

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA



SEMINARIO DE GRADO

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON LA
COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: APORTES E IMPACTO

PRESENTADO POR

ANDRÉS FELIPE MATALLANA BORDA

CÓDIGO D5200995

CAJICÁ, OCTUBRE DE 2017

RESUMEN

Los recursos humanos como área y las organizaciones han atravesado durante las últimas décadas una transformación, caracterizada principalmente por el fenómeno de la globalización, los tratados de libre comercio, la perfección de la competitividad empresarial, el avance tecnológico, entre otros. Estos cambios han dado cabida a que las organizaciones busquen diversas formas de generar y gestionar estrategias competitivas a partir de los recursos humanos y la administración del personal. El presente documento, pretende analizar de manera global el papel de los recursos humanos, su evolución y transformación, a través de los modelos promovidos por diversos autores, con el fin de identificar su relación e importancia para las organizaciones de hoy en día, en relación con la gestión de estrategias de competitividad empresarial.

Palabras clave: Recursos humanos, competitividad empresarial, transformación, organización, gestión de la estrategia.

ABSTRACT

Human resources as an area and organizations have undergone during the last decades a transformation, characterized mainly by the phenomenon of globalization, free trade agreements, perfection of business competitiveness, technological progress, among others. These changes have enabled organizations to look for ways to generate and manage competitive strategies based on human resources and personnel management. The present document aims to analyze in a global way the role of human resources, their evolution and transformation, through the models promoted by various authors, to identify their relationship and importance for today's organizations, in relation to with the management of strategies of business competitiveness.

Key Words: Human resources, business competitiveness, transformation, organizational, strategy management.

INTRODUCCIÓN

En un artículo informativo publicado el primero de abril de 2014 por la revista portafolio se establece que, con unos buenos procesos de gestión humana, es posible fortalecer la

competitividad empresarial. Este concepto da cabida para entender que, en Colombia, los diversos avances en temas económicos, tales como los tratados de libre comercio, han abierto la posibilidad de cuestionar el papel de la gestión humana como proceso clave para dar mejora a los estándares que las organizaciones tienen con relación a la administración de la fuerza laboral y como elemento diferenciador en el desarrollo y progreso de estas.

De acuerdo con Portafolio (2014), “por años, el área de gestión humana ha sido utilizada para manejar las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral. No obstante, en el contexto del mercado actual esa perspectiva se ha ampliado hasta convertirla en potenciador del talento como elemento diferenciador frente a la competencia” (p.1). Es preciso mencionar que, las organizaciones deben brindar cierta autonomía, responsabilidad e importancia al desarrollo de estrategias por parte del área de recursos humanos, quienes, en cabeza de un gerente, líder o especialista, deben establecer medidas para que los procesos de formación y aprendizaje se establezcan de forma efectiva, con el fin de potenciar el recurso humano, el conocimiento y aprendizaje organizacional.

A partir de esto, se pretende, mediante una metodología explicativa, analizar el papel y la importancia del área de recursos humanos en las organizaciones, en el marco del desarrollo de estrategias de competitividad empresarial. Para dar cumplimiento a este objetivo, se ha recopilado información referente a la gerencia del talento humano, la dirección de personas, la formación interdisciplinar en las organizaciones y competitividad; las cuales permitirán comprender de manera práctica la relevancia de esta hacia el desarrollo de estrategias de competitividad empresarial.

LOS RECURSOS HUMANOS Y SU EVOLUCIÓN

Desde la revolución industrial, en donde dio la aparición y surgimiento de nuevas tecnologías, que, aunque primitivas para aquel entonces, lograron optimizar los procesos de producción de diversas industrias, permitiendo a los trabajadores sustituir sus antiguas costumbres agrícolas y ganaderas en su mayoría, por el trabajo en las grandes fábricas, permitiendo dar paso a una era de progreso constante en donde las innovaciones, reducción en costos y maximización del beneficio constituían el mayor objetivo.

Por su parte, durante esta época, el accionar humano, más específicamente el trabajador ha sido percibido dentro de las organizaciones como un eslabón más de un gran sistema de producción. Sin embargo, con el surgimiento de diversos modelos administrativos (ver tabla 1), se ha evidenciado una interesante evolución en cuanto a la administración del personal, estableciendo un rumbo diferente, que se adecua de acuerdo con cada etapa evolutiva de la gerencia de las organizaciones y su entorno progresivamente cambiante.

Tabla 1. Modelos administrativos de administración del personal

<i>Modelo</i>	<i>Evidencia</i>
<i>Modelo tradicional</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las tareas del personal eran realizadas por individuos que se encargaban de tareas productivas y administrativas. ▪ No existía un organismo especializado que se encargara de administrar el registro del personal, la selección, capacitación, entre otros.
<i>Modelo de las relaciones humanas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se inicia la configuración de departamentos que asumen estos temas por separado, generando inconvenientes entre las áreas de administración del personal y relaciones industriales en su mayoría.
<i>Modelo de los recursos humanos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se logran establecer y posicionar los llamados departamentos de recursos humanos. ▪ Tiene una visión que le da importancia al personal igual o superior a áreas como mercadeo, financiera u operaciones. ▪ Se logra modernizar el área a través de la integración con especialistas que fortalecen la estructura funcional del área.
<i>Modelo de gerencia estratégica de recursos humanos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se estandariza la función del área como un departamento que cuenta con una gerencia especializada, determinando en ella diversos sistemas y subsistemas que administran el ciclo de vida del trabajador.

Fuente. Elaboración propia a partir de Abarzúa, Conteras y Robles (2011).

Si bien el área de recursos humanos en la organización ha sufrido grandes cambios a través del tiempo, es importante mencionar que no siempre esta ha sido considerada como un proceso clave para la generación de altos estándares de calidad y competitividad. Tan solo hasta el surgimiento del modelo de las relaciones humanas, se empieza a percibir una preocupación por los trabajadores como parte activa, mas no estratégica de las organizaciones. La incorporación y perfeccionamiento de estos modelos supuso una ventaja para la obtención de información y generación de reportes orientados a la toma de decisiones.

A propósito, Bonnet (2010) realiza una breve explicación acerca de la gestión de los modelos tradicionales de gestión humana y su evolución a partir del aporte de Elton Mayo, estableciendo que, si bien durante esta época el gerente estaba centrado particularmente en los resultados y la eficiencia operacional, este modelo permitió relacionar a estas variables con aspectos sociales como factores directamente influenciadores en el logro de la eficiencia y productividad.

A partir de este escenario, se opta por iniciar la planeación de actividades orientadas en solucionar problemas de tipo operativo, humano, motivacionales, entre otros, con el fin de orientar las acciones hacia la proyección del trabajador como un individuo con características potenciales de desarrollo, bajo diferentes aspectos, los cuales generan un beneficio a la organización.

Hoy en día, el área de recursos humanos se ha establecido como un área de vital importancia, a partir de la cual surgen las decisiones gerenciales orientadas a establecer la estrategia competitiva de la organización. En este sentido cabe mencionar que en 1993, exactamente hace 24 años, Gailbraith y Lawler (1993, citado por Abarzúa, Conteras y Robles, 2011) establecieron el rumbo que tomaría el área de recursos humanos, a partir de ciertos aspectos, destacando la vinculación del personal como eje de desempeño global, la colocación efectiva del personal de acuerdo con la cultura organizacional presente, el posicionamiento del área de recursos humanos como un factor especializado al interior de las empresas, la formación continua y calificación de trabajadores, entre otros. Lo anterior permite dar cuenta de la comprensión que se ha generado en la sociedad y en las organizaciones, a través del tiempo, en torno a la visualización del área de recursos humanos como eje vital de progreso.

EL PAPEL DE LOS RR. HH EN LAS ORGANIZACIONES

Con el fin de determinar el papel y alcance de los recursos humanos en las organizaciones, es importante cuestionarse acerca de ¿Cuál es el papel del área de recursos humanos en las organizaciones, en una época marcada por la globalización y el constante cambio? En este sentido, Chiavenato y Villamizar (2009) realizan una interesante reflexión acerca del rumbo actual de la gestión humana y en general del área de recursos humanos en la organización, explicando que, si bien el mundo se encuentra atravesando una era de constante cambio, algunas empresas se encuentran a la vanguardia de estos acontecimientos, mientras que otras tienden a paralizarse, ya que no logran entender el contexto que les rodea.

La adaptabilidad y flexibilidad de las organizaciones corresponde uno de los mayores desafíos, por lo cual el área de recursos humanos se posiciona dentro de un ámbito netamente estratégico, puesto que, para lograr hacer frente a estos cambios, la organización debe fortalecerse al interior a través de procesos que van orientados a generar una identidad y cultura consistente.

Por otra parte, factores como el crecimiento individual, liderazgo, motivación, planes de carrera, eficiencia, son aspectos de los cuales hoy en día se habla más al interior de las organizaciones y que condicionan de manera especial el mercado laboral, pues los candidatos pueden cambiar su postura frente a los planes que van más allá del ámbito laboral. Así mismo, es importante mencionar que existen diversas limitaciones en cuanto a los procesos y actividades que se llevan a cabo en el área de recursos humanos en Colombia (ver tabla 2), los cuales son objeto de estudio, con el fin de generar estrategias de mejora que permitan fortalecer los procesos al interior del área e irradiarlos a toda la organización.

Tabla 2. Principales limitaciones de procesos de gestión humana en Colombia.

<i>Proceso</i>	<i>Limitaciones</i>
<i>Reclutamiento y selección</i>	Esta actividad debe reflejar los intereses de la organización, sin embargo, su mayor limitación consiste en los altos costos que representa la captación de “verdaderos talentos” en un proceso en el que existen muchos aspirantes y los tiempos

	para realizar esta actividad son muy cortos (Hernández, Valencia & Giraldo, 2007).
<i>Evaluación del desempeño</i>	Se evidencia que, en la mayoría de las organizaciones, los formatos y procesos se encuentran diseñados para valorar e identificar los diversos problemas y darles solución, dejando a un lado el estudio y fortalecimiento de las aptitudes laborales y las fortalezas de los empleados.
<i>Capacitación y desarrollo</i>	Se evidencia que la carencia de mecanismos para realizar seguimiento continuo corresponde una de las principales limitaciones, pues las organizaciones no cuentan con un sistema “post-capacitación” que tenga capacidad de medir la relación costo-beneficio o aprendizaje-productividad, entre otros.
<i>Planes de carrera</i>	Si bien muchas compañías han adoptado los planes de carrera como motivador a los empleados, existe un gran porcentaje de organizaciones que no tienen formalizado este aspecto.
<i>Remuneración</i>	Las organizaciones han optado por remunerar a sus empleados de acuerdo con las competencias y cumplimiento de objetivos, sin embargo, de acuerdo con Calderón et.al (2004, citado por Hernández, Valencia y Giraldo, 2007) “poco se ha avanzado en lograr una verdadera remuneración por productividad pues no se ha concebido la compensación como una variable estratégica de gestión”.

Fuente. Elaboración propia a partir de Hernández, Valencia y Giraldo (2007).

En Colombia, el área de recursos humanos se ha adaptado de acuerdo con las necesidades del entorno y la competencia, sin embargo, Price Waterhouse (2002, citado por Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010) indica que, en los últimos años, a pesar de continuar con un efecto en el que prima lo operativo sobre que lo estratégico, se ha presentado una fuerte inversión en materia de

dirección y gestión del talento humano, factor que ha generado importantes avances en materia de resultados que favorecen la productividad.

A lo largo de los años, han existido diversos modelos de gestión del talento humano, los cuales se han enfocado en solucionar problemas a partir de procesos operativos, sin embargo, hoy en día, con el enfoque del talento humano como estrategia competitiva, las organizaciones se han preocupado por adaptar modelos de gestión basados en diversas técnicas, tales como la participación activa en la toma de decisiones, el desarrollo de estrategias de comunicación efectiva, la satisfacción de las necesidades al interior de la organización y la promoción del cambio a partir del conocimiento del entorno (Bonnet, 2010).

Es importante mencionar que, si bien los modelos tradicionales de gestión humana logran medir y cuantificar la información necesaria para la toma de decisiones en torno a la generación de estrategias de mejora, con el fenómeno de la globalización, se ha evidenciado diversos efectos, tales como la mejora de la tecnología, la internacionalización de los mercados, mayor competitividad, el cambio cultural, entre otros; que exigen a las organizaciones diseñar y establecer modelos apropiados para mantenerse y posicionarse en un determinado mercado. Por tal motivo, el papel del gerente, líder, o empresario debe adoptar un propósito que se acople a las necesidades del entorno y a los clientes internos, quienes son la principal razón de la existencia de las organizaciones.

De acuerdo con Ríos (2008), la gestión humana es considerada como “la piedra angular” de la organización, ya que en esta se soporta todo el accionar administrativo. De la misma forma, este propone estudiar nuevas formas de administración del personal, con el fin de gestionar las estrategias para enfocarlas a la mejora de la competitividad organizacional. Así mismo, el área de recursos humanos ha tenido una evolución importante en cuanto al empoderamiento e importancia para las organizaciones, ya que precisamente son los individuos quienes forman el espíritu organizacional, sin embargo, hoy en día, aún se evidencian múltiples falencias en el manejo y administración de procesos tan importantes como la evaluación de desempeño o el proceso de selección, que no han tenido una adaptación tecnológica, que les permita acortar los tiempos de respuesta para la divulgación de la información y posterior toma de decisiones.

Es importante destacar diversos conceptos que se han unido al entorno de la gestión humana, como lo es la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional, el liderazgo

consciente, entre otros. Estos aspectos han actuado como catalizadores en la especialización y profesionalización de un área que en su mayoría se ha basado en modelos prácticos, más no estratégicos.

Por otra parte, a lo largo de los años el concepto de gestión humana ha cambiado. Precisamente en la actualidad, este consiste en entender y visualizar que esta área trasciende en sus funciones, las cuales se concentran netamente en la administración del personal, hacia un enfoque en donde los objetivos organizacionales se cumplen a partir de la interacción entre las estrategias organizacionales y el desarrollo humano, con herramientas como el manejo óptimo de las relaciones, la comprensión de los mercados laborales y la organización del trabajo, lo cual implica un compromiso en la generación de políticas de dirección del personal, enfocadas en integrar el área de recursos humanos como un socio estratégico de la dirección general de las organizaciones y como representante de los empleados (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010).

La integración entre las áreas de la organización le permite generar una visión mucho más amplia, por lo cual se hace necesario modernizar cada componente genérico que esta tiene, con el fin de proporcionar a la dirección general información confiable, pertinente y actualizada que le permita generar una óptima y razonable toma de decisiones.

LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

La competitividad empresarial se evidencia como un concepto que, en la actualidad, se identifica desde un enfoque caracterizado por la complejidad hacia el entendimiento y comprensión del entorno organizacional, caracterizado por la fuerte influencia de la globalización. Sin embargo, con el ánimo de entender este concepto desde diversos autores, es preciso relacionar a Fernández (1994, citado por Sastre y Aguilar, 2000), quien analiza su impacto desde tres perspectivas: el nivel macroeconómico, el sectorial y el empresarial, haciendo énfasis en que una economía será competitiva si sus empresas lo son, sin embargo estas variables influyen directamente en su capacidad de respuesta en el entorno, es decir, las empresas se ven directamente afectadas, positivamente o negativamente, de acuerdo a los movimientos del sector.

La competitividad empresarial supone un nuevo desafío, que se conforma bajo un entorno arduo y cambiante, en donde los competidores buscan la manera de optimizar sus recursos y

diseñar estrategias que les permitan mantener su ventaja frente a sus competidores, con el fin de aumentar unos rendimientos superiores. Sastre y Aguilar (2000) mencionen en este sentido que “la competitividad es un concepto complejo, que depende de muchos factores que tienen que ver no sólo con costes y precios, sino también con los comportamientos estratégicos de las empresas” (p.133). Sin embargo, para efectos del presente documento, es importante analizar la relación que tiene la competitividad empresarial con la integración de los recursos humanos. En este sentido, es importante relacionar el aporte de Almada (2000) acerca del nuevo modelo de competitividad, quien afirma que:

“el nuevo modelo productivo gira en torno de la importancia y revaloración que se dé al trabajo humano, ya que se basa no solo en la capacidad física del individuo, sino en su potencial, inteligencia, conocimiento y creatividad, así como en sus capacidades de adaptación a los cambios, de innovación y de aprendizaje continuo a lo largo de toda su vida productiva” (p.98).

Lo anterior hace referencia a la generación de un valor agregado por parte del individuo, que se ve reflejado en las buenas prácticas, la motivación, el trabajo bien hecho, la calidad, entre otros, el cual, exteriormente, se encuentra materializado a través del valor agregado, ese concepto intangible que logra diferenciar a las organizaciones. Es importante destacar que el papel del factor humano dentro de la organización se considera clave como variable de diferenciación, por lo que se han preocupado por adoptar y formalizar conceptos modernos la formación del personal, es decir su capacitación en el desarrollo y potencialización de sus habilidades y destrezas, el liderazgo como capacidades innatas de los directivos, el fortalecimiento de la identidad institucional y en general, la integración entre los individuos que hacen parte activa de estas.

La gestión y control eficiente de las políticas relacionadas a la gestión humana pueden evidenciar múltiples ventajas en términos financieros y operacionales, para lo cual es necesario que la organización contribuya de manera activa al mantenimiento, la contribución y el uso de los elementos que disponga para fortalecer las variables intangibles enfocadas a generar un valor agregado al usuario final del producto o servicio.

En un informe acerca de las tendencias globales en capital humano desarrollado en el año 2016 por la multinacional Deloitte se mencionan las 10 tendencias referentes al recurso humano (ver tabla 3), establecidas por los gerentes y encargados de áreas de recursos humanos como las más relevantes para generar un diseño organizacional capaz de adaptarse al cambio.

Tabla 3. Tendencia por nivel de importancia

<p><i>Diseño organizacional</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pasar a equipos flexibles e interconectados. ▪ Empoderamiento de equipos de trabajo en el desarrollo de tareas específicas. ▪ Generar adaptabilidad por parte de programas como el liderazgo, gestión del desempeño, aprendizaje y crecimiento profesional.
<p><i>Liderazgo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El tradicional modelo piramidal no genera líderes que estén en la capacidad de cumplir con las demandas y el ritmo cambiante. ▪ Posicionamiento de los “<i>Millennials</i>”. ▪ El proceso de liderazgo debe comenzar desde temprana edad.
<p><i>Cultura organizacional</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alinear la cultura organizacional hacia el desarrollo de estrategias que permitan el funcionamiento óptimo de la organización.
<p><i>Compromiso</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar un ambiente de trabajo atractivo, con espacios de retroalimentación. ▪ Escuchar a la gente.
<p><i>Aprendizaje</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se concibe como un impulsor del compromiso organizacional. ▪ Debe ser tenido en cuenta como una propuesta de valor. ▪ Se considera que el aprendizaje se debe adoptar en un mundo en el que las personas requieren procesos y oportunidades de formación continuas a través de plataformas diseñadas para tal efecto.
<p><i>Pensamiento de diseño</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Simplificar el ambiente de trabajo para gestionar, apoyar y capacitar a las personas.
<p><i>Nuevas competencias en la función de RRHH</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecimiento de las competencias, capacidades y experiencia de equipos. ▪ Experimentar nuevas ideas para generar una mayor comprensión del negocio y potenciar la tecnología.

<i>Analítica de talento</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovechamiento de datos externos para diferentes procesos innatos al área, como selección, rotación, permitiendo predecir de manera eficiente las tendencias de la fuerza laboral.
<i>RRHH digital</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revolucionar los procesos para reemplazar los sistemas tradicionales que permitan facilitar el trabajo y hacerlo más productivo.
<i>Gestión de la fuerza laboral</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hacer frente al gran crecimiento en informática cognitiva y otras tecnologías inteligentes.

Fuente. Deloitte (2016).

Como se evidencia, la gestión del talento humano se encuentra en una etapa de desarrollo, que genera un gran interés entre las organizaciones, pues además de facilitar el trabajo, establece medidas que permiten gestionar de manera efectiva al personal y generar una orientación centrada en la prospectiva del negocio y el aprovechamiento de las oportunidades. Ospina (2010) tiene en cuenta diversos aspectos que son relacionados directamente con el postulado anterior, acerca de los nuevos paradigmas o tendencias que están presentes en el entorno organizacional y específicamente de los recursos humanos. Inicialmente, establece que, los recursos humanos se encuentran activos en la contribución con la formulación y ejecución de estrategias, así como el diseño estratégico enfocado en el alto desempeño a través de la conversión de variables como la estructura organizacional, los procesos, la recompensa, las personas y la estrategia que finalmente es empleada para dicho fin.

Estos aspectos suponen un trabajo coordinado y constante entre la dirección y las personas, que se fomenta a través de la estimulación de variables como el compromiso, la motivación, la sinceridad, las experiencias de los individuos que van enfocadas en generar una marca que atraiga a las personas y las convierta en empleados ideales, la innovación, estimulación de la creatividad y liderazgo. Sin embargo, la idea de gestionar estos aspectos para que converjan entre sí se convierte en acciones en las cuales las organizaciones deben estar en la capacidad de adoptar.

INTEGRACIÓN ENTRE LO HUMANO Y LO ESTRATÉGICO

En la definición de esta temática, es importante cuestionarse acerca de ¿Cuál es el resultado de integrar la gestión humana como motor de desarrollo para generar competitividad en la organización?

Como se ha vislumbrado a través del análisis y desarrollo de este documento, la gestión de los recursos humanos en las organizaciones de hoy en día constituye un elemento diferenciador que permite adaptar la estrategia de acuerdo con los cambios en el entorno. Sin embargo, aun surge un último cuestionamiento que probablemente constituye uno de los elementos más complejos y difíciles de entender, en medida de que el grado de alineación entre la organización, el entorno y sus líderes debe realizarse con tal cuidado y comprensión de las variables macro y microeconómicas, con el fin de lograr integrar lo humano y lo estratégico en la dirección de empresas. A propósito, Calderón (2004) realiza un minucioso análisis que permite comprender y visualizar la relación y perspectiva de la estrategia, la competitividad y el talento humano.

En primera instancia, es importante mencionar que, la estrategia se visualiza como el resultado de la convergencia entre diversos factores que interactúan entre sí para su diseño e implementación, entre los que se encuentran el factor competitivo, entendido como el aspecto que permite visualizar el nivel de posicionamiento de la empresa, y el talento humano, que se considera el motor o catalizador que materializa los objetivos y los atrae a la realidad, entendiendo este como el cumplimiento de las metas que llevan al bienestar financiero.

En segundo lugar, se encuentra la competitividad, la cual, de acuerdo con Calderón (2004) se alcanza en el nivel macro de la organización si esta cuenta con un conjunto de redes encaminadas en desarrollar una capacidad gerencial y una política de gobierno que promueva la innovación. Por su parte, en el nivel micro, se consigue con la integración de otro tipo de redes que se enfocan en generar una ventaja competitiva que tiene como base fundamental al personal.

En tercer lugar, se encuentra el talento humano, como eje central del desarrollo de la estrategia y de la consolidación de la competitividad. Pfeffer (1996, citado por Calderón, 2004), menciona que “(...) la gestión humana debe contribuir a la formación de capital humano, al incremento de la productividad, a mejorar los resultados financieros y a la retención de clientes si quiere ser reconocida como elemento importante en la visión estratégica de la alta gerencia” (p.165). Lo anterior permite visualizar la importancia que tiene para la organización, la

visualización del personal como un individuo vital, humano y con amplia capacidad, que con la debida planeación y ejecución de estrategias.

Así mismo, la capacitación y el aprendizaje continuo se establecen como dos variables que, si bien pueden llegar a ser sinónimos, no deben ser tomadas por las organizaciones como tal, ya que, a partir del diseño de estrategias de capacitación evidenciadas por determinada falencia en el personal, se pretende formar al personal, en capacidades y habilidades especiales para cumplir las tareas. La constancia y esfuerzo se ven materializados en un aprendizaje y perfeccionamiento por parte de los colaboradores. En este sentido, factores como el aprendizaje continuo hace referencia directa a la sostenibilidad de las organizaciones a partir de la formación del talento humano, conocido comúnmente como capital intelectual, el cual, de acuerdo con Giraldo, Jaramillo y Castillo (2006), “presenta rendimientos a escala y no se compra, sólo se puede cultivar a través de organizaciones inteligentes” (p.44).

Finalmente, es importante mencionar que las organizaciones más allá de las estrategias de mejora que produzcan con el fin de generar un beneficio en común, deben centrarse en desarrollar el concepto de humanidad dentro de la organización, estableciendo un diferencial que les permita entender a sus empleados, sus motivaciones, sus deseos, anhelos y pensamientos. Esto se establece como uno de los factores vitales para el desarrollo y posicionamiento de los recursos humanos como área potencial de impulso, a través de la cual se convierten las metas y objetivos en realidad. Las organizaciones deben ser capaces de integrar el concepto humano en las estrategias, con el fin de generar la capacidad de adaptación al cambio constante y a diversos fenómenos del ámbito externo y global.

CONCLUSIONES

El principal objetivo de este documento consistía en evidenciar el papel de los recursos humanos, su evolución en materia de gestión y su relación con la transformación del papel al interior de las organizaciones, con el fin de generar estrategias de competitividad basadas principalmente en esta área.

Es importante mencionar que, para las organizaciones de hoy en día, el constante cambio y la adaptabilidad son dos variables que van de la mano con el desarrollo y progreso de las

organizaciones. Es por esto por lo que, estas deben efectuar cambios internos basados en aumentar la capacidad para hacer frente a estos fenómenos, con el fin de promover de manera efectiva la competitividad en el mercado y generar estrategias de posicionamiento.

El papel de los recursos humanos ha tenido una evolución mucho más tardía respecto a otras áreas como producción, mercadeo o financiera. Sin embargo, para las organizaciones del siglo XXI, es prudente orientar sus estrategias de valor de adentro hacia afuera, es decir, generando una mayor integración, motivación, adaptabilidad y sentido de pertenencia, hacia el personal, ya que en este factor se ve reflejada la naturaleza de la organización, su cultura organizacional e identidad.

Si bien la competitividad en la actualidad supone un concepto bastante amplio, es importante determinar que así mismo la organización debe concebir sus estrategias en generar un aprendizaje a partir de las experiencias, vivencias y tendencias del mercado, es decir, desarrollar aptitudes ganadoras en su personal, en sus líderes, y trascender en el conocimiento respecto a los recursos humanos como un área que se caracteriza únicamente por gestionar factores como bienestar, nómina, capacitación y desarrollo, entre otros, llevándola a ser un área a través de la cual se gestionan las decisiones más importantes de las compañías.

REFERENCIAS

- Abarzúa, E., Conteras, F., y Robles, J. F. (2011). Evolución de la gestión de personas en las empresas: del Departamento de Personal a la Gerencia de las Capacidades Organizacionales. *Psykhé*, 11(2).
- Almada, A. I. (2000). Formación de los recursos humanos y competencia laboral. CINTERFOR/OIT.
- Bonnet, L. (2010). La gerencia del talento humano en el siglo XXI. Publicaciones Icesi, (48).
- Calderón Hernández, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento y gestión*, (16). junio, 2004, pp. 158-176 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.

- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., y Álvarez Giraldo, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41).
- Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2009). *Gestión del talento humano*.
- Deloitte University Press. (2016). *Tendencias globales en capital humano 2016*. La nueva organización: un diseño diferente. Recuperado de: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016_PA_CapitalHumanoTrends_Esp.pdf
- Giraldo, A. M., Jaramillo, M., y Castillo, M. B. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Guillermo de Ockham*, 4(1).
- Hernández, G. C., Valencia, J. C. N., y Giraldo, C. M. Á. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios gerenciales*, 23(103), 39-64.
- Ospina Jiménez, H. (2010). Nuevos paradigmas en gestión humana. *Revista Ciencias Estratégicas*, vol. 18 (23), enero-junio, 2010, pp. 79-97. Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín, Colombia.
- Portafolio. (2014, 01 de abril). Buena gestión humana fortalece la competitividad empresarial. *Revista Portafolio*. Recuperado de: <http://www.portafolio.co>
- Ríos, J. G. S. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios gerenciales*, 24(107), 137-159.
- Sastre Castillo, M. A., y Aguilar Pastor, E. M. (2000). Un modelo de competitividad empresarial basado en los recursos humanos. *Economía Industrial*, (332), 125-138.