

Aportes de la gestión humana a la competitividad y a la solución de problemas críticos de la organización

Contributions of human management competitiveness and troubleshooting critics organization

Por Candelaria de la Cruz Molinares*
cdelacruz@unilibrebaq.edu.co

Resumen

En este documento se presenta una breve revisión de la evolución de los conceptos, prácticas, enfoques y roles de la gestión humana en las organizaciones. Así mismo se identifica su relación estratégica con la competitividad y la solución de problemas complejos en la organización, describiendo las prácticas más importantes para la generación de riqueza y competitividad como son los recursos intangibles como el conocimiento y la innovación. Se defiende también, con base en la Teoría de Recursos y Capacidades el papel imprescindible de la gestión en el éxito empresarial.

Abstract

This paper presents a brief review of the evolution of concepts, practices, approaches and roles of human management in organizations. It also identifies its strategic relationship with competitiveness, the solution of complex problems in the organization, describing the most important practices for the generation of wealth and competitiveness such as intangible resources such as knowledge and innovation. It also argues, based on the Resource Based Theory of the indispensable role of management in business success.

Palabras clave: *Gestión humana, Competitividad, Estrategia, Solución de problemas, Modernización, Recursos y Capacidades.*

Key words: *Human management, Competitiveness, Strategy, Problem solving, Modernization, Resources and Capabilities.*

Recibido: Abril 28 de 2011 • Aceptado: Julio 1 de 2011

* Coordinadora del Programa Administración de Negocios Internacionales, Universidad Libre Seccional Barranquilla.



INTRODUCCIÓN

La gestión humana se ha posicionado como foco de interés de la actividad laboral y la investigación. Toda vez que la naturaleza mercantil de una empresa es generar unos beneficios, y que su sostenibilidad depende directamente de ello, los desarrollos que últimamente ha tenido la gestión humana han revelado el valor de los recursos intangibles como el conocimiento, la innovación, y otras habilidades específicas, como bienes de alto valor que son deseables para el logro de altos niveles de competitividad.

Así, en la presente disertación, el primer acápite trata los antecedentes históricos de la gestión, la evolución del concepto, de las áreas organizacionales y las prácticas relacionadas. En segunda instancia se trata el concepto de competitividad en el contexto empresarial, sus pilares y desarrollo. En tercer lugar se argumenta, con base en los ítems anteriores el valor estratégico de la gestión humana en la competitividad y se propone el rol imprescindible de la gestión humana actual para la existencia y éxito de las organizaciones como idea central de la propuesta. Seguido, en el cuarto acápite se trata el valor estratégico de la gestión humana en la solución de problemas organizacionales, considerando su visión como fenómeno complejo. Finalmente, se formulan las conclusiones que produjo el proceso de reflexión en la temática propuesta, aportando el concepto de interdisciplinariedad para la eficaz solución de problemas complejos.

Antecedentes de la gestión humana

La Teoría de la Administración Científica o modelo taylorista introdujo el concepto de división del trabajo, que segmentaba la organización productiva entre quienes pensaban (diseñadores) y quienes ejecutaban (obreros), así como las relaciones de mando, es decir, aquellas entre quien supervisaba y quien hacía el trabajo, de modo que el problema central de la gestión humana estaba abocado al manejo de la eficiencia de las operaciones productivas por medio del área administrativa conocida como oficina de personal. Las prácticas de dicha dependencia giraban en torno a la aplicación de la psicología a los problemas fisiológicos y psicológicos que generaba la estandarización de tareas (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010, p. 4).

Luego, la evolución de las relaciones laborales mostró la invalidez práctica del supuesto de los intereses comunes entre empresarios y obreros (introducido por Taylor) al reconocer el conflicto de clases. Ello, propició el rol mediador en la administración de personal, lo que sumado a una fuerte intervención estatal en las relaciones laborales dio lugar a los denominados departamentos de relaciones industriales que buscaban regular las relaciones obreros-patronos (Calderón, G. et al., 2010, p. 5). En Colombia, esto tuvo lugar entre las décadas de 1920-1930 con las primeras reglamentaciones oficiales del ejercicio laboral como el derecho a la huelga, derecho a la sindicalización y la creación de entidades gubernamentales como el Ministerio de Trabajo, Higiene y Previsión Social (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2007, p. 43).

Así mismo, el surgimiento de la escuela de las relaciones humanas supuso el relevo de la racionalidad por la emocionalidad en el manejo de la motivación de los trabajadores, lo que fue impulsando al área de relaciones industriales a ocuparse también del rol de determinante e interventor de las condiciones que afectaban la capacidad humana para el trabajo (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010, p. 5), es decir, a ocuparse de la relación entre los factores conductuales (motivación, satisfacción, actitudes, etc.) y la productividad. Mary Parker Follet (1941), una de las principales representantes de esta escuela decía que “los problemas de la organización, donde quiera que ocurran, son problemas de relaciones humanas” (citada por Méndez, 2006, p. 63), y este precepto caracterizó un cambio muy relevante en la concepción de las prácticas de gestión humana.

Posteriormente los avances tecnológicos, el impulso del libre mercado y la flexibilización de la producción fueron factores que aunados al entorno cambiante provocaron el surgimiento del concepto de estrategia como un mecanismo mediante el cual hacer frente a la incertidumbre (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010, p. 5). En la década de los 80, en Colombia, bajo la influencia de modelos administrativos predominantemente japoneses se abrió paso la filosofía de mejoramiento continuo con los círculos de participación y los programas de desarrollo profesional provocando el cambio de denominación de departamento de relaciones industriales por departamento de recursos humanos (Calderón, Naranjo & Ál-



varez, 2007, p. 44). En general, esta área incorporó la función de apoyo al cumplimiento de las estrategias de la dirección involucrando actividades de capacitación y planes formales de carrera para los trabajadores, que de acuerdo con Calderón, Naranjo & Álvarez (2007) no tuvieron un impacto significativo sobre la productividad y el desempeño laboral en el contexto colombiano.

Más tarde, en la década de los 90, con la apertura, las organizaciones se vieron en la necesidad de introducir procesos de modernización que se reflejaron tanto en la organización de la producción como en aspectos tecnológicos afectando también el proceso de gestión (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2007, p. 42). Esto último debido a que el proceso de modernización empresarial implica cambios complejos del orden social a nivel laboral sobre todo de las relaciones obrero-patronales que tienen sus "propias tradiciones y costumbres reglamentadas" (Dombois, 1994, citado por Calderón, Naranjo & Álvarez, 2007).

Algunas de las consecuencias de la modernización fueron: el incremento de la productividad y la calidad, así como la reducción de costos y una desregulación laboral que de acuerdo con Cárdenas (1999), condujo a un incremento de la autonomía gerencial en detrimento de la representatividad sindical (citado por Calderón, Naranjo & Álvarez, 2007, p. 42). Pero si hay que citar un aporte fundamental de la modernización empresarial, está el haber posicionado el valor del "conocimiento como fuente de riqueza y su aplicación para el logro de ventajas competitivas sostenidas; el reconocer el trabajo no manual como generador de valor agregado y la innovación como base de la competitividad" (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010, p. 6), por lo que se ha dado llamar a esta área como gerencia del talento humano.

La visión holística que encierra hoy el concepto de la gestión del talento humano relaciona todas las áreas directivas y los elementos de la gestión empresarial como son: la estrategia, cultura organizacional, gestión del conocimiento, productividad, calidad e innovación (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010, p. 8). En otras palabras, la gestión empresarial es concebida como un proceso sistémico en el cual sus componentes o elementos interactúan de tal forma que el todo no es concebible como la elemental suma de sus partes.

Hoy por hoy, las temáticas de la gestión del talento humano exceden y por mucho, el funcionalismo de las prácticas tradicionales (reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento, remuneración, evaluación y desvinculación), las cuales han evolucionado para dar lugar a conceptos más complejos, como ilustra la Tabla 1.

De igual forma, han surgido conceptos generados desde la dinámica tanto interna como externa de las organizaciones, tales como: capital humano, capital social, la gestión del cambio y la profesionalización de los recursos humanos.

Tabla 1. Evolución de las prácticas de la gestión humana

Prácticas tradicionales	Conceptos modernos
Reclutamiento, selección y contratación	Búsqueda de talentos
Entrenamiento	Desarrollo de competencias
Remuneración	Compensación por productividad
Evaluación	Valoración de desempeño y valor agregado

Fuente: La autora, con base en Calderón, Naranjo & Álvarez (2010, p. 11)

A pesar de la relevancia que actualmente presentan estos conceptos para la gestión exitosa, autores como Calderón, Naranjo & Álvarez (2007, p. 41) señalan que, en el contexto colombiano a pesar de la evidente modernización, aún se está lejos de considerar la función de la gestión humana como determinante para el éxito empresarial. De acuerdo con este autor en el país aún subsiste una ambivalencia entre un modelo taylorista en las prácticas de gestión humana, mientras en la teoría existe un discurso más sofisticado que apunta a modernas tendencias consultivas de la administración

Competitividad

En el medio empresarial la competitividad es entendida como la capacidad de una organización de mantener ventajas comparativas en su entorno económico, de modo que resulta obvia relación entre competitividad y éxito empresarial.

Pfeffer (1998) sostiene que tradicionalmente se entendía la competitividad soportada en factores como la consecución de alta tecnología diferenciadora, el aumento de tamaño de la empresa o de su participación en el mer-



cado y la reducción de costos. Sin embargo, aclara que la evidencia empírica demuestra que no necesariamente la alta tecnología explica altos rendimientos, ni que la reducción de costos sea el mecanismo más adecuado para el éxito económico, como tampoco el tamaño de la empresa justifica sus rendimientos. De tal modo que:

Al perder importancia dichos factores, aparecen otros como la innovación, la adaptabilidad, la eficiencia que se convierten en elementos clave de la nueva ventaja competitiva, lo que a su vez demanda una estrategia fundamentada en la calidad de los productos y servicios, el servicio al cliente y la excelencia operativa.

Así, parece coincidir Calderón, Naranjo & Álvarez (2010), cuando señala como los tres pilares de la competitividad los costos, la innovación y la calidad (p. 10). Resulta lógico suponer que al estar esos tres factores estratégicamente relacionados con la satisfacción del cliente, no sean producto de azar, sino resultado de un esfuerzo sistemático, para lo que se hace necesario integrar en coherencia con la estrategia organizacional, la función estratégica de la gestión humana operativizada en sus prácticas.

Estos factores de carácter intangible y discrecional, pueden ser considerados como fuentes de ventaja competitiva sostenida siempre que, de acuerdo con la Teoría de los Recursos y Capacidades, sean escasos y valiosos, es decir, "que agreguen valor y que no exista un mercado para conseguirlos".

El valor estratégico de la gestión humana en la competitividad

Si bien es cierto que calidad, innovación y reducción de costos no tienen que ser descartados al interior de la estrategia empresarial a pesar de que la evidencia empírica indique que –no necesariamente– cumplen con el criterio de ser ventajas competitivas sostenidas, los últimos desarrollos de la gestión humana, como se ha dicho, señalan a los activos intangibles como potenciales generadores de riqueza entre los cuales la innovación se constituye como base de la competitividad. Es precisamente la gestión humana en la organización, el núcleo de las prácticas que hacen posible el desarrollo de habilidades específicas de alto valor además de las habilidades generales de los empleados.

Por tales razones, la reflexión en torno al papel de la gestión humana en la organización, ubica como idea central de esta disertación que, de acuerdo con su evolución histórica y su actual visión de fenómeno complejo y trascendente (y se podría señalar como el más complejo de la organización en lo que a gestión se refiere), la gestión humana constituye un componente imprescindible no solo en el éxito sino en la existencia misma de la organización, siempre que esta esté orientada a los pilares de la competitividad.

De acuerdo con Snell et al. (1996) tomando en cuenta la Teoría de Recursos y Capacidades la dirección de recursos humanos¹ cumple con los tres requisitos para ser fuente de ventaja competitiva cuando:

- a. El activo intangible desarrollado es escaso y valioso. En este caso la gestión se ocupa de desarrollar dichas competencias de modo que sean inimitables mediante el uso de procesos distintivos que dificulten su reproducción o generen ambigüedades en los competidores a la hora de implementarlos.
- b. El activo intangible desarrollado es insustituible. En este caso la gestión se enfoca en el aprendizaje organizacional para generar capacidades que le permitan la adaptabilidad de los recursos conforme las exigencias del mercado; así, los competidores no encontrarán –recursos alternos– que permitan alcanzar los mismos beneficios logrados por la empresa.
- c. Existe la debida organización para captar el potencial de las personas. En este caso la dirección de recursos humanos debe contar con las políticas y mecanismos necesarios para dotar a los trabajadores de los valores intangibles con las características antes mencionadas.

En todo lo anterior se aprecia claramente el valor estratégico de la gestión humana para el logro de la competitividad.

El valor estratégico de la gestión humana en la solución de problemas críticos

En la exposición de los antecedentes de la gestión humana en las organizaciones se vio cómo esta pasó de ser asumida como una función de apoyo a la dirección a un eslabón estratégico de la empresa para el logro

1. Asumido aquí como equivalente de gestión humana.



de sus objetivos. En esta nueva visión, al considerar la organización como un sistema complejo, las relaciones sociales que encierran las actividades productivas y el nuevo rol de actor creativo e innovador que se debe pretender del trabajador, categorizan a su vez la gestión humana como fenómeno crecientemente complejo.

Las teorías de gestión dominantes, el mercado laboral, la concepción de trabajo y los paradigmas sociales son, según sustenta Calderón, Naranjo & Álvarez (2006), los principales factores que intervienen en la gestión humana afectando las relaciones laborales. Esto debido a que, por ejemplo, los valores presentes en una organización están asociados a la concepción que se tenga del hombre, diferentes si se trata de una concepción de hombre social u organizacional (Arruñada, 1998) o de hombre psicológico (Cruz 2000, citados por Calderón, Naranjo & Álvarez, 2006, p. 229). De manera similar ocurre con la organización del trabajo, la dimensión sociológica y demás factores, encontrando en estas múltiples combinaciones una clara expresión de complejidad y trascendencia de la gestión humana. Dicha complejidad la relaciona con la responsabilidad social de la organización, responsabilidad con los diversos grupos de interés (accionistas, empleados, directivos y clientes) y más que todo la responsabilidad con las personas como seres humanos (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2006, p. 231).

La asignación de tamañas responsabilidades implica grandes capacidades para sortear las problemáticas que de aquellas surjan, por lo que un desempeño exitoso en la gestión humana demanda el concurso de la interdisciplinariedad en sus prácticas como una forma de hacer frente a la complejidad que encierra la dinámica de los factores que afectan la organización.

CONCLUSIONES

- La concepción de la gestión humana en las organizaciones ha evolucionado de la mano de factores altamente dinámicos con predominio en la historia. Desde la Revolución Industrial hasta la avasallante globalización contemporánea, la dirección de recursos humanos ha transformado sus funciones inicialmente de carácter lineal, a una visión sistémica que encierra una complejidad que difícilmente se puede percibir en otras áreas de la empresa. Este rasgo de transformación no está hoy de ninguna manera detenido en el tiempo, continúa cambiando

y demandando cada vez más conocimiento y visión estratégica de los actores de la gestión humana.

- Queda demostrado el valor estratégico de la gestión humana en la competitividad como el foco de las prácticas que direccionan y permiten el desarrollo de ventajas competitivas sostenidas, conforme lo establece la Teoría de Recursos y Capacidades. Los últimos desarrollos de la gestión humana han puesto en relieve la gran importancia de los bienes intangibles como el conocimiento y la innovación como generador de riqueza y base de la competitividad, respectivamente.
- Queda representada la complejidad de los factores que influyen la organización y el rol complejo de la gestión humana como respuesta estratégica al sistema de responsabilidades que enfrenta en el mundo de los negocios de hoy. Igualmente, de esas responsabilidades emergen situaciones críticas que deben hallar en la interdisciplinariedad académica una respuesta adecuada a la magnitud de los problemas a resolver.
- Por todo lo anterior, se considera debidamente argumentada la tesis que caracterizó esta disertación, en el sentido de suponer a la gestión humana como imprescindible para la existencia y éxito de toda organización, siempre que esta esté orientada a los pilares de la competitividad.

BIBLIOGRAFÍA

- Calderón, G., Naranjo, J. & Álvarez, C. (2006). Gestión humana en las organizaciones, un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Investigación*, 19, 225-254.
- Calderón, G., Naranjo, J. & Álvarez, C. (2007). Gestión humana en Colombia: Características de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 33, 39-64.
- Calderón, G., Naranjo, J. & Álvarez, C. (2010). *Gestión humana en Colombia: Roles, prácticas, retos y limitaciones. Una aproximación al estado del arte*. Bogotá: Asociación de Gestión Humana, ACRIP Luna Libros.
- Méndez, A. (2006a). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Pfeffer & Snell (1998b). *La ecuación humana*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.