



LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS EN EL MARCO DE CONSTITUIRSE UNA VENTAJA COMPETITIVA

The Human Resources Management at the Beginning of Becoming a competitive advantage

Ismael Pulgar

RESUMEN

El presente artículo pone de manifiesto que una empresa si decide emprender el camino que conduce al éxito, es necesario que entienda que debe prepararse en todos los aspectos, donde el entorno y el contexto interno ejercen una demarcada influencia, tomando en consideración que el cambio una vez emprendido si no es debidamente llevado a cabo, puede ocasionar problemas y crear más desventajas que las ventajas competitivas previstas. La gerencia de recursos humanos debe mirar al futuro para adecuarse a una realidad cada vez más competitiva y globalizada, lo cual puede significar la continuidad y la permanencia de su talento.

Palabras Claves: Gerencia de Recursos Humanos, Gestión, Talento Humano, Ventaja Competitiva, Competencia.

ABSTRACT

This present article shows that a company when decides to Begin to walk to the successful road, it is necessary understand that a company should get ready in every thing about it, especially the internal context and the environment which practice a demarcated influence, taking in consideration that a change once undertaken if it is not properly carried out, it can cause problems and creating more disadvantages than competitive advantages. The human resources management should look to the future to be adapted to a more and more global and competitive reality which can mean that its ability be steady and permanent.

Key words: Management of human resources, Administration, Human Talent, Competitive Advantage, Competition.



INTRODUCCIÓN

Como consecuencia de la muy competitiva época actual, las empresas se ven afectadas por la evolución del entorno, esto sin duda alguna, incide en el Recurso Humano considerado como fundamental para la consecución de los objetivos empresariales. En este sentido, un sistema organizacional puede operar con total eficiencia cuando tiene el activo humano capaz de convertir los insumos en productos de alta calidad y lograr por ende, equiparse a las otras empresas de la competencia.

De tal modo, si se quiere lograr tener dentro de sus filas al personal idóneo en el momento y en las cantidades oportunas y efectivas, las empresas deben internalizar cambios significativos en sus culturas corporativas, para introducir a los empleados el gusto por el esfuerzo, la cooperación, el espíritu de equipo y el empeño hacia la productividad, para el logro de una ventaja competitiva.

En ese marco de lineamientos, se podría endilgar que la empresa y especialmente, la gerencia de recursos humanos, se encuentra dotada con una mezcla de recursos que hacen eficiente su gestión. Algunos de éstos recursos, constituidos por activos y capacidades, pueden ser iguales o inferiores a los de la gestión del talento humano de la competencia, mientras que otros pocos podrán ser superiores y en ellos residirá la fuente de ventaja competitiva.

Esta posición de superioridad competitiva, producirá también un efecto en la participación de mercado y en las utilidades, toda vez, que la creación, mantenimiento del personal con su carga de valores y desempeño puesto en práctica redundará en la adquisición de una imagen y solidez ante la clientela, ante el mercado donde están circunscritos, pero ambas estarán continuamente sujetas a la erosión debido a las maniobras de la competencia y a los cambios en el mercado.

Por ello, la misión de la gerencia de recursos humanos consistirá en colocarle obstáculos a la competencia para proteger las ventajas actuales que aporta el personal a la empresa, pero como éstas barreras son continuamente atacadas y erosionadas, dicha gerencia debería invertir en nuevos activos y capacidades.

En este sentido, el papel de la gerencia del talento humano no debe ser solamente, dedicarse a buscar unas ilusorias ventajas estáticas inexpugnables o inabordables, sino construir organizaciones que busquen continuamente nuevas fuentes de ventaja competitiva. Donde la tarea como



estrategas, nos es otra que, encontrar antes que los rivales una oportunidad competitiva y al mismo tiempo retardar la erosión de las ventajas que se tienen actualmente.

Expresando que el evento de enmarcar a la gestión de recursos humanos o talento de la gente dentro de la perspectiva de constituirse como una ventaja competitiva, permitirá estar en la vanguardia de los procesos que aseguren y faciliten el cumplimiento de la visión y misión empresarial y consecuentemente lograr la satisfacción de las necesidades de permanencia de los individuos insertos en una organización y por ende, lograr equiparar esta realidad con lo de la competencia.

En función a que hoy en día, son muchos los retos a que se tendrán que enfrentar las organizaciones para mantenerse en la vanguardia del mercado laboral, administrando los diferentes cambios que se suscitan en el entorno, a saber: en la técnica de planificación de recursos humanos, selección, adiestramiento entre otros.

No obstante, se destaca en cada empresa puntos esenciales comunes: la Gerencia debe proveer las necesidades futuras y seleccionar los recursos humanos, de manera que esas necesidades sean satisfechas estableciendo la armonía entre los activos humanos disponibles y las necesidades de la organización.

A tal efecto, el éxito sostenido de una empresa depende de su capacidad para adquirir y aprovechar los recursos que necesita para fabricar y vender sus productos o servicios, aunado a que debe ser capaz de prever las fuerzas (recurso humano) con las cuales habrá de interactuar en el desarrollo de su organización, así como de influir sobre ellas o controlarlas, he allí el valor de constituirse como una ventaja competitiva.

De tal modo, con base a lo anterior Alpander, J. (1996:21) afirma lo siguiente:

La capacidad de los individuos que toman las decisiones, que producen las mercancías y que prestan los servicios, afecta directamente la eficacia y efectividad de la empresa. La organización puede operar con total eficiencia solamente cuando tiene el personal necesario para convertir los insumos en productos de alta calidad. La empresa que cuente con el personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno, será una organización competitiva.



Es sin duda alguna, otorgar la importancia merecida de los activos humanos entre los demás recursos insertos en los planes estratégicos de las organizaciones, para evitar con ello, la multiplicidad de problemas presentes en el entorno, los cuales restringen las condiciones económicas de las mismas (empresas).

En sí, se presenta un nuevo paradigma organizativo, para los sistemas empresariales, donde se hace necesario sustituir el modelo tradicional de gestión hacia uno más moderno, el cual abarque las altas presiones que en materia de competitividad y servicios que imponen la realidad económica actual ; todo ello focaliza el radio de acción sobre el novedoso y estratégico interés que tiene para una organización conocer las competencias concretas que caracterizan a su recurso humano y planificar en el transcurrir del tiempo el desarrollo de las competencias de su personal en el marco de su estrategia y de su proyecto de empresa.

PANORAMICA DE LAS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

El término estrategia, según Munch, A. y García, C. (1995: 83), significa: "Arte de dirigir y coordinar las acciones militares, y hacer una cosa para alcanzar un objetivo, se deriva del griego estrategias que quiere decir general". Militarmente, se refiere a la manera de elegir las acciones más adecuadas para dirigir los esfuerzos y derrotar al adversario o para disminuir las consecuencias de la derrota.

También durante años el ejército usó planes grandiosos elaborados a la luz de lo que el enemigo podría o no hacer. Aunque por lo general el término estrategia sigue teniendo connotación competitiva, aplicarlo al ámbito administrativo, las estrategias en las empresas nacen como una respuesta para afrontar los retos que implican la competencia y la vida de la empresa en sí.

Aunado a lo anterior, vale decir que una de las principales funciones de las empresas es la creación de estrategias, para obtener un nivel ventajoso en el mercado, que incluye aspectos económicos, tecnológicos y sociales, entre otros. Este nivel se logra con un proceso dinámico y activo de relación entre la empresa y su entorno.

En este sentido, el problema en torno al nivel ventajoso que la empresa desea alcanzar para obtener los beneficios deseados, es variado y puede desglosarse de la siguiente manera, en opinión de Stanton, W. (1998):



- Saber cual es el nivel o la posición ventajosa para la empresa
- Conocer los elementos que la forman
- Planear como llegar a esta posición o nivel, creando internamente las condiciones para que sea posible el éxito.
- Realizar los esfuerzos que hacen que sea posible defenderla.

En esta secuencia de ideas Stonner, J. (1998), aduce que las estrategias pueden definirse desde 2 puntos de vista que son: lo que una empresa intenta hacer y la perspectiva de lo que eventualmente hace. En sí, se podría acotar que la estrategia de lo que una empresa desea hacer es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión.

De acuerdo a otras definiciones sobre estrategias, se tiene lo expuesto por Fred, D. (1995: 10), que la conceptualiza como “los medios por los cuales se logran los objetivos, es decir, que las estrategias van a ser los recursos utilizados por la empresa para alcanzar sus metas dentro de un período determinado”.

Bajo esta perspectiva, todas las definiciones anteriores coinciden en que las estrategias son los procedimientos utilizados por la empresa para alcanzar los objetivos trazados en un tiempo determinado traduciéndose en tácticas y enunciados cuantificados de responsabilidad, basados en programas específicos que apoyan las estrategias generales y son de naturaleza operativa, por lo cual son planes de acción a corto plazo sujetos a evaluación permanente y continuos cambios en la organización.

En algunas ocasiones, se pretende referir que la estrategia consiste en predecir como va a ser el futuro y en definir hoy cuales van a ser las decisiones del mañana, la realidad, es sin embargo otra, porque el futuro no puede predecirse y por ello precisamente es necesaria la estrategia; para influir en el futuro con acciones y objetivos concretos. No se trata de predecir lo probable e inesperado por la competencia, para con ello ganar una ventaja competitiva, en este sentido, se trata de tomar las decisiones de hoy con una perspectiva clara y sus implicaciones futuras.

En virtud a lo mencionado, se podría destacar en forma puntual, que la importancia de las estrategias radica en que es el producto de un acto creativo, innovador, lógico y aplicable el cual genera un conjunto de



objetivos, de asignación de recursos y de decisiones tácticas, destinados a hacer que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde la organización en cuestión se desenvuelve, y a mejorar la eficacia de la gestión. Cabe resaltar que la estrategia es útil para la dirección de la empresa si sirve para tomar decisiones hoy, reflejándose su puesta en práctica en el ámbito de la gerencia de recursos humanos a través de un eficiente diseño de la misma.

Definido este diseño de estrategia en opinión de Madia (1995: 78) como: el proceso que conduce a la fijación de la misma de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando un análisis que compare factores internos y externos y fijando objetivos y estrategias para la empresa.

En este orden de ideas, las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de la gestión humana, tratando de conocer sus oportunidades claves evitando las amenazas, referenciando por demás que al diseñar estrategias también hay que tomar en cuenta las metas y tácticas, ya que están vinculadas, y conocer lo que significa cada una para no confundirlas. Para que sean eficaces las estrategias deben ponerse en práctica mediante planes, aumentando los detalles hasta que abarquen todos los aspectos básicos del ámbito de recursos humanos.

Todo lo anterior, traduce el hecho de que en el proceso de formulación de estrategias se reúnen los elementos que la forman y que están orientados a llevar a la gerencia de recursos humanos desde su posición actual a una posición más ventajosa y competitiva, por ello, vale decir que el proceso de diseño de estrategia es una actividad que debe ser creativa, ha de tener un carácter de investigación y finalmente ha de estar enfocado hacia la acción del talento humano.

Por tanto, se debe tomar en consideración que al realizar una estrategia esta ha de convertirse en acción, en una realidad concreta, es decir, la estrategia que se diseñe en este caso, respecto a la gerencia de recursos humanos ha de ser útil y practicable, aparejado a que debe sedimentarse en la cultura organizacional; a su vez, tiene que ser tan fácil de comunicar como sea posible, puesto que trata de impulsar una acción colectiva, y ha de facilitar no sólo la instauración, sino también el control de los resultados a lograr.

Bajo esta perspectiva, los proyectos estratégicos son el resultado de analizar opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional



como condición para lograr sus objetivos. Visto de este modo, los proyectos estratégicos son en realidad los factores claves de éxito de la empresa ya que deben ser explícitos y consistentes.

EL ÉXITO DE LA GERENCIA

Partiendo del hecho de relacionar al gerente con su misión, es decir, del concepto de equipo, la concepción y modo de actuar respecto al mismo puede marcar el estilo del gerente y de su éxito, el recurso humano en las organizaciones necesitan al líder para que le indique el camino y del gerente para que lo mantenga en el rumbo, pero lo más importante es reconocer que el gerente necesita de las personas que hagan el trabajo integrado y contribuyan al éxito.

En esta línea de acción, se destaca que sin personas que integradas en un equipo apoyen la misión encomendada al gerente, esta jamás será alcanzada y tampoco podrá tener éxito el gerente. Hoy mas que nunca el gerente depende de las personas que administra, es la idea central que plantea Hirschhorn, L. (1994).

Así que la filosofía del trabajo en equipo es un aspecto clave y el arte del gerente y del líder es saber mantener la cohesión y el compromiso hacia la misión. "El arte y la ciencia del trabajo en equipo es la acción sinérgica de los grupos humanos en los procesos productivos en el desarrollo empresarial", Dyer, W. (1994:186).

A todo lo referido, vale señalar que el gerente tiene una misión que cumplir y naturalmente su conquista implica un reto al éxito, no basta con lograr la meta sino que es necesario alcanzarla bajo las mejores circunstancias y con sentido y espíritu de éxito, en ocasiones el gerente o la misma organización empresarial se apegan a uno de estos conceptos, mientras que en otras se profesa un modelo y se actúa según otro.

ENGRANAJE ENTRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL RECURSO HUMANO

Las organizaciones según lo afirma Alpander, J. (1996) deben evaluar continuamente sus necesidades en materia de recursos humanos, comparándolos con los planes y objetivos actualizados. Si tienen exceso de personal deben hacer recortes, a fin de conservarlos viables.

No obstante, la gerencia suele buscar otras maneras de reducir costos ante la dificultad de despedir el personal sobrante y asignar a otra parte. Un



medio frecuente es el de abstenerse de elevar los sueldos, pero esto puede perjudicar aun más a la empresa por su repercusión inmediata sobre la calidad del desempeño de los empleados.

Asimismo, Valle, M. (1995:23) señala que “la planeación ha venido adquiriendo mayor importancia debido a la inflexibilidad en el manejo de personal. Es difícil para las empresas ajustar sus recursos humanos de acuerdo con las fluctuaciones del ciclo comercial”.

Continuando el punto de vista de Alpander, J. (1996) se identifican dos tipos de planificación: Estratégica y Operacional. En relación a la planificación estratégica el citado autor opina que esta es “un proceso mediante el cual la gerencia evalúa e integra en las decisiones de políticas tanto el estado actual como la repercusión futura de los cambios en su medio de operación”, es decir, las decisiones estratégicas tienen que ver ante todo, con los problemas de la organización, con su afán por reestructurar los recursos de manera que generen un potencial de desempeño máximo. Por otra parte, las decisiones operacionales optimizan la eficiencia de las actividades cotidianas de la empresa.

Bajo esta óptica, vale plantear que tratar de distinguir entre la planificación de los recursos humanos estratégicos y los operacionales es tan poco realista como pretender diferenciar entre el futuro y el presente. Sin embargo, las decisiones estratégicas a largo plazo de temas significativos deben diferenciarse de actividades rutinarias de la planeación a corto plazo, es decir, los planes de recursos humanos que se emplean en la planificación estratégica deben abarcar un lapso de un año o más, mientras que para contratar empleados se utilizará la operacional.

Además los planes de recursos humanos representan los objetivos a largo plazo en términos amplios y generales, mientras que los planes operacionales expresan metas específicas. En función a lo señalado, la planificación de los recursos humanos viene a constituir una parte del proceso de planificación estratégica.

Consecuencialmente, se pone de manifiesto a los efectos lo esgrimido por Gómez, T. et al (1998:71) en su definición sobre Planificación de Recursos Humanos: “es el proceso que utiliza una empresa para asegurarse de que tiene el número apropiado y el tipo adecuado de personas para proporcionar un nivel determinado de bienes o servicios en el futuro”



De igual manera, Milkovich, J. y Boudreau, A. (1998) esgrimen una serie de ventajas que ofrece la Planificación Estratégica de Recursos Humanos, entre las cuales se distinguen las siguientes:

- Estimula la proactividad más que la conducta reactiva.
- Ser proactivo significa mirar hacia delante, desarrollar la proyección del lugar en el que la empresa quiere estar y determinar cómo utilizar los recursos humanos para llegar hasta ahí. Por el contrario, ser reactivo, significa responder a los problemas según se van presentando, las empresas que son reactivas pueden perder de vista el rumbo de sus intereses a largo plazo.
- Comunica explícitamente los objetivos de la empresa.
- La planificación estratégica de recursos humanos ayuda a que una empresa desarrolle una serie de objetivos estratégicos dirigidos a sacar partido de sus habilidades especiales y de su saber hacer.
- Estimula el pensamiento crítico y examina regularmente los supuestos.
- El proceso de esta planificación contribuye a que una empresa reexamine sus supuestos desde un punto de vista crítico y determine si los programas que se derivan de ellos deben modificarse o eliminarse. Pero la planificación estratégica de recursos humanos solo puede estimular el pensamiento crítico y el desarrollo de nuevas iniciativas si supone un proceso continuo y flexible, y no un procedimiento rígido con un comienzo determinado y un plazo específico para su cumplimiento.
- Identifica las lagunas entre la situación actual y la situación proyectada.
- Obligado a que los directores piensen hacia delante, la planificación estratégica puede servir de catalizador del cambio y movilizar los recursos de la empresa con el objeto de alcanzar o reforzar un lugar competitivo en el futuro.
- Fomenta la participación de los directores de línea.
- Al igual que la mayoría de las actividades de recursos humanos, la planificación estratégica no tendrá ningún valor si los directores de línea no se implican activamente en el proceso, para que esta sea eficaz estos deben involucrarse, sino lo hacen es muy probable que este no tenga



éxito.

- Identifica las limitaciones y oportunidades de recursos humanos.
- Cuando el conjunto del plan estratégico empresarial está hecho en combinación con la planificación estratégica de recursos humanos, las empresas pueden identificar los problemas y oportunidades potenciales relativas a las personas que se suponen aplicaran la estrategia de la empresa.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA

Los planes de recursos humanos como todos los planes estratégicos se ven afectados por muchos factores, de tal manera Valle, M. (1995) discrimina a varios, a saber:

- **Condiciones del mercado:** Las condiciones del mercado influyen directamente sobre la planeación estratégica en lo que respecta a misiones básicas, objetivos y métodos para alcanzarlas, por lo tanto, los responsables de la planeación estratégica tienen que recibir información continua del mercado.
- **Cambios tecnológicos:** Las empresas deben planear en términos a los cambios tecnológicos los cuales son vertiginosos, reaccionando rápidamente ante ellos.
- **La situación económica:** Quienes tienen a su cargo la función de planificación deben observar y analizar las tendencias económicas e internacionales: precios, materia prima, salarios entre otros.
- **Consideraciones financieras:** Se deben tener en cuenta los cambios en las fuentes de apoyo económico, ya que la disponibilidad y estabilidad de los recursos financieros afectan la planificación estratégica.
- **Consideraciones en materia de recursos humanos:** La factibilidad de un plan estratégico depende de la cantidad y el potencial de la gente que elabora el plan operacional. Los recursos humanos limitan las fronteras del crecimiento organizacional más que cualquier otro factor.

Al respecto, con base a todo lo mencionado se acota que todos los factores que influyen en la planificación estratégica están interrelacionados y no pueden considerarse aisladamente, por ejemplo, la situación financiera



puede verse perturbada por un cambio en la estrategia de mercadeo a causa de variaciones tecnológicas, cuando una empresa cambia su clientela de media docena de clientes grandes a un número elevado de clientes pequeños, tendrá que ajustar sus procedimientos de control de crédito, adoptar la contabilidad mecanizada, modificar sus procesos de facturación, o en su defecto, adquirir personal adicional y capacitar al personal actual para que cumpla los nuevos requisitos.

LA PROYECCIÓN: Clave de la planificación de los recursos humanos

La actividad más importante en el proceso de planificación es la proyección, esencia de las decisiones racionales en una empresa, estas se basan en la evaluación de tendencias pasadas, la evaluación de la situación actual y las proyecciones de sucesos futuros.

La proyección entendida por Alpander, J. (1996:93) como “un proceso sistemático mediante el cual quienes se ocupan de la planificación estratégica calculan los cambios en el medio inmediato y en el diferido de la organización”. A su vez, el citado autor argumenta que la proyección y la planificación se complementan porque la primera identifica las mejores expectativas disponibles y la planeación fija metas y objetivos para el futuro.

En este orden de ideas, se podría deducir que uno de los grandes problemas en los sistemas organizativos consiste en ajustar los recursos humanos a las actividades planificadas para el presente y el futuro, en virtud de que estos adolecen de cierta inflexibilidad, tanto en su desarrollo como en su utilización. De hecho, se necesitan en promedio varios meses para contratar, seleccionar y capacitar a un empleado, acotando que estos son estratégicos y sus efectos duraderos.

Por lo tanto, la gerencia del talento humano debe proyectar la demanda y la oferta de los recursos humanos como parte de su proceso de planificación comercial y funcional, al efecto, los requisitos comerciales a largo plazo, así como las políticas de ascenso y la oferta de candidatos, deberán adaptarse para que haya una correspondencia adecuada entre la necesidad de recursos humanos y los cálculos de disponibilidad (tanto interna como externa) de los mismos. En sí, los planes estratégicos deben sentar una base informativa mínima sobre la cual se estructuren planes de recursos humanos viables.



LA GESTION DEL TALENTO HUMANO UNA FORMA DE EXPORTAR CONOCIMIENTO

En el medio empresarial las organizaciones pequeñas trabajan a diario para desarrollar nuevos conocimientos, capacidades y aptitudes que les permitan competir por un lugar en el mercado, con otras unidades económicas de su mismo tamaño, pero también con las grandes firmas empresariales.

En ese proceso de adaptación, además de fortalecerlas hace que se produzca una alta concentración de conocimiento y capacidad empresarial en una o en pocas más personas, quienes conducen la empresa. Mientras, en las grandes corporaciones las funciones están fraccionadas por la división del trabajo y la necesidad de manejar y procesar volumen; en las pequeñas empresas, el gerente debe conocer a fondo sobre su organización y dominar múltiples recursos: contables, financieros, informáticos, publicitarios, legales, entre otros.

Lo distinto es que esa nueva capacidad que se ha desarrollado tiene un gran valor económico y es posible comercializarlo. Al respecto, vale preguntarse, ¿Cómo es esto?, y la respuesta encuentra asidero en el mercado global, el de extra fronteras, ya que tiene clientes para este tipo de bien denominado conocimiento en la forma de gestión del talento humano.

Esto le abre nuevas posibilidades a las empresas en general, que han adquirido el conocimiento y se han adaptado profesionalmente para la alta competencia vía gestión de recursos humanos. No obstante, se destaca la existencia de los desafíos del entorno, ante ello vale formularse la pregunta, ¿Cómo debe hacer la empresa para enfrentarse a estos y salir airoso?, si la posibilidad está, el mercado está, el cliente está, sólo que ahora en lugar de ser cliente de un producto es cliente de un servicio: el conocimiento y la manera de abordarlo puede conducir a generar por parte de la gerencia de recursos humanos una ventaja competitiva acorde a la vorágine del cambio.

CONSIDERACIONES FINALES

A través de este estudio documental se ha podido corroborar que producto de la integración de sus resultados, se puso en evidencia el papel fundamental que desempeña la gerencia de recursos humanos y las influencias que ejerce el ambiente interno (cultura organizacional, valores, supuestos y experiencias del individuo) en la orientación y el desarrollo de elementos intangibles vistos como un aprendizaje del individuo en los sistemas organizativos, y por otra parte, las del ambiente externo



(competencia) que pueden generar una bifurcación o en su defecto, mantenimiento de una ventaja competitiva.

A la luz de este análisis se puede generalizar que el éxito en este nuevo escenario de oportunidades sobre la gestión del talento humano va a estar influenciado por el contexto donde se desenvuelvan, toda vez que se requiere de una toma de conciencia por parte de los actores del proceso en su abanico de posibilidades de obtención y fomento de una verdadera ventaja competitiva.

Ahora bien, se debe tener la ilusión de gestar cambios sustantivos, para que las personas como talento humano proclive a la generación de una ventaja competitiva para la empresa sean protagonistas; se está ante la oportunidad de tomar decisiones verdaderamente estratégicas sobre el futuro. Un nuevo enfoque de la gerencia de recursos humanos, vista bajo el cimiento de un liderazgo gerencial el cual aborde las fronteras de su gestión, y las cuales no pueden surgir de fórmulas compradas en un mercado, porque las virtudes no son objeto de transacciones.

Así como nadie puede comprar la autoridad moral, sino que ella es un atributo que es reconocido y otorgado por los otros, se destaca la posibilidad de un nuevo modo de liderar la gestión del talento humano desplegando un sentido intrínseco de valores, el cual sea capaz de promover a sus liderados bajo la sombra de la eficiencia de sus actividades.

En sí, un proyecto compartido para mejorar la calidad laboral y personal de todos los integrantes del sistema organizativo, cumpliendo primera e intensamente con las obligaciones primigenias (el rol) y paralelamente con las demás obligaciones inherentes a su desempeño. En otras palabras, el líder y los supervisados, se convierten en el germen fundamental para la transformación pretendida.

Lo manifestado permite acotar de manera racional que se está entrando en una era donde sin duda alguna, el éxito se logrará gracias a la fortaleza de los intangibles como el pensamiento y las “ganas crecientes” de competir, donde la gerencia de recursos humanos de los próximos años estará más alejada de los viejos paradigmas, reconociendo los cambios y las tendencias, a su vez, decidiendo a cambiar al ritmo mismo, por ello, se dice que la misión de la gerencia del talento humano es ayudar a gerenciar la gerencia.

En esta esfera de competencias, vale mencionar que es una peculiaridad del hombre que solo pueda vivir preparándose para el futuro y que esta sea su salvación aun en los momentos más difíciles de su existencia. Por ello,



hay que aprender algo de las experiencias pasadas, porque los que aprendieron de sus propias experiencias pudieron salvarse en el futuro y eso da significado a la vida. "Alguien dijo una vez: es importante pensar en el futuro porque allí es donde vamos a pasar el resto de nuestros días, pero el presente nos absorbe; para algunas personas será" (Braker, A. 2000: 3).

Al efecto, hoy día corresponde saltar las vivencias tradicionales, reconocer bruscamente los cambios que se produjeron y adquirir e internalizar los nuevos conocimientos e incluso los nuevos paradigmas, para que en una etapa superior se puedan producir unas guías propias de acción, propios paradigmas, que respondan a la sociedad que se desea, a la sociedad que se quiera construir, en definitiva a la sociedad que se merezcan las personas.

Su actuación futura depende de que se dé, en el momento en que se lo requiera, existiendo un cambio cultural en los actores que conforman el espacio socio-institucional de la gerencia de recursos humanos, de ese modo, podrían abrirse para cualesquier empresa fantásticas posibilidades de supervivencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alpander, J. 1996). Planificación estratégica de recursos humanos, Editorial Laguna, México.

Braker A. (2000). Programa de Video Basado en el Libro de: Discovering of the future: the business of paradigms. Infinited Limited y Chartouse Learning Corporation. McGraw Hill, Book Company.

Dyer, W. (1994). Formación de Equipos, Addison-Wesley Iberoamericana, USA.

Gomez,T. Arguello, J. y Fontaner, L. (1998). La planificación estratégica de recursos humanos, Editorial Laguna, México.

Hirschhom, L. (1994). Administración en un Nuevo Ambiente de Equipo. Addison-Wesley Iberoamericana, USA.

Fred, D. (1995). Planeación Estratégica, Editorial Mc Graw Hill, México.

Madia, F. (1995). La Sexta Generación del Marketing, Editorial Montalban, Colombia.



Milkovich, J. y Boudreau, A. (1998). Administración de los recursos humanos, Editorial Prentice Hall Hispanoamerica, México.

Munch, A. y Garcia, C. (1995). Administración, Editorial Oceano, Caracas-Venezuela.

Stanton, W. (1998). Fundamentos de Marketing, Editorial Mc Graw Hill, México.

Stonner, J. (1998). Administración, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.

Valle, M. (1995). Administración de recursos humanos, Editorial Iberoamericana, México.