

XIV

ASAMBLEA GENERAL DE ALAFEC

Ciudad de Panamá, Panamá
del 21 al 24 de Octubre de 2014



**La gestión humana como clave de la competitividad
en el entorno global**

La gestión humana como clave de la competitividad en el entorno global

Área Temática:
Talento humano

Sub área temática:
Globalización y retos en la gestión del talento humano

Autor:
Nelson Raudales García

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

Campestre 106, Col. San Angel Inn Del. Álvaro Obregón México, D.F.
Tel. 56228465 Ext 113
camarena@fca.unam.mx
mcamarena_adame@hotmail.com

RESUMEN

El presente trabajo aborda una visión integral de la gestión humana de carácter estratégico que constituye un gran reto para la gerencia actual; el énfasis en el desarrollo de actividades generadoras de valor representa una referencia obligada al momento de incorporar nuevas herramientas, enfoques o modelos que contribuyan a la formulación y ejecución de la estrategia empresarial, al tiempo se requiere de velar por una gestión humana que permita una actitud permanente de reto e innovación en el empleado y que ahonde en un perfil adecuado de los directivos de la empresa, quienes deben reconocer y valorar a las personas como elemento fundamental e imprescindible donde radica el potencial de una empresa para acceder a los nuevos mercados y economía, logrando grandes cambios que rompan y trasciendan a los paradigmas mediante la aplicación, ejecución y seguimiento de tendencias y enfoques que se adapten a las nuevas necesidades de la empresa y su entorno.

Palabras clave: gestión del conocimiento, gestión del capital intelectual y aprendizaje organizacional

Hoy en día, la disciplina administrativa tiende a mirar la estructura organizacional como componente clave para la transformación y adaptación a los nuevos esquemas sociales, tecnológicos, políticos, económicos y culturales del medio en el que se desarrollan los negocios. En este sentido, la gestión humana correlaciona el talento humano a la estructura de la empresa para ser considerado como el elemento fundamental y de mayor impacto para la consecución de sus metas presentes y futuras.

A partir de las vertientes de estudio del factor humano dentro de los esquemas organizacionales es conveniente ubicarlo dentro de una disciplina que analiza, estructura, difunde y explica modelos de orden y concordancia para su mejor desempeño intra e inter laboral.

I. LA GESTIÓN HUMANA EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL: TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS

El estudio del talento humano a partir de sus diferentes concepciones es muy vasto y amplio, sin embargo el ubicar definiciones y tratados concretos sobre la gestión humana es aún un tópico poco identificado y desarrollado dentro de la literatura administrativa. “La gestión humana aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. La inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas de gestión humana que se ejercen en cada organización”. (Fernández, 2001)

El personal que integra una organización debe vincularse directamente a todos los elementos estructurales de tipo; económico, material, tecnológico, psicológico, organizacional, social o cultural; llegando a ser partícipe en la estrategia empresarial, al movilizar sus capacidades y talento hacia el desarrollo corporativo y social. Por ello, es que la gestión humana requiere una visión sistémica, permanente y dinámica de las labores humanas que afectan a la empresa y por ende la respuesta de ésta a sus clientes.

En la actualidad las demandas exigen que además de ser eficiente individualmente, en materia de producción, debe de lograrse el ser eficaz en un contexto global atendiendo a todos los procesos productivos mediante la coordinación grupal y el trabajo en equipo para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de un mercado cada vez más exigente, en el cual la competencia se torna agresiva al estar en constante búsqueda de ofrecer mejores opciones en cuanto a calidad y oportunidad.

La eficiencia es el principal principio administrativo, pero a su vez no es suficiente para que una organización se desarrolle exitosamente; para lograrlo necesita desplegar sus funciones de competencia y las competencias solo se pueden encontrar en las personas; es la gente eficiente, productiva y efectiva la que es capaz de marcar una diferencia entre una empresa y otra. Ahora bien, si las personas son la clave de la generación de diferenciadores y de la creación de valor para las organizaciones, el reto se convierte en encontrar y articular los mecanismos para conducir al personal hacia la eficiencia y eficacia para en conjunto entregar al entorno respuestas que atiendan a las necesidades y prioridades de los consumidores o clientes.

La gestión humana se aborda desde diferentes perspectivas, sin embargo, su elemento unificador es la gestión estratégica. Es la dirección, el área de la empresa responsable de integrar a las personas al sistema organizacional para ejecutar la estrategia empresarial, dado que es la que dirige y determina el rumbo de esa conformación económico-social. En esta línea, es que Fernández concibe a la dirección como el sector de la empresa que funge como responsable de establecer “las condiciones para la generación de las políticas que sirvan como mecanismo para orientar el potencial de los conocimientos de la inteligencia de la organización, de los valores y la comunicación a un propósito de entregar servicios de calidad a los clientes para contribuir con el mejoramiento y satisfacción de su vida”. (Fernández, 2001).

El papel del gerente de gestión humana, por lo tanto, es fundamental, ya que es el elemento guía y por consiguiente, quien debe conducir hacia un estado mayor de satisfacción y calidad de vida laboral mediante decisiones estratégicas implementadas con el seguimiento de políticas que permitan el desarrollo humano sistémico de todos los integrantes de la organización que enfrentan a un mercado abierto a la libre competencia, donde los procesos de calidad constituyen la exigencia de primer orden y los precios dictan la base de la competitividad. “Esta perspectiva coloca el reto político de dirección a la gestión humana, desde la cual se requiere integrar las estrategias de competitividad de la empresa a las estrategias de personal para garantizar la racionalidad de los recursos en los procesos productivos, y así reconocer el talento humano con que se cuenta para incrementar mayor creatividad e innovación en los sistemas de producción y de penetración de mercado.” (Fernández, 2001)

Los directivos o gerentes de las distintas áreas conjuntamente deben establecer la política institucional, con el fin de asegurar el éxito de la estrategia al conformar una plantilla de personal adecuada, con las capacidades y habilidades apropiadas en el momento en que las requiere la organización.

El ámbito político de una organización es vital, ya que faculta a sus integrantes con capacidades para dirigir, negociar, orientar y persuadir con poder jerárquico e influencia el comportamiento de los otros. Al llevar las acciones políticas a cabo es posible establecer relaciones e interacciones internas y externas que atiendan y garanticen la resolución a los problemas que se generan con respecto a las demandas del mercado del mundo moderno. Por ende, la gestión humana como estrategia de desarrollo debe gestionarse desde la dirección para encausar el talento humano hacia la permanente búsqueda de la excelencia empresarial.

Las tendencias en materia de gestión humana privilegian a los individuos con capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que aumentan la capacidad de la producción del trabajo y logran superarse a sí mismos al realzar sus capacidades mediante el entrenamiento, la educación y la experiencia que se vierte y manifiesta en el crecimiento de un todo organizacional del cual el trabajador forma parte.

II. TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS DE LA GESTIÓN HUMANA

El comienzo de la década de los noventa marca el surgimiento de la era de la información, gracias al tremendo impacto provocado por el desarrollo tecnológico y más precisamente

por la tecnología de la información. En la era de la información, el capital financiero cede el trono al capital intelectual. La nueva riqueza es el conocimiento, el recurso organizacional más valioso e importante. Con esta nueva era se hacen patentes nuevos desafíos (Chiavenato, 2006):

1. *Conocimiento*. Con el apoyo de las tecnologías de la información, las personas crean y generan conocimiento para el dinamismo y éxito de la organización.
2. *Digitalización*. Una economía digital, teniendo como medio la Internet para el manejo de la información en formato digital y en bits con una increíble velocidad de transmisión.
3. *Virtualización*. Lo que anteriormente era físico ahora puede hacerse virtualmente: congresos, entrevistas, compra-venta, conversaciones, etc.
4. *Moleculización*. Una economía molecular en donde la antigua corporación fue desagregada y sustituida por moléculas dinámicas.
5. *Integración/redes interconectadas*. Una economía interconectada en red, integrando moléculas en grupos que se conectan a otros para crear riqueza.
6. *Desintermediación*. Las funciones de intermediario entre productores y consumidores se están eliminando debido a las redes digitales y al comercio electrónico.
7. *Convergencia*. El sector económico predominante deja de ser la industria automovilística tomando su lugar la industria en la que convergen el cómputo y las telecomunicaciones digitales.
8. *Innovación*. Una economía basada en la innovación, transformar los productos obsoletos es el lema de las organizaciones, por lo que el ciclo de vida de los productos cada vez se hace más corto.
9. *Produconsumo*. Con esta nueva economía, la distinción entre consumidores y productores es poco nítida; el consumidor es capaz también de crear información mediante Internet.
10. *Inmediatismo*. Es el elemento propulsor de la actividad económica y éxito empresarial en la nueva economía, al transformar la empresa a tiempo real y permitiendo decisiones y acciones con un corto tiempo de respuesta.
11. *Globalización*. Una economía global, mundial y planetaria donde los negocios y el conocimiento no conocen fronteras.
12. *Discordancia*. Cuestiones sociales sin precedentes están emergiendo provocando traumas y conflictos que necesitan ser administrados.

La era de la información trajo consigo una serie de cambios sin precedentes para las empresas, demandando su adaptación a la nueva economía, generándose así, una amplia brecha entre lo que se requiere y debe de hacerse y lo que realmente se hace o ejecuta por parte de los dirigentes y su personal a cargo para lograr soluciones eficientes que permitan dar el salto hacia esa nueva y diferente forma de interacción interna y externa. Con estos grandes retos por enfrentar, la administración como teoría científica tuvo también que concebir modelos y enfoques que se adaptaran a las nuevas necesidades organizacionales para así garantizar la supervivencia, productividad, rentabilidad y competitividad de los negocios.

Es en la organización interna, en su conjunto, donde nacen y se crean las posibilidades para un empresa de funcionar, competir y satisfacer con calidad las necesidades de los mercados ávidos de productos y servicios innovadores, accesibles económicamente, con disposición en

lugar y tiempo, así como adaptados a los gustos, expectativas y preferencias de los clientes en particular.

La gerencia, por lo tanto, debe de reconocer y valorar a las personas como elemento fundamental e imprescindible donde radica el potencial de una empresa para acceder a los nuevos mercados y economía logrando grandes cambios que rompan y trasciendan a los paradigmas mediante la aplicación, ejecución y seguimiento de tendencias y enfoques que se adapten a las nuevas necesidades de la empresa y su entorno. Entre los enfoques más relevantes en los que se fundamenta la gestión humana como modelo teórico se encuentran tres: la gestión del conocimiento, la gestión del capital intelectual y el aprendizaje organizacional; los cuales se abordan a continuación.

III. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Las nuevas tendencias de gestión humana deben de dar prioridad a la búsqueda del conocimiento como una forma de hacer frente a las adversidades del entorno cambiante en el que se desenvuelven. Las personas son los únicos elementos de la empresa capaces de generar y desarrollar conocimiento mediante el aprendizaje y la aplicación del mismo para así hacer posible la utilización adecuada de los otros recursos organizacionales en pro de la consecución de objetivos.

Como ya se mencionó, en la era de la información el recurso más importante dejó de ser el capital financiero dándole la supremacía al capital intelectual, basado en el conocimiento. El capital financiero continúa y seguirá siendo importante en la medida en que en conjunto con los otros recursos organizacionales permitan aplicar y rentabilizar convenientemente conocimiento; entendido como la información estructurada que tiene valor para una organización y hace posibles nuevas formas de trabajo y de comunicación, mejores estructuras y tecnologías y adecuadas formas de interacción humana.

Los recursos que no son humanos, son estáticos, inertes y dependientes de la inteligencia humana transformada en conocimiento, las organizaciones exitosas son aquellas que llevan a cabo la gestión de conocimiento y la ejecutan como “un proceso integrado, destinado a crear, organizar, diseminar e intensificar el conocimiento para mejorar el desempeño global de la organización”. (Chiavenato, 2006) Por lo tanto, el reto de la gestión humana es enfocar y dirigir al personal hacia el aprender a generar e identificar información factible que pueda ser capitalizable en materia de conocimiento para la organización que sirva como base para generar condiciones propicias para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

La gestión del conocimiento se ha ido convirtiendo en un proceso más dentro de las organizaciones y como tal se compone de una serie de subprocesos. Un programa de gestión del conocimiento debe de contener al menos tres elementos: creación, distribución y medición. (Bueno, 2000)

1. *Creación del conocimiento.* Tiene que ver con la creatividad, la capacidad de innovación y de desarrollo de nuevos productos y servicios. Crear conocimiento, supone la reflexión individual y la reflexión compartida acerca de nuevos procesos productivos, de los productos y servicios que desarrolla una organización, de comprender la estrategia del negocio y del análisis del entorno.

2. *Distribución del conocimiento.* La distribución del conocimiento es un conjunto de subprocesos que permiten optimizar y extender los flujos de conocimiento en las organizaciones, evitando al máximo posibles fugas de conocimiento y las islas informacionales. En la distribución del conocimiento participan varios facilitadores: la tecnología, las personas y la cultura corporativa. Es necesario, sin embargo, matizar que conocimiento no sólo incluye información y datos sino también patrones culturales, modelos mentales, esquemas organizativos o *know-how*.

La teoría de la gestión del conocimiento insiste en que ésta es algo más que una implantación tecnológica: se configura como una técnica de gestión que tiene que ver con las personas y con la cultura organizativa como elemento clave que contribuye a que se compartan y se difundan todo tipo de conocimientos. “Creación y distribución están vinculadas ya que el conocimiento es un proceso complejo que exige un esfuerzo intelectual importante de abstracción y un esfuerzo de cultura corporativa para su codificación.” (Boisot, 2001)

3. *Medición del conocimiento.* La medición del capital intelectual resulta esencial por dos motivos fundamentales: por un lado, la única manera de gestionar y mejorar algo es sabiendo de dónde se parte, determinando hacia dónde se quiere llegar, para lo cual es necesario poder cuantificar. Por otro lado, la nueva economía cuenta con un recurso nuevo: el conocimiento, activo que, sin estar representado en la información contable, contribuye significativamente a los resultados y posicionamiento de la empresa.

Al conocer estos tres elementos de la gestión del conocimiento, surgen cuestionamientos que trascienden a identificar claramente la diferencia y relación entre la gestión del conocimiento y el capital intelectual, pudiéndose explicar de la siguiente manera: la gestión del conocimiento implica “crear valor a partir del capital intelectual”, entendiendo por capital intelectual “el conjunto de activos intangibles que son estratégicos para el negocio y que, gestionados de forma eficiente, aportan valor”. (Llauger, 2001)

Estamos en un entorno complejo en el que los procesos, las personas, la cultura, los mercados y los clientes se están transformando y requieren una nueva perspectiva. Ante esta situación, la gestión del conocimiento puede aportar nuevos enfoques:

- Alineamiento de los procesos y sus sinergias con la estrategia del negocio desde una perspectiva del conocimiento a través de tácticas de cooperación y comunidad entre distintas áreas funcionales.
- Valoración de las personas y fomento de una cultura corporativa. Las personas son importantes y deben crear redes de conocimiento. Los programas de gestión por competencias y los de aprendizaje organizacional contribuirán a ello.
- Mayor conocimiento e información acerca de los mercados, cada vez más competitivos, y de los entornos, cada vez más globalizados.
- Fomento de I+D y orientación hacia la innovación, lo cual garantiza un mejor posicionamiento frente al mercado que ejerce presión para crear nuevos servicios y personalizar nuestros productos.

Este planteamiento es de fácil aceptación en tanto resulta coherente con las características generales de una era en la que la información, la destreza y las habilidades, en definitiva, el conocimiento, domina casi todas las esferas de la vida social y económica.

La verdadera ventaja para la empresa radica en su capacidad para gestionar el conocimiento. Así la gestión del conocimiento puede constituir una ventaja competitiva que diferencie a la empresa de su competencia y la sitúe en una posición de liderazgo dentro de su sector.

IV. GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

Los resultados de una gestión eficaz del conocimiento configuran el capital intelectual de la empresa, esto es, el conjunto de competencias personales, organizativas y relacionales, conocidas y medidas a través de una serie de indicadores genéricos y específicos.

El concepto de capital intelectual es un tema muy nuevo y desconocido; el término fue acuñado en el año 1969 por el economista John Kenneth Galbraith, quien sugirió que el capital intelectual significa acción intelectual, más que mero conocimiento o puro intelecto. Así, el capital intelectual se puede considerar tanto una forma de creación de valor como un activo en su sentido tradicional. A partir de este momento, la definición de capital intelectual ha sido abordada por diferentes teóricos y ha venido evolucionando a través del tiempo; en condición de componentes se han incluido diferentes elementos como: El potencial del cerebro humano, los nombres de los productos y las marcas, liderazgo en tecnología, formación de empleados, rapidez en la respuesta a las solicitudes de servicio de los clientes, entre otras. Esta forma de capital es la responsable de que muchas empresas se puedan vender por una suma varias veces superior al valor registrado en libros (Ospina, 2007).

Con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa. Annie Brooking divide el capital intelectual de una empresa en cuatro categorías: activos de mercado; activos de propiedad intelectual; activos centrados en el individuo y activos de infraestructura (Brooking, 1997).

1. Los activos de mercado de una organización constituyen el potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado, tales como las marcas, los clientes y su fidelidad, la repetibilidad del negocio, el prestigio, los canales de distribución, contratos, acuerdos, licencias y franquicias, entre otros. Este tipo de activos aseguran que los clientes conozcan la identidad de la empresa y lo que hace.
2. Los activos de propiedad intelectual incluyen el know how, los secretos de fabricación, los derechos de autor, las patentes y todos los derechos de diseño, así como también las marcas de fábrica y de servicios. En este sentido cabe destacar que algunas empresas registran una gran cantidad de patentes cada año, muchas de las cuales no se aprovechan en el mercado.
3. Los activos centrados en el individuo son aquellas cualificaciones que conforman al hombre y que hacen que sea lo que es; comprenden la pericia colectiva, la capacidad creativa, la habilidad para resolver problemas, el liderazgo y la capacidad empresarial y de gestión encarnados en los empleados de la organización. Este tipo de activos no puede ser propiedad de la empresa; los conocimientos encerrados en la mente del individuo sólo le pertenecen a él.

4. Los activos de infraestructura son aquellas tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización. Entre ellos se pueden citar la cultura corporativa, las metodologías para el cálculo de riesgos, los métodos de dirección de la fuerza de ventas, la estructura financiera, las bases de datos de información sobre mercados y clientes, los sistemas de comunicación, es decir, básicamente, los elementos que definen la forma de trabajo de la organización. En estos casos no se incluyen los tangibles que integran los sistemas informáticos, sino la forma cómo la organización hace uso de ellos. Son importantes porque aportan orden, seguridad, corrección y calidad a la organización. También proporcionan un contexto para que los empleados de la empresa trabajen y se comuniquen entre sí.

Otra forma de ver el capital intelectual la aporta Johan Roos cuando plantea que el capital intelectual abarca las relaciones con los clientes y los socios, los esfuerzos innovadores, la infraestructura de la compañía y el conocimiento y la pericia de los miembros de la organización (Roos, 2001). Como concepto, el capital intelectual aporta una serie de técnicas que permiten a los directores administrar mejor sus empresas. De esta forma, según Roos, el capital intelectual incluirá todos los trámites y los activos que normalmente no aparecen en el balance, así como los activos intangibles que conforman los modernos métodos de contabilidad; aunque el conocimiento es una parte del capital intelectual, este es mucho más que simple conocimiento; las marcas registradas y las firmas, así como la administración de las relaciones con las partes externas, en las que se incluyen los clientes, distribuidores aliados, comunidades locales, entre otros, son dimensiones que contribuyen a la creación de valor.

V. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

El aprendizaje debe ser organizado y continuo, afectando e involucrando a todos los miembros de la organización y no solamente algunos de ellos. Las organizaciones exitosas se están transformando en verdaderos centros de aprendizaje. Por esa razón, reciben el nombre de organizaciones de aprendizaje. Son organizaciones que aprenden por medio de sus miembros. (Chiavenato, 2006).

Chris Argyris, uno de los más activos investigadores y pionero en el campo del aprendizaje organizacional, comienza por identificar los niveles de agregación del aprendizaje organizacional, como son: individual, interpersonal, de grupo, intergrupar, de toda la organización o entre organizaciones y afirma que el aprendizaje se da a través de los poseedores del conocimiento en los diferentes niveles de la organización: gerencial, técnicos y operativos, sosteniendo que el éxito en las organizaciones depende cada vez más del aprendizaje, y sin embargo, la mayoría de las personas no sabe cómo aprender y no están conscientes de la existencia de este dilema, porque no comprenden qué es el aprendizaje y como producirlo.

Para Argyris el aprendizaje organizacional ocurre en dos condiciones básicas. Cuando una organización alcanza lo que pretende, es decir, cuando existe una correspondencia entre su plan de acción y el resultado real. Según cuando se identifica y corrige un desfase entre el objetivo pretendido y el resultado alcanzado, es decir, el desfase se transforma en correspondencia. El aprendizaje ocurre cuando se crean las correspondencias o cuando los desfases se corrigen, primero por medio del análisis y del cambio de las variables, y, en seguida, por medio de las acciones.

Argyris enfatiza que las Tecnologías de la Información (TI) tienen un papel crucial en el sentido de ampliar la aceptación y la práctica del aprendizaje en las organizaciones. En el pasado, el enfoque de arriba hacia abajo ganó fuerza en base al hecho de que buena parte de la conducta no es transparente. Las TI hacen que las transacciones sean transparentes. Por lo tanto, el comportamiento no es más velado y mucho menos oculto. Las TI crean verdades fundamentales en donde esas verdades no existían antes. En otras palabras, las TI están estimulando e incrementando la ética y el aprendizaje en las organizaciones.

La estructura del conocimiento depende del aprendizaje, en este sentido Senge propone cinco disciplinas de aprendizaje como un conjunto de prácticas para construir la capacidad de aprendizaje en las organizaciones. (Senge, 2005)

1. *Dominio personal.* Es una disciplina de aspiración. Involucra la formulación de un conjunto coherente de resultados que las personas desean alcanzar como individuos (su visión personal) en una alineación realista con el estado actual de sus vidas (su realidad actual). Aprender a cultivar la tensión entre la visión personal y la realidad externa aumenta la capacidad de hacer mejores elecciones y alcanzar mejor los resultados elegidos.
2. *Modelos mentales.* Es una disciplina de reflexión y habilidades de cuestionamiento. Enfocan el desarrollo de actitudes y percepciones que influyen el pensamiento y la interacción entre las personas. Al reflejar continuamente, hablando al respecto y reconsiderando aspectos internos del mundo, las personas ganan más capacidad de gobernar sus acciones y decisiones.
3. *Visión compartida.* Es una disciplina colectiva. Establece un centro de atención sobre propósitos mutuos. Las personas aprenden a nutrir un sentido de compromiso en un grupo u organización desarrollando imágenes del futuro que pretenden crear y los principios y las prácticas orientadoras las cuales esperan alcanzar.
4. *Aprendizaje de equipos.* El aprendizaje se hace por medio de equipos y utiliza técnicas como el diálogo y la discusión para desarrollar el pensamiento colectivo, aprender a movilizar energías y acciones para alcanzar objetivos comunes y desarrollar una inteligencia y capacidad mayor que la suma de los talentos individuales.
5. *Pensamiento sistémico.* Es una disciplina de aprendizaje. Se basa en la retroalimentación y en la complejidad. Se trata de cambiar sistemas en su totalidad y no solamente cambiar los detalles.

El aprendizaje organizacional se hace a partir de esas cinco disciplinas capaces de hacer que personas y grupos puedan conducir las organizaciones para el cambio y la renovación continuas. Este proceso conduce a la creatividad y a la innovación. A pesar de parecer un producto, el aprendizaje organizacional es un proceso que no se hace manifiesto ante los ojos de todos, sino que se cuida, se protege y defiende porque es lo que genera una poderosa ventaja competitiva sustentada por lo que se sabe y se utiliza con destreza y rapidez para aprender algo nuevo cada vez mayor, mejor y más complejo.

La gestión del conocimiento, la gestión del capital intelectual y el aprendizaje organizacional son enfoques gerenciales y no simples actividades del área dedicada a la administración de personal; por consiguiente, dichos enfoques gerenciales deben orientarse a crear una cultura organizacional en la cual se aprende como modo de ser, en la identificación de cada oportunidad y en la solución de cada problema, en equipos, con comunicación abierta y fluida, en un clima de confianza, optimismo, autoestima, satisfacción, sentido de identidad y de pertenencia y otras capacidades, valores y principios más específicos y propios de cada organización.

La expresión de gestión de recursos humanos debe de ser replanteada por los dueños, directores y gerentes de empresas al comprender que los resultados organizativos son mayores en la medida en que las personas sienten un compromiso emocional con la organización, poseen un sentido de pertenencia y de identidad, confianza y seguridad en su vida personal como resultado de su interacción con la organización y por tanto, no se trata de “sacarle el mayor beneficio” sino que este último deviene resultado del tratamiento humano y afectivo de las personas en la organización.

VI. EL PAPEL ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN HUMANA

Las empresas no existen en el vacío y no funcionan por azar. Son sistemas abiertos que operan mecanismos de cooperación y de competencia con otras organizaciones. En su interacción con el entorno dependen de otras organizaciones y luchan contra otras más para mantener sus territorios y mercados. La estrategia organizacional es el mecanismo mediante el cual la organización interactúa con su contexto ambiental. La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La misión de la organización, su visión del futuro y sus principales objetivos condicionan su estrategia organizacional. El único integrante racional e inteligente de esta estrategia es el elemento humano, la cabeza y el sistema nervioso de la organización. El cerebro del negocio. La inteligencia que toma decisiones. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2008)

Una visión integral de la gestión humana de carácter estratégico constituye un gran reto para la gerencia actual; el énfasis en el desarrollo de actividades generadoras de valor representa una referencia obligada al momento de incorporar nuevas herramientas, enfoques o modelos que contribuyan a la formulación y ejecución de la estrategia empresarial, al tiempo se requiere de velar por una gestión humana que permita una actitud permanente de reto e innovación en el empleado y que ahonde en un perfil adecuado de los directivos de la empresa.

La estrategia significa cambio organizado y representa la necesidad de la organización de mantener una pauta de comportamiento holístico en relación con el mundo de los negocios en el que se encuentra inmerso. Por lo general, la estrategia organizacional implica los aspectos fundamentales siguientes:

1. La define el nivel institucional de la organización, casi siempre, con la amplia participación de todos los demás niveles y la negociación respecto a los intereses y los objetivos involucrados.
2. Se proyecta para el largo plazo y define el futuro y el destino de la organización. En

- este sentido, abarca la misión, se enfoca en la visión de la organización y hace hincapié en sus objetivos de largo plazo.
3. Implica a toda la empresa con el fin de obtener efectos sinérgicos. Esto significa que la estrategia es un conjunto de esfuerzos convergentes, coordinados e integrados que tienen por objeto proporcionar resultados.
 4. Es un mecanismo de aprendizaje organizacional, por medio del cual la empresa aprende con la realimentación derivada de los errores y los aciertos de sus decisiones y acciones globales. Obvio, la organización no es la que aprende, sino que son las personas que participan en ella y que utilizan su bagaje de conocimientos.

Las organizaciones se enfrentan a problemas globales por lo que requieren de soluciones globales y la estrategia es el medio para sufragarlos. La estrategia determina los objetivos estratégicos a partir de su misión y de la visión que sustentan su filosofía, planteándose a partir del análisis del entorno que permite identificar y analizar las oportunidades que se deben aprovechar y las amenazas que se deben neutralizar o evitar, trazando así un mapa del entorno para saber qué hay en él y como proceder operativamente para salir adelante mediante el análisis de la organización para detectar y analizar los puntos fuertes y débiles de la empresa que pueden ser controlados.

Dentro de las variables internas de las empresas, se hace precisamente referencia a aquellas que pueden ser controladas, en este contexto es que las personas pueden constituir su punto fuerte, como la principal ventaja competitiva de la empresa, o su punto débil, la principal desventaja competitiva, lo cual depende de la manera en que son administradas, dirigidas y gestionadas.

La estrategia para funcionar como un programa global para la consecución de los objetivos debe obtener el consenso general y ser capaz de motivar e involucrar a todos sus colaboradores y mediante su difusión servir como hilo conductor de la acción organizacional.

Plantear la estrategia no es redactar enunciados de lo que se pretende alcanzar; implica el hecho de reunir un equipo de gestión capaz de fungir como piedra angular en la construcción de la empresa. Ese equipo debe conformarse de distintos antecedentes, experiencias, valores, estilos de gestión, conocimientos técnicos, entre otros, donde cada persona sea capaz de otorgar lo mejor de sí para satisfacer las necesidades y subsanar las carencias de la organización. Para ello se necesitan personas inteligentes, proactivas, que piensen con claridad y sepan descifrar lo que se necesita hacer y tener habilidades para que sucedan las cosas y se entreguen buenos resultados.

Para implantar y ejecutar estrategias se debe elegir a ejecutivos que tengan las habilidades y el talento para manejarlas y en quienes se pueda confiar para que sus decisiones y acciones se conviertan en resultados que cumplan o superen los objetivos de desempeño establecidos, debiéndose evitar los ejecutivos débiles porque son un impedimento grave para obtener buenos resultados al ser incapaces de distinguir entre lo bueno, lo necesario y lo útil para el conjunto organizacional.

Los administradores con capacidades para la implantación de estrategias tienen talento para rodearse de personas idóneas que ocupen los puestos correctos, llevan un seguimiento de los

problemas, supervisan con atención los avances, ajustan cuando es necesario y no permiten que se pasen por alto los detalles importantes, en pocas palabras, entienden cómo dirigir el cambio organizacional y tienen disciplina administrativa para la ejecución de primera categoría de una estrategia. Es importante encontrar y sustituir a los administradores que, por alguna razón, prefieren ignorar la necesidad de hacer los cambios organizacionales o no ven cómo mejorar las cosas. Para que la gestión estratégica sea un equipo eficaz tiene que estar formado por personas que reconozcan la necesidad de cambios organizacionales y estén preparados para poner en marcha el proceso.

VII. TALENTO HUMANO Y COMPETITIVIDAD

Desde el punto de vista de la economía política, la importancia de la categoría trabajo se encuentra asociada a la posibilidad de creación y acumulación de riqueza. Los seres humanos llevan milenios produciendo riqueza y, a pesar de toda la pobreza sobre la faz del planeta, la realidad es que a largo plazo se ha ido mejorando como especie, resultado de la invención colectiva de una sucesión de lo que se ha llamado “sistema de riqueza”; desde esta perspectiva se define riqueza como: “cualquier cosa que colme necesidades o deseos” y considera como sistema de riqueza la forma como se crea la riqueza. (Toffler, 1981)

Toffler distingue tres sistemas de riqueza a lo largo de la existencia de la humanidad: El primero surgió hace diez milenios, cuando se plantó la primera semilla, y se introdujo así una manera de crear riqueza, lo cual implicó que ya no era necesario esperar lo que la naturaleza proveyera, sino que dentro de ciertos límites, se puede lograr que la naturaleza haga lo que el ser humano desea y necesita.

El segundo sistema de riqueza y sociedad revolucionario fue la industrialización. Empezó a surgir a finales del siglo XVII, condujo al surgimiento de las fábricas y la urbanización, combinando la energía procedente de los combustibles fósiles con las tecnologías de la fuerza bruta. Al colisionar con las formas de trabajo, los valores, la estructura familiar tradicional y las instituciones políticas y religiosas de la época agrícola, enfrentó los intereses de una élite comercial urbana e industrial emergente a los de las élites agrícolas. Finalmente, los impulsores de la segunda ola se instalaron en el poder político en todas las economías conocidas hoy como desarrolladas.

La tercera ola de riqueza trajo consigo la denominada sociedad del conocimiento o la economía del conocimiento. Se inició aproximadamente a mediados de los años cincuenta del siglo XX; desafió todos los principios de la industrialización, puesto que sustituye los factores tradicionales de la producción industrial: tierra, mano de obra y capital, por el conocimiento.

Mientras que el sistema de riqueza de la segunda ola trajo la producción en serie para grandes masas de consumidores, la tercera ola desmasifica la producción, los mercados y la sociedad. El nuevo sistema de riqueza no sólo ha impulsado cambios importantes en las relaciones de los seres humanos con el tiempo y el espacio, sino con un tercer fundamento profundo: El conocimiento. Estos cambios en la forma de relacionarse con el conocimiento tienen un poderoso efecto sobre la riqueza del mundo real, en quién y cómo la consigue; se intensifica la competitividad y se acelera la innovación, se crean continuas turbulencias y renovaciones en los métodos, los mercados y la gestión. Industrias y sectores enteros pueden superar la producción y el consumo masivo, sustituirlos por productos y servicios de mayor

valor agregado y más personalizado; los cambios en el conocimiento exigen una toma de decisiones más rápida e inteligente en condiciones cada vez más complejas.

Mientras de un lado, los factores tradicionales de producción, la tierra, el capital y la mano de obra siguen la ley de los rendimientos marginales decrecientes, es decir, a medida que se usa mayor cantidad de un factor permaneciendo los demás constantes, la cantidad de producto obtenida por unidad de factor adicional tiende a disminuir. Esto significa que entre más use un determinado recurso su rendimiento será menor; del otro lado, el conocimiento y la información disfrutan de rendimientos crecientes, mientras mayor sea su uso, mayor será su rendimiento.

El resultado final de todo esto es un cambio en la economía desde la industria a los servicios e inclusive se ha dado un cambio en la mentalidad competitiva de la industria, ofreciendo una mayor cantidad de información asociada al funcionamiento de los productos, lo cual, a su vez, ha dado lugar al problema de la administración del conocimiento, a partir del cual se han generado diferentes teorías que buscan resolverlo.

La teoría del capital intelectual es uno de los últimos desarrollos en esta línea de pensamiento. Para ser más precisos, las raíces teóricas del capital intelectual se pueden trazar en dos corrientes distintas de pensamiento: Por un lado, la corriente de medición, centrada en la necesidad de desarrollar un nuevo sistema de información midiendo los datos no financieros a lo largo de los tradicionales sistemas financieros. Por otro lado, la corriente estratégica, que ha estudiado la creación y el uso del conocimiento, así como las relaciones entre el conocimiento y el éxito o la creación de valor.

Con estas perspectivas, la clave para la ventaja competitiva en nuestra realidad indica que prestar más atención a la salud y al bienestar de todos sus trabajadores es más importante para una empresa de lo que antes lo había sido. La fuerza laboral basada en el conocimiento es cualitativamente diferente de una con menos preparación. Cada vez más el éxito, y hasta la supervivencia, de toda actividad económica dependerá del rendimiento de su fuerza laboral y de su conocimiento. "El management de los trabajadores del conocimiento deberá hacer que éstos produzcan más". (Drucker, 2002) Se debe de administrar para "hacer que la gente común haga cosas extraordinarias".

Existen ya suficientes organizaciones basadas en el conocimiento que demuestran lo que esto quiere decir. El mundo cambió, algunas empresas van a la vanguardia, otras las siguen y otras deben de comenzar a pensar muy seriamente en la forma en la que enfrentaran los grandes retos que devienen debido a la globalización, el rápido desarrollo de la tecnología de la información, la competencia desenfrenada, la necesidad de reducir costos, el énfasis en el cliente, la calidad total y la necesidad de competitividad.

La competitividad es de consideración seria y fundamental en el contexto del capital humano porque exige implementarla como "una forma de medir la economía en relación a los demás, es como una carrera donde importa que tan bien le va a uno respecto a los otros, en otras palabras la competitividad es la capacidad para atraer y retener talento e inversión." (Instituto Mexicano para la Competitividad).

Con respecto a la situación empresarial este concepto entra en juego al obligarse y ser parte de sus actividades el hecho de mantener, ampliar y desarrollar ajustes a las disonancias respecto a la misión, la visión y los objetivos de la organización; donde la gestión humana funciona como elemento que aclara los valores y principios de la empresa, crea una nueva cultura de compromiso y motivación de las personas y las vuelve emprendedoras y creadoras de nuevos paradigmas de calidad.

La adaptación depende del cambio. El cambio solo es posible a partir de las actitudes, conocimientos y comportamientos de las personas que trabajan en las organizaciones. Se cambia una empresa a partir de la creación de una nueva mentalidad y un nuevo estado de espíritu que debe tener su comienzo en la cúpula de la organización.

VIII. CRECIMIENTO Y DESARROLLO HUMANO EN UN ENTORNO GLOBAL

En los últimos años, en materia de administración se han creado nuevos enfoques que atienden a la constante inquietud de reducir la incertidumbre del entorno, optimizar los recursos organizacionales y funcionar como un sistema altamente productivo y competitivo. Para ello, se ha hecho necesario atender el potencial crecimiento y desarrollo de las personas que integran la organización mediante el despliegue de competencias personales para actuar en los nuevos ambientes de negocios (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2006). Estas siete principales competencias que se promueven en el personal son las siguientes:

1. *Aprender a aprender.* Las personas deben de contribuir constructivamente en todo, desde cómo asegurar la calidad de los productos hasta cómo mejorar los procesos organizacionales. Por lo tanto, las personas necesitan tener condiciones de utilizar un conjunto de técnicas, como analizar situaciones, cuestionar, buscar, conocer lo que no entienden y pensar creativamente para generar condiciones. El conocimiento de las personas constituye un activo un activo intangible.
2. *Comunicación o colaboración.* Los equipos constituyen el fundamento de las organizaciones flexibles y la eficiencia de las personas está cada vez más vinculada con su habilidad interpersonal de comunicación y colaboración.
3. *Razonamiento creativo solución de problemas.* Hoy, se espera que todas las personas del nivel operacional descubran por sí mismas como mejorar y agilizar su trabajo. Para eso, necesitan pensar creativamente, desarrollar habilidades de resolución de problemas y analizar situaciones, indagar, aclarar lo que no saben y sugerir mejoras.
4. *Conocimiento tecnológico.* Conocer la tecnología significa saber cómo operar la computadora personal para procesar textos a análisis financieros. Ahora, el énfasis está en usar el equipo de información que lo conecte con los miembros de sus equipos alrededor del mundo, compartiendo mejoras, y recomendando mejoras en sus procesos de trabajo.
5. *Conocimiento de negocios globales.* En el ambiente global y volátil, la capacidad de ver todo sistémico (*Gestalt*), aprender nuevas habilidades técnicas y comerciales que

tomen en cuenta el ambiente competitivo global, indispensable para cumplir la exigencia de agregar continuamente más valor a la organización.

6. *Liderazgo*. El nuevo imperativo es del desarrollo del liderazgo en las organizaciones. La identificación y el desarrollo de personas excepcionales capaces de llevar la organización al éxito será fundamental.
7. *Autogestión de la carrera*. La capacidad de gestionar la propia vida profesional se considera una competencia adquirida y necesaria para hacer fluir todas las otras competencias exigidas en el nuevo ambiente de negocios.

En este ámbito es que el “desarrollo de personal” debe de ser implantado en las empresas como un “proceso que conduce al hombre-trabajador mediante el conocimiento de sí mismo, a la plena actualización y optimización de sus potencialidades latentes”. (Ballén, 2001).

En este sentido la empresa debe propiciar un clima organizacional que ayude al individuo en lo posible a aislarse de las fuerzas sociales que lo condicionan y limitan para acceder a condiciones favorables que le permitan desplegar sus competencias hacia la excelencia, la autorrealización y la satisfacción plena de su persona.

El área directiva o de gerencia de las empresas debe de conformar un equipo cohesivo integrado por personas íntimamente relacionadas con la empresa, para que en conjunto sean ambas partes las que realicen plenamente sus expectativas, insertándose exitosamente el trabajador en el mercado laboral mediante su puesto de trabajo y la empresa en el mercado comercial mediante una posición estratégica y competitiva. Obteniendo en ambos casos la satisfacción que se percibe al conseguir remuneración, cálido ambiente, buen trato, posibilidades de participar, de ascender, de crear, innovar, crecer, desarrollar, etc.

En todos los niveles de la organización es menester considerar alternativas para humanizar el trabajo, a través de programas como promoción y transferencia laboral, integración de equipos de trabajo, diseño y propuesta en grupo, trabajos más ricos y globalizantes, planes de vida y carrera y brindar incentivos de diversa índole a las ideas creativas que generen los propios trabajadores, lo cual ha dado valiosos resultados en empresas que se han preocupado recientemente en hacer los puestos de trabajo más humanos.

IX. CONCLUSIÓN

La gestión humana proporciona nuevas herramientas que facilitan la dirección del talento humano mediante procesos clave para el éxito de las empresas. Para lograr esto, la organización debe proporcionar el contexto adecuado para potenciar los flujos del conocimiento: los individuos, por un lado, deben generar conocimiento, por otro, la organización debe establecer facilitadores para la implantación de dicho conocimiento que permita la identificación, desarrollo y despliegue de recursos y competencias para el logro de una ventaja competitiva sostenible.

La productividad de las personas depende del lugar en que se les coloca, de cómo se las dirige y de cómo se las motiva. Todas las organizaciones que existen necesitan una gestión

humana que considere como parte de su responsabilidad a todas las personas como elemento del cual la productividad, rendimiento y competitividad depende la empresa.

X. BIBLIOGRAFÍA

- Ballén, O. U. (2001). *El desarrollo de los recursos humanos*. Bogotá: 3R Editores Ltda.
- Boisot, M. (2001). *Creación y distribución del conocimiento*. Barcelona: Ediciones Planeta.
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual: El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona, España: Paidós.
- Bueno, E. (2000). *El capital intelectual: cuenta y razón*. Madrid.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, D.F.: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México : Mc Graw Hill.
- Drucker, P. F. (2002). *El management del futuro*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Fernández, A. C. (2001). *Gestión humana: La imagen del servicio*. Bogota, Colombia: Mc Graw Hill.
- Instituto Mexicano para la Competitividad, A. (s.f.). <http://imco.org.mx>.
- Llauger, M. B. (2001). *Hacia una economía del conocimiento*. Madrid: ESIC-PricewaterhouseCoopers.
- Ospina, D. E. (2007). Capital intelectual. (U. d. Norte, Ed.) *Pensamiento y Gestión* (23), 131-152.
- Roos, J. (2001). *Capital Intelectual: El Valor Intangible de la Empresa*. Barcelona, España: Paidós.
- Senge, P. M. (2005). *La quinta disciplina en la práctica*. México: Ediciones Granica S.A.
- Toffler, A. (1981). *La tercera ola*. Bogotá: Plaza & Janes.