

LA IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO EN LA ESTRATEGIA DE  
LAS ORGANIZACIONES

Sergio Rangel

Universidad de la Sabana

Chía, Enero 2006.

### Resumen

En la revisión teórica se indagó acerca de los distintos conceptos que recaen sobre el tema central, recursos humanos y plan estratégico, en donde el primero se abastece con su historia y evolución a través del tiempo y en el segundo su definición, importancia e influencia dentro de una organización. Llegando así a la conclusión de la existencia de una estrecha relación entre estas dos y como recaen las acciones presentadas por el talento humano sobre el éxito del plan estratégico, lo cual conduce a un excelente desempeño y crecimiento de la organización actual.

Palabras Clave: Talento humano, estrategia, organizaciones, empresa, recursos humanos, desempeño laboral, satisfacción laboral, evolución, plan estratégico.

### Abstrac

In the theoretical review, the autor make some distinctions on the central theme, human resources and the strategic plan. In wich the first one is explained by tha history an evolution of it and tha second one by it's definition and it's importante in the organizations. It comes to a conclution that seem to by a very hard relation between this two aspects, in wich the human resources influence on tha strategic plan making an excellent development in the organizations.

Key words: Human talent, strategy, organizations, enterprise, human resources, job development, job satisfaction, evolution, strategic plan.

## LA IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO EN LA ESTRATEGIA DE LAS ORGANIZACIONES

Hoy en día, es muy fácil decir que las organizaciones están enfocadas hacia el desarrollo del talento humano, y generalmente se afirma que éste presenta una crucial importancia sobre el éxito del desarrollo organizacional; sin embargo, el problema radica en el por qué de este tipo de circunstancias que se están presentando en el mundo actual. Es por esta razón que antes de llegar a una afirmación es necesario contar con una sustentación teórica de la historia y del proceso que se ha llevado a cabo, para contar con un recurso humano que genere resultados óptimos dentro del plan estratégico con el cual cuenta una empresa.

Para nadie es un secreto que este tema ha tenido una evolución muy grande, y se podría decir que dentro del ámbito organizacional muestra gran atractivo, es por esto el gran aporte que presta un estudio acerca de las razones y gestiones que se presentan al respecto. Por otro lado, se encuentra el momento por el cual esta pasando este contenido, donde se llegaría a confirmar que atraviesa por un intervalo de transición, que debe abastecerse de argumentaciones que busquen su desarrollo y alimenten la curiosidad de quienes lo tratan.

Es aquí donde nace la necesidad de conocer como se ha desarrollado el recurso humano durante el proceso de las organizaciones, desde sus inicios; lo cual se verá reflejado en este artículo, donde se busca argumentar la razón por la cual se ha llegado a confirmar la influencia directa que tienen las personas dentro de una compañía. No obstante sería un poco inconcluso llegar a este tipo de afirmaciones sin conocer en realidad cual es el verdadero papel de un plan estratégico en el desempeño de las empresas, por lo cual es útil definir este punto que conlleva a distintos enfoques dependiendo de la época en la cual se establecieron.

Teniendo estos conceptos ya establecidos se puede afirmar y sustentar la estrecha relación que hay entre el recurso humano y un plan estratégico, pero aquí la idea no es confirmar lo que se refleja a simple vista y lo que muchos autores han especificado a través de los años, se trata de buscar la importancia que refleja el talento humano sobre el plan estratégico, lo que se afirma, pero no se establece razones ni efectos en particular. No es difícil darse cuenta que si estos dos pilares se combinan de manera satisfactoria generará un éxito que se puede convertir en un crecimiento sostenible. Pero, ¿Cómo lograr una combinación satisfactoria? este es el punto más importante, la idea es tener clara cual es la real influencia de uno sobre el otro y de que manera se deben administrar para lograr una relación que muestre frutos dentro de los resultados de cada organización.

Para dar a conocer un poco acerca del Recurso Humano dentro de las organizaciones mundiales, Adalberto Chiavenato en su libro gestión del talento humano (2002), describe que han existido tres eras del trabajo del ser humano. La primera fue la llamada, la era de la industrialización clásica en donde las personas se consideraban recursos de producción igual que otros recursos organizacionales como máquinas, equipos, capital, tierra etc. La administración del personal se llamaba relaciones industriales. En esta era el hombre era considerado un apéndice de las máquinas y debería ser estandarizado en la medida de lo posible.

Por otro lado la segunda era propuesta por Chiavenato es la industrialización neoclásica en donde el modelo burocrático fue remplazado por el estructural. Se trató de incentivar la innovación y la adaptación a las condiciones externas cambiantes. En este momento la manera de administrar a las personas cambia y recibe el nombre de administración de recursos humanos. Ya se veía a las personas como recursos vivos e inteligentes, el recurso humano se convirtió en el más importante dentro de la organización.

Por último el autor cita la tercera era denominada, la era de la información. Esta es la etapa en que en la actualidad vivimos, en donde la información se mueve de manera global y en tiempo real, quien pueda manejar y transformar esa información con rapidez en un nuevo producto o servicio serán las más exitosas. En este momento el capital financiero deja de ser el más importante y le da camino al conocimiento. Es la época del conocimiento, del

capital humano y del capital intelectual. Se trata de desarrollar el conocimiento en todas las personas integrantes de la organización. Las personas junto con su conocimiento y habilidades intelectuales se convierten ahora en la base primordial y principal de las organizaciones. La administración de las personas pasa a ser de un recurso a una gestión del talento humano. Las personas pasan a ser estudiados como seres dotados de inteligencia, personalidad, habilidades, destrezas, conocimiento, aspiraciones y percepciones singulares.

Debido a este cambio y evolución de las empresas, la relación persona y organización también se ve influenciada. Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso creatividad y racionalidad. Las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos. (Chiavenato 2002)

Según Chiavenato (2002), en su libro la gestión del talento humano, hasta hace poco tiempo la relación entre personas y organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva, ya que se creía que los objetivos de las organizaciones eran incompatibles y no relacionales con los objetivos de las personas. Se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que éstas

también alcancen sus objetivos individuales y, de ese modo, se beneficien las dos partes.

Durante muchos años existió la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital. Sin embargo, la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una buena fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción. No existe ningún proyecto basado en buenas ideas, puesto en marcha con vigor y entusiasmo, que haya sido interrumpido por falta de efectivo o recursos financieros. Existen empresas cuyo crecimiento se freno parcialmente, o se dificultó, por que no pudieron mantener fuerza laboral eficiente y motivada.

La sociedad de conocimiento pone en primer lugar y exige valor agregado. Las empresas pioneras que entendieron el surgimiento de una nueva sociedad buscaron un recurso dinámico que pudiera asegurarles la generación continua de valor agregado, así como adaptarlas a cambios repentinos en el entorno. Estas empresas encontraron en el conocimiento el recurso que estaban buscando.

Es por esta razón que otros autores como Valdes. L (2002) afirman que cuando los productos y servicios se basan en el conocimiento, se modifica radicalmente la esencia del negocio. La percepción del cliente cambia, los ciclos de vida se reducen dramáticamente, los costos de producción se relegan a

segundo término, la empresa juega con la variable tiempo, el precio se tasa subjetivamente y el desarrollo del capital intelectual se convierte en la base de cualquier estrategia empresarial. 2002)

Teniendo en cuenta que el mundo en que vivimos es muy extenso y que existen variedades de culturas que adoptan diferentes posturas dentro de su mismo entorno, se puede llegar a decir que la transformación de la nueva era del conocimiento trasciende fronteras de todo tipo y va más allá de lo que se puede imaginar, por ejemplo, Valdes, L. (2002) expresa, que el termino generación de valor agregado vía conocimiento es equivalente a lo que algunas empresas japonesas llaman *chika*, refiriéndose al valor basado en el conocimiento que se ha invertido en un producto. Los norteamericanos utilizan la expresión *knowledge-value revolution* para referirse a la transición en la valorización de los productos de una base material a una de conocimiento. Todos los términos concluyen en que el conocimiento es la nueva fuente de generación de riqueza para las empresas.

No importa cual es el nombre que reciba, ni en que parte del mundo se implante, simplemente el conocimiento ya no es propio de una región, es parte de todo un mundo que en estos momento se está adaptando a los cambios. Y es aquí donde se resalta la gran influencia que éste tiene sobre las empresas a nivel mundial, sin embargo, no contar con un adecuado tratamiento del conocimiento impedirá el sobresaliente desempeño que éste genera. Por esta razón no solo basta con contar con él sino aprender a explotarlo en forma benéfica para la



organización y las personas, tal como lo hacen las compañías más grandes del mundo como Toyota Motor Manufacturing, Price Waterhouse, IBM entre otras.

Los negocios basados en el conocimiento, la creatividad y la inteligencia del personal son más rentables que los basados en los factores tradicionales de producción. Así lo afirma (Valdes, L. 2002) en su libro acerca de las organizaciones actuales, La re-evolución empresarial del siglo XXI.

Según Valdes, L. (2002) quien describe y explica de una manera amplia la importancia del talento intelectual y la define de tal manera, que da a conocer que el capital intelectual es la suma del conocimiento y la inteligencia de todos los colaboradores de la empresa, sin embargo, su desarrollo es individual y personal.

La base del capital intelectual es hacer que el ritmo de aprendizaje de los colaboradores se intensifique, mediante el desarrollo de un ambiente donde se estimule el desarrollo y se comparta el conocimiento. Una empresa que estimula el desarrollo de la inteligencia crea un ambiente de reto y experimentación, y estimula la aplicación de nuevas ideas, sin penalizar los errores inherentes a ello.

Las organizaciones al estimular entre sus colaboradores, el uso de acciones como aprender, probar, intentar, modificar, equivocarse, proponer, y, sobre todo, cambiar continuamente los paradigmas establecidos, hacen del

cambio y del aprendizaje sus mejores aliados, lo cual deja clara la necesidad de una empresa de buscar una excelente gestión dentro de sus stakeholders.

Dentro de estas gestiones o administraciones es indispensable saber y dominar el concepto que el capital intelectual esta en el cerebro de las personas y no en el bolsillo de los patrones. Y por esto la moneda del futuro o el sustento, ciertamente no será financiera, sino intelectual. Afirmaciones que dominan el desempeño de la empresa moderna.

La nueva realidad indica que la mayoría de los bienes más valiosos de las organizaciones exitosas es intangible, así como la habilidad organizacional, el Know-how tecnológico, el conocimiento del mercado, la lealtad del cliente, la moral de las personas, la cultura corporativa, el comportamiento de los socios, de alianzas estratégicas, esta definido básicamente en cada integrante de la organización. Mostrando claramente la influencia que toma el talento humano dentro de las empresas.

La era del talento, es en este momento donde el cambio es necesario y urgente dentro de todas las organizaciones, en donde deben tener habilidades y trabajar con cierto tipo de características, como describe (Edgard L. Gubman 2000) la habilidad para atraer, administrar y conservar el talento son la base, ya que esta es la que determinara su éxito y competitividad en el mercado.

De aquí la necesidad de conformar áreas que se dediquen al buen manejo de tan importante recurso y por eso Chiavento, Idalberto (2002) especifica que los equipos de RH proporcionan consultoría interna para que el área pueda cumplir actividades estratégicas de orientación globales búsqueda del futuro y el destino de la organización y sus miembros. Las personas, de agentes pasivos que son administrados, se constituyen en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales.

Sin embargo Gubman (2000) afirma que esto no fue siempre verdadero en el pasado, antes, se podía tener éxito si se controlaban suficientes recursos físicos. Hoy, el talento es el recurso fundamental de los negocios. Esto ha hecho que el poder se traslade hacia los empleados calificados. Teniendo en cuenta que así como en el ayer se debía realizar un buen manejo de los recursos tangibles hoy en día es necesario un excelente administración de los recursos intangibles como los son la inteligencia y conocimiento que abarca el talento humano. Este concepto es complementado cuando el autor Garry Dessler dice, en su libro Administración de personal (2001) que el papel de la administración del personal también ha venido cambiando conforme han pasado los años.

En una economía de la información y los servicios, la fuente principal de todo el valor es la gente con talento. A medida que el mundo se mueve en esta dirección, el talento será más valioso globalmente, como sucede en las economías desarrolladas. Por esta razón cada uno de los planes estratégicos

establecidos por las empresas deben estar enfocados a los nuevos paradigmas en cambio y evolución continua, pero que en realidad no generarían mayor relevancia si no se mantienen con una excelente capital humano que lleve a cabo dicho plan o estrategia.

Gudman E. (2000). Con este talento, se pueden satisfacer a los clientes y accionistas y crear fabulosos resultados. Ya, algunos analistas bursátiles, inversionistas y gerentes de fondo de pensiones están empezando a darse cuenta de que las compañías que administran mejor la gente representan inversiones más seguras. Esto puede argumentarse de manera que las acciones de mayor importancia ya sea para grandes empresas o inversionistas esta basado en el buen desempeño de su recurso esencial, es decir el recurso humano.

Administrar el talento parece se ser muy difícil, naturalmente los ejecutivos dirigen primero su mirada hacia otros asuntos. Miran los activos y recursos tangibles, las nuevas tecnologías, las innovaciones y los tiempos de ciclos, como vías para lograr sus estrategias, antes de mirar hacia su fuerza laboral. Todos estos elementos pueden ser necesarios, pero no son suficientes. La fuerza laboral es el único elemento necesario y suficiente para ejecutar la estrategia.

En el futuro cercano, quienes hacen el mercado mirarán primero la calidad de talento de una compañía y la administración del talento antes que

cualquier otro factor, como las claves para sus estrategias de inversión. El conocimiento y calificaciones de la fuerza laboral y las habilidades para permitirles que contribuyan de acuerdo con las alturas de los talentos, será la forma como la compañía obtenga el grado de inversión. Es por esto que las organizaciones deben centrar su foco principal en el desarrollo de sus estrategias teniendo en cuenta el talento humano, y de esta manera generar atractivo en el mercado mundial.

Usted necesita valorar cada persona como un recurso escaso y maximizar su retorno sobre todas ellas, alineando, comprometiendo y midiendo su desempeño, de acuerdo con su estilo estratégico. Esta es la manera como usted obtendrá lo mejor de su talento, y como éste obtendrá lo mejor de usted. Gudman E. (2000)

Como se mencionó anteriormente, es necesario que un solo departamento se encargue del recurso humano específicamente, sin importar que este se vea reflejado en cada una de las áreas de la empresa. Sin embargo este tema a tenido su propia evolución, que va de la mano con los cambios respecto a la percepción del personal dentro de la compañía, lo cual se ve claramente cuando se habla que en los principios de 1900, como lo describe Gary Dessler (2000/2001) los encargados de personal primero le quitaron a los supervisores las contrataciones y los despidos, manejaron el departamento de nóminas y administraron los planes de prestaciones. Su labor consistía, en gran medida, en vigilar el

cumplimiento de los procedimientos. A medida que empezó a surgir la tecnología en campos como las pruebas y las entrevistas, el departamento de personal fue desempeñando una función más importante en la selección, la capacitación, y los ascensos de los empleados.

Después de esto en una época más reciente como en los años treinta se produce una fase de administración de personal donde se protege a la empresa en su interacción con el sindicato. Las leyes contra la discriminación de los años sesenta y setenta activaron la tercera fase. Dadas las grandes sanciones que las demandas judiciales podían acarrear a una compañía, las prácticas de personal efectivas adquirieron gran importancia. El personal siguió aportando su experiencia en campos como el reclutamiento, la selección y la capacitación aunque en una función más extendida.

Hoy en día se vive lo que el autor llama como una cuarta fase, con un mayor énfasis en la persona y se dirige hacia un nivel estratégico. El departamento de personal está pasando aceleradamente por una cuarta fase y su papel está cambiando de protector y selector a socio estratégico y agente de cambio.

La metamorfosis de administración de personal a administración de recursos humanos refleja una realidad de la vida actual de las compañías: en las organizaciones de hoy, más planas, de menor tamaño y alto rendimiento, los

empleados muy calificados y comprometidos, en lugar de máquinas, suelen ser la clave de la competitividad de la empresa.

Según Gary Dessler (2000/2001), el cambio más representativo en la labor del personal se ve reflejado en como éste esta participando en desarrollar y poner en práctica la estrategia de la compañía. La estrategia o plan de la compañía usualmente era puesta en práctica por los gerentes de operaciones. Hoy en día las cosas han cambiado sustancialmente pues la estrategia depende cada vez más de reforzar la competitividad de la organización y de crear equipos de trabajo comprometidos y esto pone a la administración de personal en un papel central.

Pero en realidad es muy difícil de comprender esta relación mencionada en el párrafo anterior sin conocer el significado moderno de estrategia en primera instancia, Guizar, R. (2004) Una estrategia es un plan de acción de gran alcance que identifica el rumbo a largo plazo y orienta la utilización de los recursos para cumplir la misión y las metas de una organización con una ventaja competitiva sustentable. Es un plan para utilizar recursos con una intención estratégica congruente, es decir, dirigiendo todas las energías organizacionalas hacia una meta unificadora y apremiante.

Complementando este punto de vista, aunque se puede decir que no es del nuevo siglo, se cuenta con definiciones que predecían las tendencias de las

organizaciones en el siglo XXI donde se define la estrategia como Johnson, G., Scholes, K. (1999). La dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders. Es claro ver que el concepto o la naturaleza de estrategia no ha cambiado en mucho a pesar de los cambios mundiales, se podría decir que en realidad lo que ha cambiado es el rol que desempeña los recursos humanos dentro de ella.

Cuando se habla de estrategia se tienen que tener muchos conceptos o elementos que se manejan dentro de una empresa es por esta razón que el último autor quiso complementar su afirmación introduciendo que: Johnson, G., Scholes, K. (1999). Sin embargo, la estrategia también puede considerarse como la construcción o la aplicación de competencias y recursos de una organización para crear oportunidades y capitalizarlas. Esto no significa sólo tratar de garantizar que hay recursos disponibles, o que se pueda encontrar, para aprovechar una nueva oportunidad en un mercado, sino que implica identificar los recursos y competencias existentes que pueden ser la base para crear nuevas oportunidades en un mercado.

Estableciendo ya una definición clara, y contemplando varios puntos de vista, se puede decir que este contenido abarca cierta complejidad, por lo cual su estudio a buscado la manera de hacer más entendible y aplicable su concepto,



por esto se dice o para ser más específicos Johnson y Scholes (1999) que es posible distinguir tres niveles distintos de estrategia: la estrategia corporativa, es el primero, la cual está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholders, y añadir valor a las distintas partes (a menudo negocios individuales) de la empresa.

El segundo nivel puede considerarse en términos de estrategia de unidad de negocio. Aquí la estrategia se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado; por tanto, se trata de saber cómo aventajar a los competidores, qué nuevas oportunidades pueden identificarse o crearse en el mercado, qué productos o servicios deben desarrollarse en cada mercado, y el grado en que éstos satisfacen las necesidades de los consumidores de tal forma que se alcancen los objetivos de la organización.

El tercer nivel, unidad estratégica de negocio, es una parte de la organización para la que existe un mercado externo concreto de bienes y servicios. En este nivel estratégico, la base de las decisiones estratégicas consiste en saber cómo satisfacer mejor las necesidades del consumidor o cliente, habitualmente para lograr algún tipo de ventaja competitiva para la organización.

Como mencionamos anteriormente al hablar de estrategia no se puede decir que es un tema fácil y de simple aplicación, por lo cual es necesario un análisis estratégico que consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, las expectativas e influencia de los stakeholders. Teniendo en cuenta que dentro de los recursos se debe incluir como principal punto el conocimiento e inteligencia del personal, lo que se conoce hoy como talento humano

Por otro lado, no se puede excluir la situación específica que sostiene cada organización, de lo cual depende el tipo de estrategia que debe emplear, para se debe contar con una elección estratégica que implica la comprensión de las bases subyacentes en la futura estrategia, con el fin de crear opciones estratégicas que deberán evaluarse para poder seleccionar entre ellas. La base de esta selección esta totalmente dada por la eficiencia del recurso humano a la hora de elegir esta estrategia, pues de éstos dependerá esencialmente el desempeño y eficacia de la misma.

La implantación de la estrategia se ocupa de cómo traducir la estrategia en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos y la gestión del cambio estratégico. El éxito de la implantación de una estrategia va a depender del grado en que estos distintos componentes se integren de forma efectiva para crear, por sí mismos, competencias que el resto de las organizaciones no podrían imitar.

Johnson y Scholes (1999) afirman que por las razones anteriores en un contexto industrial tan cambiante la clave para el éxito de una estrategia y prosperidad de una empresa se está convirtiendo en las personas, estas son muchas veces por no decir que siempre, quienes hacen a una organización competitiva, por lo que se dice, que cada vez es más común que el departamento de personal se involucre en las primeras etapas de la elaboración y la aplicación del plan estratégico de la empresa, sin esperar a que el departamento reaccione a él.

El hecho de que, en la actualidad, los empleados puedan representar una ventaja competitiva ha desembocado en el crecimiento de un campo nuevo, llamado administración de personal estratégica. Como se ha venido desarrollando a través del artículo, que para lograr una influencia benéfica por parte del personal es necesario su buena administración, que desemboca en la gestión del talento humano.

La administración de personal estratégica se ha definido como la unión de una administración de personal con las metas y los objetivos estratégicos, a efecto de mejorar el desempeño del negocio y de desarrollar una cultura de la organización que propicie la innovación y la flexibilidad. Vinculando de esta manera una relación entre las metas de la administración de personal con los objetivos de la empresa en general, lo cual se contradice con lo que se pensaba

tiempo atrás, donde se afirmaba que los beneficios de la organización iban en sentido contrario a los beneficios de sus empleados.

Es el patrón de plan de las actividades y el despliegue de personal lo que permitirá que la organización alcance sus metas. Administración de personal estratégica quiere decir aceptar que la función del departamento de recursos humanos es una parte estratégica, tanto para formular las estrategias de la compañía, como para aplicar dichas estrategias, por medio de actividades de administración de personal, como reclutar, seleccionar, capacitar y premiar al personal.

La administración de personal es un socio, igual a otros, dentro del proceso de la planeación estratégica. La función de la administración de personal no consiste solo en adaptar sus actividades a las exigencias de la estrategia de negocios, ni tampoco, por supuesto, sólo realizar las tareas operativas diarias, como asegurarse de que los empleados reciban su sueldo. En cambio, la necesidad de fomentar una fuerza de trabajo de la compañía para que represente una ventaja competitiva significa que la administración de personal debe estar en igualdad de condiciones para formular y aplicar las estrategias competitivas y las de organización de una compañía. Lo cual se encuentra ligado a la satisfacción del personal sin importar su rango dentro de la empresa.

La administración de personal puede desempeñar una función en lo que los planificadores estratégicos llaman estructura del entorno, es decir identificar y analizar las amenazas y oportunidades externas que serían cruciales para el éxito de la compañía. Así mismo la administración de personal también puede aportar inteligencia competitiva que sería útil cuando la compañía formula sus planes estratégicos, sin importar a que área se refiere.

Además el departamento de personal también participa en el proceso de formular estrategias cuando proporciona información acerca de las fuerzas y debilidades internas de la compañía. En donde se deben tener en cuenta los recursos, habilidades y capacidades de la organización. Tema que contempla de manera crucial la importancia de los recursos intangibles, como lo es el recurso humano dentro del plan estratégico.

Por último la administración de personal apoya la aplicación de estrategias en otros sentidos. Por ejemplo, participa en la ejecución de las estrategias de casi todas las empresas para reducir las de tamaño y reestructurarse, para colocar a empleados fuera de la empresa, para instituir planes de pagos por buen desempeño, para reducir los costos de salud y para conservar a los empleados.

Una organización innovadora de éxito es probablemente aquella que es perfectamente consciente de sus competencias tradicionales, pero está dispuesta

a cuestionarlas, de forma que es capaz de extenderlas para crear nuevas oportunidades. Lo cual conduce a una clarificación de la importancia de un buen recurso humano que desempeñe este tipo de actividades, que generaran óptimos resultados para el futuro.

En estas circunstancias, no es probable que los procedimientos formales de las organizaciones importen tanto como el tipo y la calidad del personal, las fuentes de conocimiento de la organización, y el grado en que la cultura predominante fomente la transferencia de conocimientos y la puesta en duda de todo aquello que se dé por sentado a partir de las experiencias pasadas. La innovación también estará influida por la dirección e interrelación del personal.

## CONCLUSIONES

Dejando claro que donde exista un plan estratégico se habla de una administración de talento humano y donde se hable de talento humano calificado se habla de un desempeño satisfactorio dentro de una organización. Pero valga aclarar que para llegar a este tipo de afirmación fue necesario contemplar los diferentes conceptos que se ven implicados.

A pesar de que las afirmaciones modernas indiquen, que la administración de recursos humanos es de crucial importancia en el desempeño de las organizaciones, no se puede concluir, que las compañías de la antigüedad no eran lo suficientemente eficaces, el problema radica en que los paradigmas han cambiado, si nos remontamos a la época de la revolución industrial, el principal enfoque estaba relacionado con la producción por medio de maquinas, viéndolo de una manera general, por esta razón su historia solo se remonta a este concepto, sin embargo existía una constante capacitación de los empleados por lo cual ya se veía una continua atención frente al personal, a pesar de que se viera con otro punto de vista, como un recurso más que aportaba a los resultados crecientes de la empresa.

Pero nuestros tiempos ya no hablan del recurso humano como un recurso más, se habla de él como aquel que aporta el conocimiento y la inteligencia, lo cual conlleva a la innovación y la competitividad, factores que se convirtieron

hoy en elementos para la supervivencia de las organizaciones. Es por esta razón que la actualidad se diferencia de la antigüedad, se busca empresas competitivas que generen valor agregado a sus productos y servicios, brindando satisfacción al consumidor que hoy en día es tan exigente. Pero ¿Quién logra esta competitividad y satisfacción al cliente? Y la respuesta es claro después de lo que muestran los autores modernos que abarcan el tema, “El talento humano.”

Si ya se mencionó que para sobrevivir en un mundo globalizado y cambiante es necesario ir al ritmo de éste, es de total importancia que los planes estratégicos se vean explícitamente enfocados a esta nueva tendencia, y quien más que las personas con un carácter calificado y enfocado a que ellos hacen parte de la empresas como cualquier otro socio, para cumplir dichos objetivos establecidos para generar ventajas frente a los demás. Y es aquí donde se crea la nueva era del talento humano estratégico.

Crear una empresa hoy, no es un tema que a muchos le llame la atención, pero el punto está en por qué grandes empresas de índole mundial han sobresalido, y su razón es por que han tenido en cuenta el papel fundamental que desempeñan las personas dentro de su empresa, sin embargo muchos creen que cuando se trata el tema de personal calificado, simplemente basta con su contratación y sentarse a esperar que estos elaboren estrategias que cambien la situación actual de su organización, pero esto no es suficiente ¿de que sirve contar con suficiente conocimiento si no se sabe aplicar? O por otro lado ¿de que



sirve contar con mucho personal sino quiere trabajar? Estos puntos son los que dan como resultado que la planificación dentro del departamento de recursos humanos sea tan importante como la de la organización en general.

La importancia del talento humano dentro del plan estratégico de la organización, nace desde el inicio de éste, ya que así como es esencial que el personal lo lleve a cabo con excelencia, es indispensable que se encuentre en su elaboración, pues de ahí radica su buen desempeño y eficiencia de las estrategias o metas.

Desde los inicios de las grandes organizaciones se habla de toma de decisiones, y para muchos pasa a ser una tarea fácil, pero nadie tiene en cuenta que la toma de decisiones ya sea acerca de recursos, presupuesto entre otros, se lleva a cabo por una persona o por un grupo de personas capacitadas para este tipo de labor, y este tema es claro que es una de los fundamentos o esencia de las organizaciones, de lo cual se concluye que desde la tarea o labor más simple, como lo es la señora que sirve los tintos hasta el presidente de la compañía son de crucial importancia para la empresa.

No obstante el hecho de realizar una revisión teórica, no genera una total certificación de la actualidad, sin embargo es claro que no hay mejor y verídica sustentación teórica que la que se comprueba por medio de la práctica, y así lo han demostrado empresas de nivel mundial que implementan este tipo de

planeación para lograr un desempeño organizacional y estratégico enfocando en al recurso humano.

Como pudimos apreciar, la administración de personal juega un papel determinante al momento de desarrollarse un plan estratégico en una compañía. Es importante, sin embargo, llevar a cabo de la mejor forma sus funciones para así estar acordes con las metas y objetivos que se hayan trazado para triunfar. Una empresa que no conozca a sus empleados, fracasará en cualquier estrategia que desee implantar.

Referencias

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Editorial Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2000/2001). *Administración de personal*. México. Editorial Prentice hall.
- Galicia, L. F. (1980) *Administración de los recursos humanos*. . Mexico Editorial Trillas
- Galicia, L.F., y Espinosa, V. (1982) *Administración de los recursos humanos*. Editorial Trillas
- Gomez, L. R., Balkin, B. D., y Cardy, R. L. (1998). *Gestión de recursos humanos*. España. Editorial Prentice Hall.
- Gubman. E. L. (2000). *El talento como solución*. Editorial Mc Graw Hill.
- Guízar, R. (2004) *Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones*. México. Editorial Mc Grau Hill
- Heredia, J., Serra, R., y Kastika, E. (1990). *Administración y estrategia* (4 Ed.) Ediciones Macchi.
- Ivancevich, J. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México Editorial Mc Grau Hill.
- Jhonson, G., y Scholes, K. (1999). *Dirección estratégica*. Madrid. Editorial Pientice Hall.
- Peter Bamberger and Ilan Meshoulam, Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact *Industrial & Labor Relations Review*; Ithaca; Apr 2001; Scott A Snell;
- Scellenave, J. P. (1985). *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial norma.
- Valdes, L. (2002) *La re-evolución empresarial del siglo XXI*, Editorial Norma.
- Wils, T. (1992). *Planeación estratégica de los recursos humano*. Bogotá. Editorial Legis.
- [www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/](http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/)