

Importancia de la Gestión Estratégica de los recursos humanos en la consecución de los  
objetivos organizacionales



Autoras:

Jaraba Acevedo Claudia

Terán Rivas Yaniris

Asesor:

Lora Guzmán Harold

Fundación Universitaria Los Libertadores  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas

Cartagena D.T.C; 2017

**OBJETIVO GENERAL**

Analizar la importancia de los Recursos Humanos en la consecución de los objetivos organizacionales.

### **Resumen**

Muchas empresas se cuestionan acerca de los procesos que maneja la organización en la actualidad para llegar al factor competitivo diferenciador en el mercado; el mundo contemporáneo atraviesa rápidamente diferentes avances en las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), reduciendo las barreras para que las organizaciones realicen diferentes negocios y de igual forma incrementando sus ingresos.

La ventaja competitiva básica de las organizaciones no radicará en sus recursos materiales, energéticos, financieros, la ventaja competitiva básica de las empresas radicará en el nivel de formación y la gestión de sus recursos humanos, por lo tanto, este reforzará tal ventaja con llevando a ser diferenciador en el mercado.

El presente ensayo busca analizar la importancia de los Recursos Humano en las organizaciones, aplicados en los diferentes procesos normales de las empresas, como por ejemplo la selección del personal, ayudando a que éstos brinden mejores resultados, si se localiza a las personas indicadas en los puestos de trabajo adecuado a su perfil; ayudando a la compañía a obtener diferenciación y ventajas competitivas.

***Palabras claves:*** Recursos Humanos, Ventaja Competitiva, Vanguardia.

**Abstract**

Many companies are questioning about the processes that the organization currently manages to reach the differentiating competitive factor in the market; The contemporary world is rapidly going through different advances in information and communications technology (ICT), reducing the barriers for organizations to do different businesses and increase their income. The basic competitive advantage of organizations will not lie in their material, energy, financial resources, the basic competitive advantage of companies will be in the level of training and management of their human resources, therefore, it will reinforce such an advantage by leading to Be differentiating in the market. This essay seeks to analyze the importance of Human Resources in organizations, applied in the different normal processes of companies, such as the selection of personnel, helping them to deliver better results, if the people indicated in the Jobs suited to your profile; Helping the company to obtain differentiation and competitive advantages.

**Key words:** Human Resources, competitive advantage, Vanguard.

## **Importancia de la Gestión Estratégica de los recursos humanos en la consecución de los objetivos organizacionales**

### **Introducción**

Un mundo globalizado en permanentes cambios tecnológicos con tendencias a la apertura de mercados e inversión extranjera, exige que las organizaciones adapten y enfrenten los diferentes retos que conlleva a ser más competitivos. Un factor importante en las organizaciones son los Recursos Humanos porque se enfocan en la importancia de la contribución que aporta cada empleado a los objetivos estratégicos de las organizaciones.

La mayoría de las organizaciones han comenzado a reconocer que la principal fuente de diferenciación y competitividad son sus empleados, los cuales realizan sus aportes de conocimientos y experiencias que conllevan al fortalecimiento de estas.

Desde la definición de la administración del recurso humano se entiende como el uso de personas como recursos para alcanzar los objetivos organizacionales (Noe, 2005).

De otra parte, Chiavenato (2007), define los recursos humanos como las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones ya que las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones y estas a su vez necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos.

Desde la década de los 70, las personas se convierten en un recurso fundamental para el éxito organizacional, surgiendo el concepto de administración de recursos humanos (ARH).

Pero aún se percibía al personal como recursos productivos cuyas actividades eran planeadas y controladas según las necesidades de la organización.

El propósito de este cambio fue crear un área centralizada en la administración del personal. Los retos de las nuevas características del tercer milenio, tales como, globalización, alta competitividad, incertidumbre, dinamismo, entre otros, obligaron a que las organizaciones, con intención de tener éxito, dejaran de apreciar a su personal como agentes pasivos y dependientes, y comenzaran a administrarlos como personas.

(Chiavenato.2007)

Cada vez se reconoce la importancia de las personas en la organización, un recurso organizacional valioso, capaz de constituir un sistema de Recurso Humano que integre las políticas y las mejores prácticas. Es un hecho que el recurso humano es mucho más que un instrumento y su administración debe considerar que es necesario hacer realidad aquel viejo

Adagio de que el “recurso humano es el más importante capital de una empresa”, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda Organización.

Como objetivo principal de una empresa es generar ventaja competitiva sostenible en el tiempo y los recursos se consideren como estratégicos, deben cumplir cuatro características de acuerdo con Wrigth, dunford y Snell (2011).

- Durabilidad: los recursos y capacidades sobre los que se base la ventaja competitiva no se deben depreciarse con el paso del tiempo.
- Insustituibilidad: los recursos no deben ser superados de manera rápida por innovaciones.
- Inimitabilidad o irreproducibilidad: es necesario que los recursos sean imposibles de imitar o de reproducir por parte de la competencia.
- Intransferibilidad: se debe evitar su transferencia en el mercado con mecanismos como los derechos de propiedad industrial o intelectual.

Una empresa se convertirá en competitiva cuando reúna esas características.

De acuerdo con Gratton, (2010) el talento humano es la mayor ventaja competitiva ya que afirma que en esta década, solo la gente puede sostener la ventaja competitiva de una empresa, esto sucede porque las personas poseen tres aspectos que pueden ofrecer esta ventaja:

La capacidad de crear algo único, el valor y ser inimitables. Es decir, los recursos forman una ventaja competitiva sostenida cuando es escaso, es decir cuando no todos los competidores la poseen, cuando es valioso de modo que influye en el rendimiento básico y cuando es inimitable por que los competidores no les resulta fácil copiarlo o sustituirlo.

Entonces, según la autora, cuando lo esencial deja de ser el capital y la tecnología y pasa a consistir en el personal, es necesario un cambio fundamental de la manera de gestionar en los recursos humanos, esto se debe precisamente a la “humanidad” del recurso.

Desconocerlo, implicaría crear una empresa sin esperanzas de éxito, conformar una fuerza de trabajo separada de las necesidades generales y de las aspiraciones de la compañía, organizar un grupo de personas cuya identidad personal es externa a la empresa y que empleen un talento fuera de ella, y no dentro de ella y contar con empleados que constantemente despliegan una conducta táctica.

Por lo tanto, las personas son fundamentalmente diferentes del capital y de la tecnología, y el paso de una a otra fuente de ventaja competitiva entre estos recursos tienen profundos efectos en las empresas, lo cual hace que para colocar a las personas en el centro de la ventaja competitiva sostenida sea de suma importancia tener en cuenta las características fundamentales del capital humano.

En este mismo sentido Schuler y Jackson (1987), sostienen que las empresas que siguen estrategias de innovación suelen tener las siguientes características:

- Trabajos que requieren interacción próxima y coordinación entre grupos de individuos.
- Evaluación del rendimiento que refleje los logros a largo plazo obtenidos.
- Trabajos que les permitan a los empleados desarrollar habilidades que puedan usarse en otras posiciones de la empresa.
- Sistemas de compensación que den énfasis a la equidad interna.
- Proporción del salario que les permita a los empleados ser accionistas y tener más libertad de escoger la mezcla de sus componentes salariales.
- Carrera extensa que refuerce el desarrollo de un rango amplio de habilidades.

A pesar que las organizaciones disponen de medios técnicos y financieros son las personas que utilizan estos recursos, los utilizan y distribuyen. Esto quiere decir que el éxito depende de las personas que integran la organización.

El problema que surge a la hora de valorar el capital humano es la dificultad que existe al tratar de determinar el grado de contribución cada persona en los resultados obtenidos por la organización. Actualmente se concede gran importancia a la obtención de recursos intangibles, entre ellos, al desarrollo de las habilidades de los recursos humanos de la empresa. Son considerados estos recursos los que mejor cumplen con los criterios de evaluación que indican el potencial de un recurso para sostener y desarrollar ventajas competitivas.

Autores como Porter (1982) o Miller (1987), habían definido ya en los años ochenta la idea de que los recursos humanos pueden ayudar a crear y sostener una ventaja competitiva, Pero esta idea destaca especialmente en los años noventa con el desarrollo de la teoría de los recursos y capacidades. Estos y otros autores como Huselid, McDuffie, Delaney y Huselid, han estudiado el efecto que ciertas prácticas de recursos humanos tienen sobre los resultados empresariales, poniendo de manifiesto que el activo es determinante para el logro de los objetivos de la empresa.

Es así como el área de Recursos Humanos tiene un reto cada vez mayor porque son los responsables de transformar una organización y agregando mecanismos que trasciendan lo económico y tecnológico; los empleados son quienes hacen posibles cumplir los diferentes compromisos que se adquieren con los demás grupos de interés, continuando con el rol activo de maximizar el valor que el Recurso Humano le entrega a la organización, desarrollando más habilidades y mayor competitividad.

Entre tanto, estrategia se constituye como un factor diferenciador en el mercado, porque garantiza la sustentabilidad de la organización en un entorno dinámico, exigente, altamente competitivo y a menores costos. Además, Pfeffer afirma, la consecución del éxito competitivo a través del personal exige, sobre todo, modificar la manera de pensar con respecto a los empleados y a la relación laboral, lo que significa que el éxito se logra trabajando con personas, no sustituyéndolas ni limitando el alcance de sus actividades. Ello exige que se vea a los recursos

humanos como un objetivo estratégico de la empresa y no sólo como un coste que hay que minimizar o evitar. Las empresas que asumen esa perspectiva estratégica son capaces de mostrarse mucho más eficaces y de conseguir mejores resultados que sus rivales.

Pfeffer concluye que a medida que otras fuentes de ventaja competitiva se han ido haciendo cada vez menos importantes, lo que sí permanece como factor crucial y diferenciador de una empresa es su organización, sus empleados y la manera en que éstos trabajan.

Por su parte Porter (1991, p. 73), nos expresa que “Las empresas consiguen ventaja competitiva al concebir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, emplear nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos, bajar costos y diferenciarse de las otras del sector”.

La gestión de talento humano constituye un componente básico de la cadena de valor de la empresa, la cual se ve reflejada en el valor económico agregado, logrando la vitalidad operativa que espera la empresa.

Dave Ulrich (1997). Nos plantea que los Recursos Humanos puede y debe contribuir a la consecución de resultados para la organización a través de una gestión estratégica.

Asimismo, se lograría que las organizaciones consigan resultados y permanezcan competitivas.

En otras palabras, Pfeffer (1998), la consecución del éxito competitivo a través del personal exige, sobre todo, modificar la manera de pensar con respecto a los empleados y a la relación laboral, lo que significa que el éxito se logra trabajando con personas, no sustituyéndolas ni limitando el alcance de sus actividades.

En síntesis, los empleados serán vistos como la fuente de ventaja competitiva, y no como un coste que se deba minimizar, asumiendo estas perspectivas las organizaciones son capaces de ser hábiles y obteniendo mejores resultados.

De igual importancia, los recursos humanos ayudan a sostener ventaja competitiva, porque son generadores de valor, inimitables e insustituibles.

## **Conclusión**

La gestión del talento humano es fundamental para lograr y mantener organizaciones competitivas, mediante la implementación de la acción estratégica, ya que no solo depende de un nuevo software, ni de la adquisición de tecnología de punta; el éxito sólo se logra mediante el trabajo mancomunado de un equipo totalmente comprometido, satisfecho e identificado con los objetivos estratégicos.

Muchas de las organizaciones tratan de lograr cambios en sus procesos concentrándose en los aspectos técnicos, tecnológicos y de imagen, dejando de lado los aspectos culturales y psicológicos.

La competitividad de una organización no depende sólo de la calidad de sus estrategias, sino también de las actitudes y motivación del personal que lleva los planes al campo de la acción. Lamentablemente existe organizaciones que se comportan como si sus empleados fueran un activo más, que deben administrar y mantener como si fueran máquinas, por ende, si la situación económica no es favorable por alguna causa, son el primer activo a sustituir, ya que hay casos donde Directores, Gerentes y Financieros visualizan la nómina como un gasto contable más y no como una inversión a largo plazo, de la cual pueden verse beneficiados en un futuro.

El departamentos de Recursos Humanos sirven como filtro mediador entre los empleados y directivos, no solo porque deben garantizar que al seleccionar personal nuevo e idóneo, se

verifiquen varios factores críticos, tales como: aptitudes físicas e intelectuales, conocimientos y experiencias específicas, actitudes y perfil psico-social, dicho personal debe estar identificado plenamente con la misión, visión y objetivos de la organización, también deben concentrar los mejores talentos y capacitar a su personal para obtener esa ventaja competitiva . El secreto para que las empresas sean exitosas, depende en primer lugar de las formas de pensar y analizar por parte de sus miembros, posteriormente imponer nuevas metodologías de trabajo o sistemas de gestión teniendo en cuenta el aporte de sus empleados, que sin lugar a duda son el activo más valioso y por el cual toda empresa debe valorar e identificar sus fortalezas convirtiéndolas en oportunidades dependiendo el personal que lo conforme para el éxito empresarial.

La inversión que hace una organización en el Recurso Humano es una de las actividades más fundamentales, porque es una inversión que genera frutos, en especial ventaja competitiva, es decir, mantener al personal altamente satisfecho en todos los aspectos que rodean su vida laboral, desde su puesto de trabajo hasta el vínculo de pertenencia que establezca su familia a la organización.

## Referencias

- Alvarado, M. (1998). Tesis. Modelo de Acción Humana en las Organizaciones. Universidad de la Sabana. Bogotá.
- Alvarez, G. (1992). Factores personales y académicos de estudiantes universitarios que influyen en la percepción del clima organizacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 1.
- Chang, J. (2003). Revista N°56. Marketing y Ventas. Artículo: Ganar la Batalla por el Talento.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw-Hill
- Drucker, P. (2002). Revista Vol.5, N°3. Gestión. Artículo: No son Empleados, son Personas
- García, E. Quintero P. y Galán A (1998). Tesis. Escalafón del Talento Humano. Universidad de la Sabana. Facultad de Ciencias económicas y Administrativas. Bogotá.
- Gubman, E. (2000). El Talento como Solución. Bogotá: McGraw-Hill
- Kochanski, J (1998). Revista Vol.1, N°4. Gestión. Artículo: Mas y Mejor Competencia
- Michaels, E; Handfield, H. y Axelrod B. (2001). La Guerra por el Talento. Colombia: Norma Rodríguez, M. (2002). Psicología de la Organización. México: Trillas

Viancha, S. (1999). Tesis. Administración del Talento Humano Como Punto fuerte en el Desarrollo de las organizaciones. Universidad de la Sabana. Bogotá. Zepeda, F. (1999). Psicología Organizacional. México: Addison

1 GERENCIE.COM. *Gestión del Talento Humano*. Ensayo. Disponible en

<http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

[http://www.academia.edu/8569737/EL\\_CAPITAL\\_HUMANO\\_Y\\_LA\\_VENTAJA\\_COMPETITIVA](http://www.academia.edu/8569737/EL_CAPITAL_HUMANO_Y_LA_VENTAJA_COMPETITIVA)