



**GESTION HUMANA EN ORGANIZACIONES POSTMODERNAS. BASE
FUNDAMENTAL HACIA LA EXCELENCIA ORGANIZACIONAL**

**MANAGEMENT OF HUMAN TALENT IN POSTMODERN ORGANIZATIONS. BASIC
FUNDAMENTAL TO EXCELLENCE ORGANIZATIONAL**

Prieto, Ronald

Universidad Dr. José Gregorio Hernández, Venezuela
rprieto@ujgh.edu.ve

Villasmil, Milagros

Universidad Dr. José Gregorio Hernández, Venezuela
milagros.villasmil@ujgh.edu.ve

Urdaneta, Lucia

Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela
lucia.urdaneta@urbe.edu.ve

Recibido: 17/06/11 **Revisado:** 18/07/11 **Aceptado:** 30/07/2011

RESUMEN

La realización del presente artículo tiene como propósito mostrar algunas reflexiones y explicaciones teóricas que permiten mostrar una visión y comprensión de la creciente relevancia que tiene la Gestión Humana en las organizaciones Postmodernas, y como ésta contribuye como base fundamental hacia la excelencia organizacional. Por ello, se considera a la Gestión Humana como el motor que impulsa cualquier estrategia corporativa o acción empresarial, en las organizaciones actuales, o también denominadas posmodernas, en este sentido es considerado el talento de las personas, el conocimiento y la tecnología quien hace posible que las organizaciones alcancen sus metas. La metodología utilizada en el presente artículo estuvo enfocada en una revisión documental-bibliográfica, lo cual permitió concluir que el comportamiento humano, el conocimiento y la tecnología son elementos generadores de cambios significativos en las organizaciones.

Palabras clave: Comportamiento Humano, Gestión del Capital Humana, Conocimiento, Tecnología, Excelencia Organizacional.

ABSTRACT

The realization of the purpose of this article is to show some thoughts and theoretical explanations to show a vision and understanding of the increasing relevance of the study of Human Talent Management in postmodern organizations and this contributes as a fundamental basis organizational excellence. That is why, which is considered to Human Talent Management as the engine that drives any corporate strategy or corporate action, in organizations today, in this regard is considered the talent of the people, knowledge and technology which makes it possible for organizations achieve their goals. The methodology used in this article was focused on a review documentary literature, which



concluded that human behavior, knowledge and technology are generating significant changes in organizations.

Keywords: Human Behavior, Human Capital Management, Knowledge, Technology, Organizational Excellence.

INTRODUCCIÓN

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cabe destacar que la globalización en el presente ha conllevado a que la gerencia interprete cuál debe ser su rol a fin de garantizar el éxito en el ejercicio de sus funciones, es por ello que algunos autores han señalado, que se ha iniciado un nuevo paradigma, donde, por ejemplo, la humanización de la empresa y la valoración de la cultura se tornan en elementos determinantes en el comportamiento de las empresas, aunado a los significativos cambios que ha generado la tecnología, especialmente la electrónica, donde la comunicación por vía de internet representa un rol muy importante para las organizaciones, además del rol determinante del Estado en el comportamiento organizacional de las empresas.

Al respecto de este tópico, Hewitt (1998) plantea que dentro del campo de las Ciencias Sociales, la Administración y Gerencia, se debate hoy entre el pragmatismo de quienes pretenden encasillarla en su función de conductora eficiente de organizaciones, y entre quienes minoritariamente, abogan por profundizar el estudio más riguroso y científico de la organización, en tanto fenómeno complejo del sistema social.

Es por ello que el conjunto de cambios y transformaciones ocurridas en todos los campos de acción humana en años recientes, han conformado un escenario de actuación para las organizaciones, que suele caracterizarse aludiendo a los constructos teóricos: relacionados con la postmodernidad, entendiéndola como la referencia teórica que busca describir dichas transformaciones en el plano visible teórico-filosófico, determinando el ritmo cuantitativo y cualitativo de las modificaciones recientes en la organización, por lo que se hace necesario que la gerencia deba adaptar su instrumental científico y técnico a esa nueva realidad.

No obstante, las condiciones sociales, económicas y culturales de este nuevo siglo hacen imprescindible que las empresas sean altamente creativas, innovadoras, se adapten ágilmente a los cambios, sobrevivan y crezcan, para ello se hace imprescindible contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada que trabaje en busca del logro de la misión de la organización.

Sobre esta base, la gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa. Es por ello que es considerada una herramienta indispensable para enfrentar este desafío en la Gestión por Competencias; tal



herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la empresa.

De allí que los procesos de Gestión Humana tradicionales han estado orientados a resolver las situaciones apremiantes de las organizaciones, tales como: cubrir una vacante con carácter de urgencia, atender actividades de capacitación para mostrar en el balance social que se desarrollan acciones a favor de la gente y la organización, realizar actividades de bienestar social que engranden a los trabajadores y que den la sensación de que se posee un clima laboral favorable.

Por lo anteriormente expuesto, se afirma entonces que la Gestión Humana es el motor de cualquier estrategia corporativa, porque es el talento de las personas lo que hace posible que las organizaciones alcancen sus metas. Ahora bien, cuando una organización emprende un curso de acción para ser más competitiva, los retos para su personal son múltiples, de allí que el presente y futuro de toda organización depende en mucho de los casos de lo bien que se administre su gente, la habilidad, satisfacción, cooperación y entusiasmo de los trabajadores para así elevar al logro de sus fines propuestos.

Por lo anteriormente expuesto es necesario y conveniente que los gerentes responsables de los procesos de gestión humana comprendan de manera clara la motivación y los objetivos que tienen cada una de sus acciones y tareas, y a partir de ello, utilicen herramientas gerenciales que les permitan conocer que se va a medir a propósito de cada acción del personal, y desde luego, comprenda como medirlo para presentar resultados certeros a la alta gerencia.

LA GESTIÓN HUMANA EN LA SOCIEDAD DE ORGANIZACIONES

La crisis del desarrollo humano y social, generado por una gran inestabilidad política y económica a América Latina, hace que el individuo se vea expuesto sin muchas defensas a una sociedad abierta al mundo internacional y a la globalización de mercado. Por tanto, en el llamado Estado moderno o sociedad de organizaciones, la gestión humana se constituye en un centro de atención para la modernización de las organizaciones, como un proceso fundamental de política para garantizar el cambio y adaptar las empresas a las nuevas demandas del entorno.

En este sentido, Chiavenato (2002), señala que la Gestión Humana es uno de los factores fundamentales en la Competitividad de los Negocios, en la medida en que permite la alineación de los elementos competitivos de las personas con la estrategia corporativa. Al evaluar las prácticas de Gestión Humana que mejor pueden contribuir con el desempeño competitivo de la organización.

Asimismo, Koontz y Weihrich (1998) plantean que la Gestión Humana es un sistema compuesto por un conjunto de políticas, normas, procedimientos y actividades que tienen la finalidad de lograr la optimización de los RH como el capital más valioso de la organización a través de la aplicación de variables de efectividad que contribuyen a su compromiso con los objetivos institucionales. En consecuencia, la Gestión Humana es el



motor de cualquier estrategia corporativa, porque es el talento de las personas lo que hace posible que las organizaciones alcancen sus metas. Ahora bien, cuando una organización emprende una estrategia para ser más competitiva, los retos son múltiples.

Sin embargo, plantea Caro (2001) que la gestión humana aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia postmoderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la efectiva aplicación de estrategias de mejoramiento del conocimiento. La inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas de personal que se ejercen en cada organización.

El sentido y razón de ser de la política en la gestión del desarrollo humano consiste en 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.

Lo expuesto anteriormente lleva a considerar que la Gestión Humana en las organizaciones según Chiavenato (2002), apuntan a cambios cada vez más acelerados en el ambiente y en las personas las cuales se caracterizan por tendencias que incluyen aspectos, tales como: globalización, tecnología, información, conocimiento, servicios, énfasis en el cliente, calidad, productividad y competitividad.

Del mismo modo, afirma Chiavenato (2002) que estas tendencias dirige la función de la Gestión Humana a innovadoras prácticas de excelencia dentro de un nuevo contexto cultural y estructural donde los gerentes pasan a asumir nuevas responsabilidades conceptuales y técnicas sujetas a nuevas exigencias en las organizaciones entre las cuales se destacan:

- Nueva visión del hombre, del trabajo y de la empresa.
- Necesidad de atender al usuario interno y externo.
- Creación de condiciones para una administración participativa basada en equipos.
- Necesidad de crear valor y agregar valor a las personas, a la empresa y al cliente.
- Búsqueda de la innovación y la creatividad.
- Visión orientada hacia el futuro y hacia el destino de la empresa y las personas.

Lo anteriormente descrito lleva a considerar que la gestión humana requiere una visión sistemática permanente y dinámica de la organización, para atender la demanda de personal en los diferentes frentes de trabajo que afectan la gestión de la empresa y de lo cual depende en gran medida la respuesta de ésta a sus clientes.

Las organizaciones modernas deben fundamentarse en una gestión humana integral, centrada en el conocimiento científico social, para investigar la manera como el sistema humano se relaciona, aprende de su propia capacidad productiva, reconoce el desarrollo



de su historia e incrementa su conocimiento a partir del reordenamiento del error. Ante tales planteamientos, las organizaciones deben reorientarse y administrarse bajo la premisa de que las personas hacen la diferencia lo cual obliga que la gerencia regrese al ser humano.

Para ello, las organizaciones de alto desempeño deberán utilizar para su Gerencia de Recursos Humanos estrategias, tales como:

- Descentralización de los procesos de Recursos Humanos.
- De organización funcional a organización sistémica.
- Promotor de la estrategia del negocio vía la evaluación del desempeño a través del uso del Balaced Scorecard.
- De un rol operativo hacia acelerador de la estrategia.
- Creación de una cultura de fomento de valores y visión compartida.
- Creación de personal con manejo de multihabilidades.
- Desarrollo de habilidades para una economía digitalizada.

EL ROL DE LA GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES

En las organizaciones de hoy, el componente humano da vida al sistema laboral participando activamente en las decisiones estratégicas que orienten el logro de los objetivos y metas propuestas. Por tal razón, el hombre es un factor determinante dentro de la organización constituyendo el eje central de su dinamismo e innovación.

El rol de la gestión humana en las organizaciones debe corresponder a un compromiso de actitud, con el deseo de pertenecer y alinear sus objetivos de su unidad con los corporativos y de esta forma convertirse en socio estratégico de la operación, la polivalencia debe estar enmarcada en los roles y no en los cargos que desempeñe cada persona, y es así como un jefe de gestión de personal forma parte del grupo corporativo de la organización. Lo expuesto lleva a considerar que una adecuada gestión humana origina beneficios, según Druker (2002), desde el punto de vista de la entidad y de las personas:

Desde el punto de vista de la entidad: es cuando se logra un clima organizacional propicio para que las personas, contribuyan y cooperen en el alcance de los objetivos institucionales. Esto a su vez, permite generar una cultura organizacional de conductas, creencias y valores centrados en la eficiencia, transparencia y calidad de servicio.

Desde el punto de vista de las personas: a través de una adecuada gestión de RH las personas sienten una mayor satisfacción y bienestar y se motivan para mejorar su desempeño y rendimiento. Aceptan el reto de fijar y obtener metas dentro de las entidades y sienten orgullo por contribuir a la consecución de resultados.



Dentro de este orden de ideas, la gestión humana debe orientar sus objetivos hacia la eficacia y la eficiencia coadyuvando a alcanzarlos y realizar su misión a través de la óptima aplicación de sus recursos humanos. En razón de esto, Hermida y Serra (1999) plantean que los objetivos a considerar para desarrollar mejores prácticas con los grupos de interés se encuentran:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de RH con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Desarrollar y saber emplear las competencias del RH para proporcionar eficiencia a la institución.
- Generar un comportamiento ético y responsable por parte del RH independientemente de su jerarquía y posición.
- Contribuir al mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de trabajo.

Lo expuesto lleva considerar que dichos objetivos generan alternativas de acciones necesarias para efectivizar una adecuada Gestión Humana que redunde en una buena Gestión Institucional.

Bajo este esquema, el nuevo Rol de la Gestión Humana es dinámico, proactivo y estrechamente vinculado al sistema y desarrollo organizacional. Este nuevo rol exige de ella un conocimiento y dominio de los objetivos y metas que la institución se plantea y de los obstáculos y limitaciones para lograrlos.

Sin embargo, Chiavenato (2002) señala que la Gestión Humana debe enfocar su accionar hacia las estrategias que le permitan a las organizaciones lograr sus objetivos, lo que implica que sus miembros deben aprender a ser estratégicos y operacionales al mismo tiempo orientando sus actividades y funciones hacia el logro de la cooperación por parte del RH.

GESTIÓN HUMANA COMO AGREGADOR DE VALOR EN LAS ORGANIZACIONES

Los fundamentos del valor agregado en las organizaciones modernas están basadas en una propuesta de valor para atraer y retener clientes que demandan procesos internos excelentes (cadena interna de valor), considerando unos inductores clave asociados con las personas, tales como: la existencia y el aprovechamiento de talentos que favorezcan la productividad, la satisfacción, así como la motivación de las personas, la coherencia de los objetivos individuales con los de la organización y un clima laboral apropiado (Kaplan y Norton, 2002).

En este sentido, la concepción del valor agregado desde la perspectiva del área de Gestión Humana, plantean Becker y Huselid (1999), que es una estrategia de negocios que confíe en las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida, una cultura gerencial que comparta y defienda esa creencia, y unos gerentes de RH que entiendan las implicaciones del capital humano sobre los problemas del negocio y puedan modificar el sistema de RH para solucionar esos problemas. La manera como se vuelve tangible la



creación de valor a partir de la gestión humana es desarrollando capacidades organizacionales entendidas como:

- Las habilidades en saber hacer.
- Conocimientos idiosincrásicos y tácitos.

En consecuencia, la gestión humana está orientada a la consecución de los objetivos institucionales considerando varias dimensiones, tales como:

PROYECCIÓN ORGANIZACIONAL

En este aspecto, 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 (Pfeffer, 1996).

El papel central del área de talento humano, en este aspecto, es apoyar que la organización desarrolle la capacidad para actuar estratégicamente. Esto implica trabajar en dos aspectos: crear visión y acción estratégica y alinear la cultura y la estrategia.

GESTIÓN DEL CAMBIO

Las nuevas reglas de la competitividad incorporan a las organizaciones valores, como: la velocidad, la simplicidad y la toma de decisiones rápidas, lo cual a su vez demanda la reducción de las estructuras burocráticas, la eliminación de trabajo innecesario, la capacidad de modificar el status quo, es decir, la capacidad de cambio.

INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El valor agregado por gestión humana en infraestructura organizacional se refleja en el apoyo dado para construir la capacidad de ser eficiente y eficaz. Esto lo logra a través de dos formas: desarrollando prácticas de alto rendimiento en los procesos de gestión humana y apoyando procesos organizacionales de mejoramiento y reestructuración:

La función de los RH debería ser un depósito de experiencia en diseño organizativo y sus miembros tendrían que jugar el papel de asesores internos en el proceso de diseñar y rediseñar qué caracterizará a las organizaciones y sus subunidades en su continua automodificación para alcanzar estrategias, capacidades nuevas y niveles de rendimiento más altos (Mohram y Lawler III, 1998).

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Asumir una posición frente a la responsabilidad social impacta diversos aspectos de la gestión organizacional. En primer lugar, implica definir qué tipo de organización quiere ser, esto es, repensar la misión empresarial, a partir de lo cual se definirán las políticas de responsabilidad social (Rodríguez, 2001).



En segundo lugar, establecer qué proceso se seguirá para la construcción social de su legitimidad, o sea, anticiparse en gestionar las cuestiones que surjan de la sociedad a raíz de su actuación empresarial, y sin descuidar los factores de eficiencia y eficacia (propios de la deontología empresarial) cuestionarse cómo se logra esa rentabilidad social y su posición frente al posible costo social que ello implique (Lozano, 1999).

Por último, plantearse la responsabilidad social requiere definir la posición empresarial frente a la transparencia y, por lo tanto, frente a la rendición de cuentas a la sociedad (accountability) (Cortina, 2000).

Si bien este es un campo de la vida organizacional que puede considerarse etéreo, sobre todo al pasar a la acción, la revisión de la literatura permite asignarle a gestión humana, al menos, tres aspectos en los cuales debe generar valor: participar activamente en la construcción del sentido de la responsabilidad social en la organización, velar por el impacto sobre los stakeholders (los más relacionados con la gestión humana) y velar por la transparencia en la rendición de cuentas. Lo expuesto lleva a considerar de qué manera la Gestión Humana agrega valor a las organizaciones:

- Atendiendo a los grandes objetivos de la empresa.
- Se agrega valor cuando las áreas de gestión humana diseñan una organización que responda a dichos objetivos.

LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI

Los procesos de Gestión Humana tradicionalmente han estado orientados a resolver situaciones apremiantes de las organizaciones, tales como: atender actividades de capacitación para mostrar en el balance social que se desarrollan acciones a favor de la compañía, realizar actividades de bienestar social que agraden a los trabajadores y que den la sensación de que se posee un clima laboral favorable.

Sin embargo, en las organizaciones modernas son considerados los lineamientos, políticas, estrategias y mecanismos para atraer colaboradores, así como también el seguimiento del trabajador y el liderazgo profesional y personal. En este sentido, Chiavenato (2002) plantea seis procesos de la gestión humana:

- 1. Admisión de Personas:** son los procesos utilizados para incluir nuevas personas en las empresas. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas que incluye reclutamiento y selección de personal.
- 2. Aplicación de Personas:** procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño.
- 3. Compensación de las personas:** procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.



4. Desarrollo de personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

5. Mantenimiento de personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de las disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.

6. Evaluación de personas: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

En consecuencia, todos estos procesos están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás dependiendo de si se utilizan bien o mal. Con relación a lo anterior la implementación de los procesos de gestión humana en las organizaciones modernas le brindan orientación y guía permanente para el desarrollo de sus metas, definición de valores y principios que son elementos fundamentales para garantizar una adecuada gestión del talento humano que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa y su entorno.

LA CULTURA DE MEDICIÓN: PERSPECTIVA Y UTILIDAD GERENCIAL

El talento humano es aquel que produce o es capaz de producir, mediante la operación diaria o la innovación, los más altos beneficios tanto para la persona como para la compañía a la cual ofrece sus servicios.

Hoy en día, el área de capacitación o formación de personal debe trabajar con el recurso humano y demostrar que sus acciones tienen un impacto financiero y económico para la compañía, por lo que el reto que tiene ante sí el responsable de capacitación es determinar y cuantificar dicho impacto, así como lograr una adecuada administración de la información y la forma en que es utilizada y aplicada por el personal al que se le proporciona.

Para Fitz-enz (2003), el reto no se basa en una mera medición y monitoreo, se deben desarrollar herramientas, técnicas, modelos, sistemas y filosofías de trabajo que permitan al responsable de capacitación lograr una real administración del capital humano y desarrollar el talento que la organización posee, lo que en ocasiones se limita a un cambio de nombre del área dejando de lado la parte estructural fundamental de esta nueva filosofía de desarrollo para el personal.

Las organizaciones han sacrificado la experiencia acumulada por contar con personas que tengan sueldos menores y esto incrementa los costos ocultos, entendiéndose estos como aquel que se refleja como gastos que se elevan, debido a desperdicios, retrabados (comúnmente no cuantificados), horas extras (aún aquellas que no son pagadas al



personal), clima organizacional pobre, baja cobertura de cumplimiento de los perfiles laborales.

Con la influencia de todos estos factores, no es suficiente contar con una lista de necesidades, ya que también es labor de esta área identificar qué conocimientos, habilidades aptitudinales producirán los mejores beneficios económicos a la compañía, así como lograr disminuir el nivel de adaptación y aplicación de estas nuevas “herramientas, técnicas, modelos sistemas o filosofías de trabajo”.

Prosigue afirmando Fitz-enz (2003) que normalmente es poca la oportunidad que se tiene durante este proceso ya que se carece de un modelo de talento humano y este proceso es soportado por un “comúnmente lo hemos hecho así”, a lo que se debe agregar que los tiempos de vida y adaptación a la empresa y puesto, se han disminuido de manera vertiginosa.

LA MODERNA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La tendencia actual en las organizaciones de competencia globalizada es una hiperactividad en este rubro y cada esfuerzo realizado se diluye en las operaciones diarias, sufriendo pérdidas de talento humano cuando no administran efectivamente dicho componente, o peor aún, cuando no ha sido ni siquiera identificado.

El talento humano de uso continuo requiere actualización, mientras que desarrollar el talento humano se orienta a identificar, administrarlo, tarea nada fácil cuando se atiende lo importante por lo urgente, y este último absorbe un gran porcentaje de los esfuerzos del área. El proceso de modelar el talento humano es una labor más estratégica, mientras que administrar el capital humano se convierte en una labor operativa una vez que haya sido cuantificado. Para Fints-enz (2003), el Capital Humano es la serie de conocimientos, habilidades actitudinales y aptitudinales que una persona posee, y lo clasifico en dos:

- 1. Capital humano de uso**, aquel con el que la persona genera un beneficio que produce económicamente.
- 2. Capital humano potencial**, aquel que es utilizado sin que le genere ningún beneficio económico y sin embargo, es sustento del capital humano de uso.

El desarrollo del talento humano en las organizaciones va asociado a factores como el manejo de la información y la tecnología, la puesta en marcha de un modelo de mando integral y la generación de nuevos hábitos empresariales. Estos mecanismos le permiten a una empresa enfrentar el cambio, la incertidumbre y todas las nuevas tendencias que se asocian a la era del conocimiento.

Es así como la gestión de habilidades como el liderazgo, el trabajo en equipo y el impacto en cada una de las estrategias organizacionales harán que se cree ese clima de interacción entre las personas para obtener resultados superiores y en consecuencia, la productividad de la empresa.



APORTES DEL CONOCIMIENTO Y LA TECNOLOGÍA, A LA GESTIÓN HUMANA

De acuerdo con lo planteado por Druker (2002), el fervor científico por superar los problemas y buscar razones a una vida más significativa y feliz, ha sido una necesidad constante y debe seguir siendo razón fundamental para configurar los desarrollos de una gestión humana en las organizaciones y en la sociedad, para dimensionar a la vez la acción de la ciencia y de la tecnología, frente al desarrollo social y la política del servicio en el mundo.

En su mayoría las organizaciones, tanto públicas como privadas, se han planteado la necesidad de elevar los niveles de productividad y competitividad mediante la incorporación de las nuevas tecnologías, para el avance de los procesos comunicacionales, siempre adaptadas a las nuevas realidades; estas nuevas tecnologías le permitirían una mayor versatilidad de las funciones gerenciales.

Cabe destacar que a partir del surgimiento de la tecnología se abrió un nuevo horizonte en el desarrollo industrial y en la cultura de las organizaciones. Era necesario dirigir las y controlarlas dentro de sus propios sistemas; con el fin de garantizar la calidad de sus bienes y servicios.

Es por ello que el factor humano viene a jugar un papel importante en el uso eficiente de las nuevas tecnologías, ya que es capaz de vincular las actividades que le son propias, con todas las funciones motoras de la organización, permitiendo una visión más integral del negocio y una mayor contribución a la efectividad de la empresa.

En este sentido, el conocimiento como base para la tecnología es al mismo tiempo un mecanismo de interacción y de aislamiento. Sólo cuando el ser humano experimenta la distancia de los demás, su desconexión comienza a ser percibida como la falta de comunicación con el otro. No basta con incrementar los conocimientos para ejercer una buena administración. Es necesario sentir que ellos son pilares para especializar a las organizaciones y, a través de ellas, cumplir con una misión social.

CONCLUSIONES

Si bien la empresa es el punto donde convergen diversos recursos (humanos, financieros, tecno lógicos y físicos), no se puede pasar por alto que las personas son la única fuente de ventaja competitiva sostenible en un mundo de complejidad sin precedentes. Las organizaciones están percibiendo que el camino certero al éxito radica en la inteligencia y el conocimiento de las personas. En consecuencia se puede afirmar que el futuro pertenece a aquellas que consigan explorar y desarrollar el potencial del individuo, y de generar un conjunto con un desempeño superior, a la vez que producen nuevas formas de trabajo más efectivas.

En este sentido, el área de Gestión Humana en las organizaciones deben liderar el desarrollo de las competencias de sus talento, impulsar procesos de cambio y generar ventajas competitivas sostenidas, contribuyendo de manera significativa a incrementar su nivel de productividad y flexibilidad que le permita adecuarse a los requerimientos y



demandas del entorno cambiante donde se desenvuelve la actividad de las empresas.

De allí que las áreas de gestión humana poseen enormes dificultades para mostrar a la Alta Gerencia sus resultados, el impacto de sus acciones y la importancia que tiene en realidad la gente en el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones y como consecuencia de ello, cualquier solicitud de presupuesto con destino a mejorar la gestión humana, es entendida como un gasto y casi siempre se convierte en el primer rubro a recortar en momentos de crisis.

Ante tales planteamientos, se hace necesario que actualmente no sólo debe prestarse atención a los factores de producción y mercadeo, sino lograr una integración total de la Gestión Humana con la misión y visión de toda la organización de manera que ella se sienta parte integrante del negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Becker, B. y Huselid, M. (1999). Estrategias de Gerencias de Recursos Humanos en Cinco Firms Principales. USA. Editorial Paidós.
- Caro, A. (2001). La Imagen del Servicio. Colombia. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. 1era Edición. Colombia. Editora Compus.
- Cortina, A. (2000). Construir confianza. España. Trotta.
- Druker, P. (2002). La Gerencia en la Sociedad Futura. España. Editorial Norma.
- Fitz-enz, J. (2003). El Rol del Capital Humano. "Cómo medir el valor económico del rendimiento del personal". España. Editorial Deusto.
- Hermida, J. y Serra, R. (1999). Administración y Estrategias. España. Ediciones machi.
- Hewitt, G. (1998). Estrategias de Empresas y RR HH. Nuevas mentalidades para Nuevos Roles. España. Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral: the balanced scorecard. España. Gestión 2000.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (1998). Administración. México. Novena Edición.
- Lozano, J. (1999). Ética y Empresa. Las Relaciones Empresariales. España. Trotta.
- Mohram, S. y Lewler III, E. (1998). Transformar la función de los RH. España. Gestión 2000.
- Pfeffer, J. (1996). Ventaja competitiva a través de la gente: cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo. México. CECOSA.



Rodríguez, J. (2001). Tipos de estrategias y Sistemas de Gestión de Recursos Humanos: un análisis de la industria manufacturera de española. En cuadernos de economía y dirección de la empresa. España. Universidad Autónoma de Madrid.