

GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE PERSONAS COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA

A.O. López¹



ALVARO ORLEY LÓPEZ MORALES¹

Ingeniero Mecánico egresado de la Universidad de los Andes en el año de 1994. Candidato a Magister en Dirección y Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC.

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo resaltar la importancia que tiene la gestión del talento humano en las empresas colombianas, las cuales por la misma dinámica de los mercados y la apertura de los tratados de libre comercio se van a ver avocadas a realizar grandes transformaciones a través de una revisión y actualización de los procesos desarrollados y de los recursos disponibles dentro y fuera de la misma. Es por esto que en el desarrollo de este artículo se resalta la importancia que tiene la gestión del talento humano y se sugieren y citan algunas estrategias que permitirán mejorar la gestión de este recurso, ya que la gestión correcta del talento humano se convierte en el insumo más importante que tienen las empresas para lograr grandes cambios que les permitirán no solo aumentar sus niveles de productividad y competitividad, sino lo más importante mantener o crear estrategias competitivas diferenciadores frente a las demás empresas.

Palabras clave: Gestión del talento humano, estrategias competitivas, productividad y competitividad.

1. INTRODUCCIÓN

Las economías actuales en las cuales los mercados son cada vez más dinámicos y competitivos, ha generado que las empresas estén constantemente revisando sus estrategias organizacionales y la forma en que deben ser implementadas, no solo para potencializar sus fortalezas, sino para corregir las falencias que le puedan disminuir su competitividad frente a las demás organizaciones.

Con la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos y la posibilidad de generar otros tratados comerciales con Corea, China y la Comunidad Europea, se ha creado una gran preocupación en todos los sectores económicos de Colombia especialmente en las PYMES debido a la gran diferencia en términos económicos, tecnológicos, de competitividad y productividad de las industrias colombianas con respecto a las de estos países. Sin embargo, como lo mencionan algunos industriales, ésta puede ser una oportunidad de oro para las PYMES siempre y cuando se identifiquen y solucionen oportunamente las brechas en términos de competitividad, eficiencia y productividad.

La gestión de innovación empresarial se vuelve más que nunca exigente. Es decir, que se debe estar en actitud de reformular y replantear cómo se hacen las cosas. El TLC hay que verlo como una oportunidad, y todo empresario estará llamado a aprovechar las bondades. El TLC no es solo para las grandes empresas, es también para las pequeñas. (Venegas, 2011, parr 9)

La pregunta sería entonces: **¿Cómo** lograr un desarrollo económico, una competitividad y productividad acorde a los mercados y exigencias internacionales?

Se podrían proponer diferentes opciones y propuestas que permitan alcanzar estos objetivos, como son las de implementar políticas de calidad total, innovación tecnológica, renovación de maquinaria y equipos, etc. Sin embargo, ¿alguna tendría en cuenta la gestión del talento humano?

Algunos especialistas en recursos humanos y directores de grandes empresas consideran que la verdadera transformación se debe dar a través de la gestión del talento humano en cada una de las organizaciones, ya que logrando este cambio se pueden superar muchos de los inconvenientes que afrontan las empresas actualmente.

Por lo tanto la gestión humana en las organizaciones tendrá retos de mejora permanente, el mundo ya no es mundo se han acortado las distancias, competencias informáticas (excel, software gerencial, e-commerce, internet), competencias bilingües (español, inglés, mandarín), los clientes no son los mismos, competencias comerciales, competencias humanas, competencias comportamentales.

La flexibilidad es una realidad, el pensamiento no es estático, el Talento Lúdico Competitivo, es el verdadero TLC al que hay que temerle. (Mendez, 2006, parr 5)

La gestión del talento humano se convierte actualmente en la más importante estrategia competitiva con la que cuentan

las organizaciones para alcanzar la competitividad, es por esto que ante los cambios mundiales es imprescindible que las empresas comiencen a ver el talento humano no como un gasto, sino como la inversión más valiosa de la organización.

La Gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área operativa, Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización. (Castillo, 2010, parr 4)

Por lo tanto, es importante entender y diferenciar la administración con la gestión del talento humano. Mientras que la primera es un proceso con etapas operativas que se encamina al desarrollo de actividades tradicionales como la búsqueda de los trabajadores, su selección, contratación, la asignación salarial y la terminación del contrato laboral, la segunda busca orientar y alinear las políticas de personal con la estrategia organizacional de tal manera que se logren crear bases sólidas que permitan a la empresa alcanzar los niveles de competitividad necesarios, no solo para subsistir en los mercados actuales, sino, lo más importante, para lograr una ventaja competitiva diferenciadora frente a las

demás organizaciones. Esta meta se puede lograr a través de una sinergia continua y permanente entre los empleados y la organización donde el principal protagonista de esta transformación sea el talento humano.

Es por esto que las empresas actuales y exitosas han visto que la ventaja competitiva no está en el manejo y administración de los recursos físicos de la compañía, sino por el contrario en la gestión del talento humano, los cuales en tiempo de crisis pueden hacer la diferencia entre el éxito y fracaso de las empresas.

Un ejemplo claro es el de Bavaria S.A., la empresa de bebidas más importante del país, la cual cuenta en la actualidad con más de 4.000 colaboradores que apoyan el objetivo de la compañía de incorporar el sistema global de desarrollo sostenible creado por SABMiller. Este año la compañía fue distinguida con el premio a la gestión del recurso humano entregado por el diario Portafolio gracias al buen trato que brindan a sus empleados además del desarrollo profesional y personal que le brindan a los mismos.

De acuerdo con su presidente Richard Rushton, el aporte de Bavaria S.A en términos de talento humano se genera desde la capacidad de retener y atraer la mejor mano de obra mediante capacitaciones que permiten al empleado desarrollarse de manera sólida.

Asimismo la compañía le aporta al colaborador la posibilidad de enfrentarse constantemente a retos que le ayuden a

sobrellevar de la mejor manera los desafíos de la labor que presta.

Según Rushton el principal reto será el mantener y desarrollar a su máximo potencial el recurso humano actual y continuar atrayendo al mejor talento de Colombia para así responder a los desafíos futuros del negocio y crecer junto a ellos. (May, 2011, parr 3, 4 y 9)

2. NUEVO MODELO PARA LA DIRECCIÓN DE PERSONAS

El nuevo modelo debe por lo tanto gestionar el recurso humano, de tal manera que le permita descubrir y potencializar las competencias, habilidades y destrezas de los seres humanos que trabajan en pro de las metas y objetivos organizaciones. Esta labor no debe ser únicamente del departamento de recursos humanos, sino de todos los directivos que tienen a su cargo personas en la compañía. Es por esto que se debe analizar, si estas personas tienen las competencias necesarias para desempeñar este tipo de cargos, ya que cada uno de ellos es responsable del éxito o fracaso de su área, departamento o de la organización. En una encuesta realizada por el departamento de Gestión del Capital Humano de IBM Global Business Services a 400 directivos de recursos humanos de diferentes compañías en 40 países se obtuvo la siguiente conclusión:

“No es posible. transformar una organización compleja sin contar con buenos líderes que puedan lograr resultados empresariales y dirigir la compañía en

periodos de turbulencia e incertidumbre. Y la globalización exige nuevas competencias de liderazgo. Según el estudio, los futuros líderes deberán trabajar más eficazmente con colaboradores externos, actuar como mentores, erigirse como los modelos a seguir para personas que se encuentran en otros países, y dar pautas y directrices a empleados de distintas generaciones y culturas.” (VALUE, 2008)

De igual manera algunos profesionales en el área de los recursos humanos se han dedicado al estudio, análisis y efecto de la dirección de las personas al interior de las organizaciones por lo tanto es importante rescatar apreciaciones como las siguientes: “En este nuevo escenario empresarial y laboral, las organizaciones que quieran sobrevivir en un mundo globalizado como el actual están obligadas a asumir nuevos roles frente a la gestión humana. La empresa debe establecer dentro de la estrategia organizacional, políticas de personal que le permitan asumir el papel de coordinadora de personas, practicando una significativa capacidad de comunicación, de intercambio y de liderazgo; deberá lograr que todo su equipo de trabajo en todos los niveles sienta ganas de hacer las cosas, proporcionándoles retos suficientes para que cada uno genere su propia motivación y se comprometa con los resultados que la organización ha trazado.” (Carvajal, 2011, pág. 1)

Si se compara esta nueva misión de la gestión del talento humano con las políticas que han venido desempeñando los departamentos de recursos humanos, se entendería porque muchas empresas no han podido alcanzar

sus objetivos estratégicos y en muchos casos no sobrevivan a las crisis y retos en términos de competitividad planteados por la dinámica actual de los mercados.

Por lo tanto, un recurso humano capacitado, motivado, alineado y comprometido con la estrategia organizacional, permitirá no solo subsanar deficiencias y dificultades de los procesos, sino lo más importante sería un insumo incalculable de estrategias de solución, las cuales nunca se van a obtener a través de los recursos físicos, ya que estos, sin la gestión adecuada de las personas serán ineficientes y poco productivos.

De tal manera que las personas que en una organización tengan la responsabilidad de dirigir personal deben trabajar en hacer lo que la organización necesita en términos de dirección, pues las empresas hoy por hoy las constituyen las personas, y ésta es y será su principal ventaja competitiva. Con respecto a esta situación se mencionan los siguientes apartes los cuales tienen relación con lo expuesto anteriormente.

No se puede seguir despilfarrando el talento humano, hay que saber motivarlos, conducirlo, dar la posibilidad que aflore la presencia de líderes con nuevos estilos y enfoques de dirección, que con una nueva orientación puedan alcanzar efectividad en las personas y de la empresa bajo una perspectiva integral y que se manifieste en pro de una alta productividad en la organización. Hoy el verdadero liderazgo está relacionado con el trato a las personas no como "cosas" sino como talentos. (Mora, 2009, parr 7)

Después de entrevistar a más de 150 ejecutivos de las 1000 compañías más importantes de Fortune, para la Encuesta Global de Riesgos de Ernst & Young en Recursos Humanos, se hizo evidente el gran impacto que puede tener la administración del Recurso Humano en las organizaciones y la alta probabilidad para que el tema de talento humano sea un riesgo latente.

"La habilidad de ejecutar una estrategia de negocios surge de la habilidad de atraer, retener y desarrollar el talento. Una administración del talento exitosa crea la mejor ventaja competitiva. Ninguna compañía puede permitirse no estar preparada tanto para malas como para buenas épocas". (Rubio, 2010, parr 1 y 2)

Las estrategias de personal ya no deben dirigirse a la aplicación de un régimen disciplinario que imponga los castigos suficientes como para que los trabajadores den buenos resultados en el corto plazo y muy malos en el largo plazo. Los directivos deben guiar las estrategias para lograr un ambiente adecuado de trabajo para todos y deberán convencer a su equipo de trabajo, prepararlo para los cambios y ayudarlo a adaptarse a la nueva realidad globalizada.

Ya no es necesario tener un número muy grande de personas trabajando en la empresa, con estrictos horarios de trabajos y excesivas normas de conducta. Se debe aprender a trabajar con mucha gente dentro y fuera de la organización, vinculada o no directamente, pero que estén comprometidos en participar del logro de los objetivos empresariales (Carvajal, 2011, pág. 2)

Sería importante por lo tanto que una organización identifique y analice aspectos fundamentales como:

- El nivel de motivación, pertenencia y compromiso de las personas con su cargo, departamento y con la organización.
- Identificar si los objetivos personales de los trabajadores están alineados con los objetivos estratégicos de la organización.
- Las estrategias y mecanismos utilizados para la remuneración, compensación, formación y retención de los trabajadores.

La respuesta a estas preguntas permitirá a la organización revisar, elaborar o implementar la estrategia de recursos humanos que realmente le sirva para potencializar este recurso en la empresa y por ende la ventaja competitiva de la organización.

Las estrategias para la dirección de las personas son aplicables a cualquier tipo y tamaño de empresa, la única diferencia son los recursos y el personal asignado para cumplir con este requerimiento.

Gestionar el talento humano es una responsabilidad que tienen todos los directivos y posiblemente lo único que puede cambiar es la forma de hacerlo y lograrlo.

3. OBJETIVO DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAS

El primer cambio que deben experimentar las organizaciones debe partir de los accionistas y directivos, ya que son ellos los que en definitiva aprueban o no la implementación de estrategias corporativas a las cuales se les deben asignar los recursos logísticos, físicos, económicos y de personal necesarios para poder cumplir con los objetivos establecidos en las mismas.

Por lo tanto, si no hay un verdadero conocimiento y compromiso con la estrategia que se quiere implementar por parte de toda la organización, sea una estrategia particular (de recursos humanos, compras, comercial, etc) o una estrategia corporativa, no pasará de ser solamente una estrategia en el papel, la cual no tendrá ningún efecto positivo y por el contrario si generará un gasto de tiempo y recursos de la organización. En el caso particular de la dirección de personas, esta debe tener unos objetivos estratégicos claros y verificables en términos de indicadores de impacto que motiven y comprometan al recurso humano con la organización. Es por esto que se menciona el siguiente aparte que es pertinente con lo expuesto anteriormente.

Todos los esfuerzos se deben centrar en mejorar la eficacia de las personas vinculadas laboralmente a la organización, potenciarlas, prepararlas y ayudarlas en la adaptación del nuevo entorno globalizado, convertirlas en su principal ventaja

competitiva y, por supuesto, en su mayor generador de valor para la organización, lograr una fuerza laboral eficiente de manera que las personas entiendan que la organización no utilizan su recurso sólo para alcanzar la máxima rentabilidad y productividad sino que también desarrollan un objetivo social, pues existe un verdadero compromiso de responsabilidad social con la comunidad. (Carvajal, 2011, pág. 3)

Es importante preguntarse entonces, si la gestión y dirección de personas utilizada por la organización está cumpliendo con su misión estratégica, de lo contrario se podría generar un continuo incumplimiento de las estrategias y objetivos establecidos, alta rotación de personal, desarticulación con el mejoramiento de los procesos (solo realizo, lo que me toca) y lo más preocupante, la falta de competitividad y productividad de la organización a mediano o largo plazo.

4. COMO TENER ÉXITO EN LA DIRECCIÓN DE LAS PERSONAS Y EN SUS ORGANIZACIONES

Se podrían definir diferentes estrategias que permitan garantizar el éxito en la dirección de las personas de acuerdo a la situación o sector económico en el cual se desempeña la organización, sin embargo, y dado el nuevo enfoque propuesto en este documento se citarían los siguientes:

- Tener establecida y comprendida por todos los miembros la misión de toda la organización y en cada una de sus áreas o grupos de trabajo.

- Hacer mucho énfasis en la competencia de las personas y prestar menos atención a los puestos de trabajo, pues la organización de hoy está basada en las personas.

- Establecer efectivos canales de comunicación para mantener a las personas totalmente informadas.

- Establecer una cultura organizacional con valores compartidos en el que se valore la iniciativa, la creatividad, un clima laboral satisfactorio, la capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías, que se tenga en cuenta la capacidad de asumir riesgos.

- Aprender a valorar en el Recurso Humano propio: las competencias claves o esenciales para la organización que la hagan inimitable, que le aporten ventajas competitivas a la organización, que la diferencien con respecto a sus competidores y que sea su factor clave de éxito. (Carvajal, 2011, págs. 3,4)

Las organizaciones de hoy deben por lo tanto apoyarse en su recurso más valioso como es el del talento humano, el cual representa la verdadera diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional garantizando que los recursos se utilicen con eficiencia y eficacia.

Es importante resaltar que las empresas exitosas de hoy saben que el secreto del éxito está en invertir en las personas que desarrollan, crean y mejoran los procesos, los productos y los servicios, de manera que desarrollan estrategias que incidan directamente en el recurso humano que le ayuden a mantener su ventaja frente a la competencia.

En el caso particular de Colombia se han realizado algunas investigaciones sobre el estado del arte de la Gestión del Talento Humano en el país de las cuales se puede resaltar el siguiente aparte:

El análisis de algunas prácticas dignas de imitar y la mirada a aquello que están haciendo las empresas consideradas los mejores sitios para trabajar dejan una importante lección que las organizaciones deben tener en cuenta: las buenas prácticas son importantes para tener éxito en la gestión de lo humano, pero no suficientes.

Para que efectivamente las buenas prácticas se tornen sinérgicas se deben cumplir, al menos, dos condiciones: tener un modelo integral de gestión humana y lograr coherencia con el ámbito corporativo; esto es lo que se denominaría sistema integral de gestión humana. Aunque cada empresa tendrá que estructurar su propio modelo, de lo observado en las empresas con buena gestión humana se puede inferir la existencia de cuatro elementos fundamentales: políticas para el gobierno de las personas, buenas prácticas, construcción de tejido social y sistema de medición'' (Calderon H, Naranjo V, & Alvarez G, 2010, pág. 31)

6. CONCLUSIÓN

Las organizaciones y empresas colombianas son conscientes que hay mucho por hacer, aunque se cuente con excelentes recursos humanos, físicos, logísticos y económicos dentro de la organización, estos por sí solos no bastan. Es necesario motivar y potencializar las cualidades de las personas, que generen un alto nivel de compromiso

y pertinencia con la organización, de tal manera que sientan y alcancen a través de su trabajo la realización de sus objetivos personales, lo que se reflejara no solo en el mejoramiento de su productividad y competitividad, sino en el de toda la organización.

REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. MG Graw-Hill.
- Calderon H, G., Naranjo V, J. C., & Alvarez G, C. M. (12 de 2010). *revistas.javeriana.edu.co*. Obtenido de http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1890
- Carvajal, M. (2011). *La Dirección de las Personas en el Entorno de la Globalización*. S.L.
- Carvajal, M. (2011). *La nueva Gestión del Talento Humano*. S.L.
- Castillo, F. (4 de 11 de 2010). Recuperado el 02 de 07 de 2012, de <http://blog.pucp.edu.pe/item/115621/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano>
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. MG Graw-Hill.
- May, M. (12 de 12 de 2011). *elempleo.com*. Recuperado el 04 de 07 de 2012, de http://noticias.elempleo.com/colombia/consejos_profesionales/bavaria-los-mejores-en-gestion-de-talento-humano/10910587
- Mendez, J. C. (02 de 2006). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 02 de 07 de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/impacto-tlc-en-la-gestion-humana.htm>
- Mora, C. (10 de 07 de 2009). *ArticuloZ*. Recuperado el 16 de 07 de 2012, de [54](http://www.articuloz.com/administracion-</p></div><div data-bbox=)

articulos/la-importancia-de-cuidar-el-talento-humano-en-la-empresa-1028685.html

Rubio, N. (4 de 01 de 2010). *www.revistapym.com.co*. Recuperado el 16 de 07 de 2012, de http://www.revistapym.com.co/industria/indicadores/administraci-n-talento-factor-competitividad_art_406

VALUE, N. (30 de 08 de 2008). *portafolio.co*. Recuperado el 15 de 06 de 2012, de <http://www.portafolio.co/archivo/documento/MAM-3073851>

Venegas, I. (01 de 11 de 2011). *ELTIEMPO.COM*. Recuperado el 02 de 07 de 2012, de <http://m.eltiempo.com/economia/negocios/ventajas-y-desventajas-del-tlc-con-estados-unidos/10686626>

