Martin Ramiro Boyero Saavedra, Magíster en Educación Universitaria, profesor de cátedra de la Fundación Universitaria CEIPA y la Institución Universitaria Escolme –Medellín- boyeromartin@gmail.com

Wilson Montenegro Valandia, Doctorando en Ciencias Económicas y administrativas, profesor y Coordinador del grupo de investigación en Gestión y desarrollo de la Universidad Cooperativa de Colombia –sede Medellín-
wilson.montenegro@campusucc.edu.co

Jhon Jaime Arango Benjumea, Doctorando en Ciencias Económicas y administrativas, profesor investigador de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Afines de la Universidad Cooperativa de Colombia –sede Medellín-. jhon.arango@campusucc.edu.co