

# LA FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. UN REQUERIMIENTO CLAVE Y ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES.

**Dra. Magda Cejas M., mcejjas@postgrado.uc.edu.ve**

*Universidad de Carabobo.*

**Dr. Carles Grau Alguero, cgrau@ub.edu**

*Universidad de Barcelona.*

## RESUMEN:

La atención en los Recursos Humanos es un componente clave que identifica a las organizaciones, y se encuentra presente como punto de primer orden en las agendas de los empresarios, hoy en las organizaciones existe una marcada necesidad de adaptar la plantilla de recursos humanos a los cambios del entorno. La vinculación cada vez más notoria de la formación a los requerimientos empresariales no es cosa nueva, ambas condiciones son objeto de grandes discusiones por el protagonismo y relevancia que ha adquirido el capital humano en el mundo empresarial. El propósito de este trabajo de investigación apunta a destacar los componentes estratégicos que intervienen en la formación de los recursos humanos con énfasis al desarrollo puntual de las competencias de las personas que buscan alcanzar un desempeño efectivo en su puesto de trabajo. En este sentido se obtuvo información a través del estudio empírico realizado a 50 empresas de diversos sectores, sobre aquellos elementos a considerar y que resultan claves en el proceso de formación de los rrhh, tales como los factores externos e internos, el aprendizaje otorgado, el desarrollo de las capacidades de las personas el desempeño que alcanzan entre otros, teniendo en cuenta la estrategia empresarial vinculada con la de recursos humanos y con la de formación. Obteniéndose en el estudio el énfasis de la revalorización de las personas en sus puestos de trabajo incorporándose para esto estrategias que permitan fortalecer las competencias en su actividad laboral, sin olvidar la búsqueda de la prosperidad deseada en las organizaciones a través de la gente como ventaja competitiva.

**Palabras claves:** formación, estrategias, competencias.

## 1. INTRODUCCIÓN:

Al analizar el contexto de la formación enfatizamos en la importancia que tiene como un factor clave en los recursos humanos, una importancia que ha de verse como una pieza clave para la competitividad de las organizaciones empresariales. Son muchos los autores<sup>1</sup> que destacan la relevancia que tiene el capital humano en las organizaciones y son muchos los espacios académicos y empresariales donde cada vez más se discuten temas vinculados con las personas.

Es evidente el convencimiento que existe en el entorno empresarial sobre los principios y condiciones que tiene la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, al respecto Bayon Marine (2002, p.25) destaca algunos principios propios de la Escuela de Relaciones humanas entre los que se tienen:

☞ *Relación entre empresa y empleados, especificando que la motivación del trabajo no es puramente económica, y que entra en juego otras variables, el respeto o el reconocimiento por parte de la empresa para con el trabajador.*

☞ *La relación de los jefes con sus subordinados, en esta relación entra en juego factores sociales, físicos, valores, liderazgo, entre otros.*

☞ *Relación entre los propios empleados. La integración entre los empleados dentro de distintos grupos que se vinculan con la empresa trae consigo, la generación de modelos de comportamientos que permite por consiguiente una mejor organización del trabajo, adecuada al ambiente actual.*

Con el tiempo otras escuelas posteriores<sup>2</sup> se han vinculado con estudios relacionados a la gestión humana, lo que permite considerar en las organizaciones - a finales de los años sesenta y comienzos de los setenta - que los grupos humanos tienen mayor importancia de las que se les presta. Bayón Mariné (2002, pp.45-54), Menguzzato y Renau (1991, pp.211-228), Pilar Pineda (2002, pp.3-50).

La connotación que ha tenido la relación empresa y recursos humanos cada vez es más frecuente; encontrándose así en numerosas publicaciones el concepto de empresa vinculado a los recursos humanos, y fundamentalmente a un sistema social, que une tres recursos: Los recursos financieros, los humanos y los técnicos. A estos tres recursos se unen muchos conceptos como: tecnología, mercado, estrategia, formación, calidad, producción e innovación.

Para Menguzzato y Renau (1991), los factores que han ido favoreciendo la evolución de las teorías de los recursos humanos y que fundamentalmente han prevalecido para los enfoque actual son:

---

<sup>1</sup> Entre lo se destacan Boisvert, Jacques (1999), Grados, Jaime et al (2002), Tobon T. Sergio (2004), Dorothy, Leonard y Straus (2000) entre otros.

<sup>2</sup> Escuela de los Sistemas sociales (1938-1940); Teoría del Comportamiento Administrativo (1950-1958); Teoría de Sistema (1960-1970) entre otras.

- ☞ *Los cambios que se han producido y que se están produciendo, en el entorno de las empresas y concretamente en el entorno de la función de los recursos humanos.*
- ☞ *El aumento de la competencia que ha obligado a las empresas a apostar por las innovaciones tecnológicas, con las consiguientes resistencias que llevan implícitas.*
- ☞ *El mayor dinamismo e intervención del factor humano en todo el proceso productivo hace que su papel sea cada vez más importante y su consideración dentro de la empresa adquiera mayor relevancia.*
- ☞ *La validez de los objetivos económicos, matizada por la necesidad de considerar además los objetivos sociales.*

Lo anteriormente citado, nos lleva a afirmar que las distintas teorías y puntos de vistas convergen en las aportaciones de la escuela de relaciones humanas, y que se traducen finalmente en una toma de conciencia respecto a la importancia y el papel protagónico que tienen los recursos humanos en la empresa.

Igualmente dentro de las consideraciones sobre la gestión de los recursos humanos, los nuevos enfoques conciben a la formación como un factor de desarrollo y estratégico en las organizaciones, donde entra en juego la capacidad de conocer, detectar, formar, gestionar y optimizar las competencias de las personas que trabajan en las organizaciones, como una ventaja competitiva para las organizaciones. En la década de los 90 ya las competencias que requiere un determinado puesto de trabajo corresponde a un requerimiento indispensable en un perfil profesional. En este siglo, muchas son las empresas que conlleva a perseguir una gestión de rrhh centrada en la gestión del conocimiento y en la gestión del capital intelectual.

Las empresas para sobrevivir y ser eficiente, no solo se han de preocupar por la globalización, por los aspectos que esta conlleva como lo es la innovación tecnológica, por los costos, la calidad de los productos y de los servicios que puedan ofrecer las organizaciones, sino también han de preocuparse por la gestión de las culturas,<sup>3</sup> de igual forma de los recursos intangibles. Gómez, Mejías et al (2002, p.31).

No obstante que estos cambios se suscitan a consecuencia de muchos factores, en la actualidad ha sido posible que los empresarios se planteen unas estrategias empresariales que anteriormente no se podían establecer. En tal caso, la visión humanista en la gestión de los recursos humanos a partir del siglo XX y ahora en el XXI representa una condición básica y necesaria en la estrategia empresarial. En palabras de Menguzzato y Renau (1991, p.212) se puede decir que los recursos humanos tienen su justa dimensión, por la constatación de las dificultades en la implementación de estrategias supuestamente bien formuladas y de la necesidad de la idoneidad de las personas para incrementar el nivel de competitividad de las empresas.

Ante estos fundamentos se ha de tener presente en todo contexto empresarial los cambios tanto internos como externos que se suscitan en las empresas además de los nuevos modos de gestión. Estos cambios y esta nueva gestión que se propicia en las empresas se encuentran vinculado estrechamente con las condiciones del entorno, del ambiente y de las circunstancias en las que opere las empresas, condicionados a factores internos tales como (la tecnología, trabajadores etc.) y los factores externos (clientela, competencias, servicios etc.). Es decir para estos autores tanto los factores internos como los externos deben ser considerados a la hora de analizar el contexto empresarial. Begoña Asúa Baturrita (2002).

Es por ello que la cultura, los valores, las creencias y los componentes que todos ellos comparten se convierten para la empresa en retos de adaptación al ambiente en las que se encuentran, siempre y cuando aspira a ser competitiva y a mantenerse en su capacidad para competir.<sup>4</sup> No cabe la menor duda que los cambios en las actuales gestiones empresariales

<sup>3</sup> Gómez Mejía Luis R y Balkin David B (2002, p.31) respecto a este aspecto-gestión de cultura- estos autores consideran ha de ser sensible a las necesidades locales mediante la adaptación de estrategias de negocio, a sus estructuras, sus políticas operativas y a sus programas de recursos humanos. Por ejemplo, el nepotismo o la contratación de parientes, esta mal visto en los países anglosajones, ya que engendra favoritismos. Sin embargo, en muchos países del sur de Europa, de Sudamérica y de Asia se considera una buena práctica debido a que fomenta el compromiso y la lealtad de los empleados.

<sup>4</sup> En este sentido importante es tener en cuenta los:

- Cambios en el entorno empresarial.

en cualquier país en donde se encuentren, asumen que las empresas e instituciones se combinan con las tecnologías, los conocimientos y las capacidades que se generan por el aprendizaje colectivo.<sup>5</sup>

A tal efecto algunas de las estrategias de las empresas como respuestas a las exigencias del entorno y que determinan el desarrollo de la competitividad de estas en función de los retos que se imponen, están orientadas al logro de los siguientes aspectos. Asúa Baturrita (2002):

- ✘ Organización flexible.<sup>6</sup>
- ✘ Innovación.<sup>7</sup>
- ✘ Objetivo de la calidad.<sup>8</sup>
- ✘ Cultura de la Empresa.<sup>9</sup>
- ✘ Aprendizaje. Formación.<sup>10</sup>

En este último aspecto –aprendizaje y formación– Asúa Baturrita (2002) establece que el proceso formativo es un recurso estratégico por excelencia, en estos procesos formativos se está depositando

una gran parte del compromiso que adquiere la empresa con la introducción de nuevas tecnologías y los cambios, su posesión capacita para manipular la información, generar riqueza y el poder.<sup>11</sup>

Coincidiendo Bayon Mariné (2002, pp. 525-530) con Asúa Baturrita (2002) el cual plantea cinco grandes conceptos sobre los que debe cimentarse el modelo de gestión en el nuevo paradigma empresarial.

1. La demografía.<sup>12</sup>
2. La tecnología.<sup>13</sup>

- 
- La mundialización de la actividad económica y social.
  - La sociedad del conocimiento y/o sociedad de la información.
  - Hacia un modelo postfordista.
  - Cambio constante e incertidumbre.

<sup>5</sup> Garmendia(1997) compilado por Begoña Asúa Baturrita( 2002, p.2). Artículo publicado en texto de por la innovación tecnológica, por el descenso de las barreras al comercio, por la integración económica del mercado por la innovación tecnológica, por el descenso de las barreras al comercio, por la integración económica del mercado de pedagogía laboral de Pilar Pineda (2002).

<sup>6</sup> La utilización flexible de los recursos productivos (capital, trabajo, conocimiento) es hoy la única forma que tiene las empresas de atender de manera especializada los cambios en dos componentes esenciales de toda categoría profesional: la profesional y la responsabilidad: cambio del que derivan unas exigencias de formación y capacitación. Asúa Baturrita (2002, p.73).

<sup>7</sup> Las empresas innovadoras son aquellas que consiguen incorporar el cambio en diversos ámbitos y niveles de su actividad. Las características principales que definen el perfil de una empresa innovadora aspecto imprescindible para entender las políticas de gestión de rrhh que se aplican vienen dada a través de cuatro factores: entorno, estrategia, organización y el capital humano. Gómez Mejía, Egatz Wozniak y Larraza Kintana (2002, p.425).

<sup>8</sup> Es otro componente de la estrategia de competitividad empresarial. La satisfacción del cliente externo e interno se convierte en el objetivo de todos los componentes de la empresa, en los que la actitud de mejora continua será necesaria para la satisfacción de unas necesidades que también cambian continuamente. Asúa Baturrita( 2002, p.73).

<sup>9</sup> Con antelación se expuso el punto de vista respecto a la cultura de la empresa y los cambios tomando como referencia a Gómez Mejía Luis R y Balkin David B (2002, p.31). No obstante es de destacar que respecto a este término existe un repertorio de proposiciones teóricas muy voluminoso. Para efectos de este estudio se considera entonces, que la cultura está inmersa en las organizaciones y cambian en función de las manifestaciones que se van dando. En la cultura de la empresa, se destaca la relevancia del aprendizaje como un proceso a través del cual se van desarrollando las presunciones y transmitiendo a los nuevos miembros los cambios que se introducen en las organizaciones. Esta relevancia del aprendizaje sin lugar a duda conduce a la revisión de los procesos formativos.

<sup>10</sup> El aprendizaje y la formación son elementos que van afines al desarrollo de las estrategias competitivas de las empresas, para ello, se hace necesario introducir exigencias y competencias profesionales en los recursos que laboran en las organizaciones, a fin de responder a la diversificación y a la calidad, así como a la necesidad de innovación del entorno.

<sup>11</sup> Diego Galán Trinidad (1997, p.318). En su artículo respecto al cambio en las organizaciones, coincide con Asúa Baturrita (2002) indicando que el poder se encuentra presente en todos los cambios, forma parte de esta nueva etapa, los siguientes tipos de poder son los que refiere Diego Galán:

- ☞ **Autoridad:** es el poder que desprende de la posesión de determinado cargo o posición.
- ☞ **Diseño de estructuras y de salarios:** es el poder que se deriva del anterior, se agrupan en unidades que tiene por objeto cumplir la misión del a organización y al frente de las cuales pone a manos en lo que delega parte de la autoridad que posee.
- ☞ **Control Personal:** se refiere al poder que se tiene en el manejo de personal, dar órdenes, establecer criterios, revisar decisiones etc.
- ☞ **Control Burocrático:** se refiere a la creación de pautas impersonales que guiarán el comportamiento de los empleados en el momento de actuar.
- ☞ **Ideología:** depende de la Cultura o estilo de la organización que se tenga.
- ☞ **Habilidad:** se refiere al poder que nace y crece conforme a los poderes de autoridad e ideología que se muestran menos capaces de conseguir por sí solos los objetivos de la empresa.
- ☞ **Política:** este poder se ejerce mediante: una voluntad y una dedicación de energía personal para actuar, el dominio de habilidades políticas, el control de información privilegiada, el acceso a otros agente que tienen influencia en la organización.

<sup>12</sup> La contracción del Mercado de Trabajo y por ende la poca demanda laboral, conlleva a establecer con una gran importancia las competencias que adquieren y demuestran las personas para la búsqueda de un trabajo. Las exigencias por parte de quienes dirigen y gestionan la plantilla de personal incorporan mayores exigencias a la hora de elegir a los candidatos cada vez es más notoria, y en este caso la formación juega un papel relevante a la hora de elegir el mejor perfil

<sup>13</sup> La presente revolución tecnológica de la informática y las comunicaciones, conlleva a introducir en el perfil del trabajador y un redimensionamiento de sus competencias, para ello, es necesario evidenciar los aspectos que hoy están presentes en la nueva era informática y tecnológica. En la nueva economía la tecnología ocupa un lugar privilegiado, orientado a responder a las demandas del mercado, a los logros y a las estrategias de las organizaciones y a

3. La globalización<sup>14</sup>.
4. La diversidad-flexibilidad y el entorno.

En este sentido, se destaca los elementos que tienen como propósito establecer un protagonismo en las organizaciones y un alcance aun más integral respecto a la gestión de los rrhh que les permita asociarse y equilibrar la empresa respecto a las exigencias del mercado y la sociedad entre los cambios que se destacan estarían:

- ☒ La complejidad de los sistemas productivos y administrativos.
- ☒ Los estándares de calidad.
- ☒ Servicios de orientación profesional.
- ☒ Sistema de reconocimientos de cualificaciones. (refiriéndose a España).
- ☒ Los canales de información y comunicación.
- ☒ La efectividad de la formación y sus métodos.

## 1.1 La estrategia empresarial y la gestión humana

En este trabajo de investigación la pretensión del mismo no es entrar en el detalle de las correspondencias y modos de ver la estrategia y los muchos tipos de estrategias que existen<sup>15</sup>, lo que se pretende sin embargo, es revisar el enfoque estratégico que tiene la formación de los recursos humanos en las empresas que implica por consiguiente tomar en cuenta la formación como parte de la estrategia empresarial, así como la de considerar algunos componentes que hace posible su mayor comprensión:

Una estrategia empresarial debe considerar elementos tales como:

- ☒ Crecimiento: los programas de formación deben ser abiertos y flexibles.
- ☒ Mantenimiento o crecimiento estable: la formación presentaría un carácter específico orientado a mejoras en la productividad y calidad.
- ☒ La formación se centra en programas puntuales de reciclaje con la finalidad de minimizar el impacto social de la estrategia.<sup>16</sup>
- ☒ Retorno: la formación se centra en la reconversión del personal.<sup>17</sup>

Esto implica que es necesario considerar el desarrollo de la estrategia empresarial respecto al desarrollo de la estrategia de la gestión humana en las organizaciones, ambas no deben ir divorciadas la una de la otra.

La figura 1.1 muestra los factores que determinan una estrategia empresarial.

---

fomentar los recursos, donde las personas juegan un papel fundamental. La tecnología así se presenta como un factor de velocidad de respuesta y de actuación de la empresa donde las personas y la formación que estas adquieran están en primer orden.

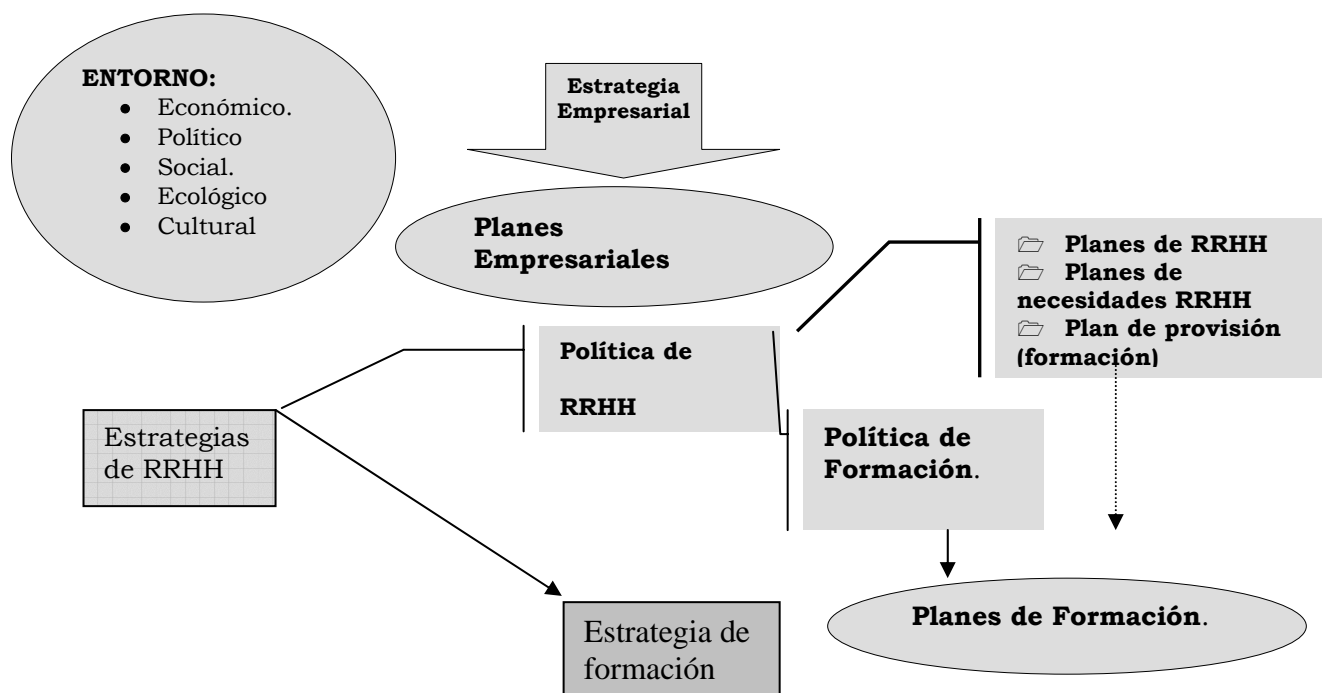
<sup>14</sup> De la globalización como proceso son muchos los investigadores que puntualizan el impacto que ha generado, no obstante en el capítulo I de la tesis doctoral de M.Cejas (2004) presentada en la Universidad de Barcelona, se exponen diversos debates al respecto.

<sup>15</sup> A modo muy de síntesis, citamos algunas acepciones del término respecto a la empresa y los rrhh. Por estrategia la Real Academia Española en su diccionario de Lengua Española, la define como: Arte de dirigir las operaciones militares. Del griego “estrategas” en general, arte militar. En economía de la empresa, estrategia es el modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas, así como las políticas y planes empresariales en sus grandes líneas a cumplir después mediante la táctica.

<sup>16</sup> En este aspecto, Menguzzato y Renau (1991), Bayón Mariné (2002); Pilar Pineda(2002); Xavier Llopart (1998); Andrés Reina (2001); Amador i Gullem y Carles Dorado Pérez (2002); Ernesto Ojeda (2002); por nombrar algunos autores en el estudio de la formación y que asumen una postura respecto a esta y a la estrategia empresarial, coinciden en la preocupación global que actualmente tienen las empresas en cuanto al desarrollo de las personas y de sus competencias, ambos factores considerados como la columna vertebral en el marco de un enfoque estratégico, donde lo que se persigue es equilibrar planes estratégicos empresariales con los de los rrhh, esta claro que no se pueden lograr los objetivos de la empresa sin el apoyo de la plantilla de personal que en ella labora.

<sup>17</sup> Este término es muy usual en la OIT, en los programas de formación y reconversión profesional que establece el Centro de Formación Internacional de Turín.-Italia- y que son desarrollados por el Sr. Ivo Steffen, quién define la formación como aquel proceso que se desarrolla en el individuo cuando este requiere una reactualización de sus competencias y mejoras para un desempeño integral en el puesto de trabajo.

**Figura 1.1 Factores que determinan una Estrategia Empresarial.**



Diseño Propio, tomado del modelo de Andrés Reina, Maria Paz et al. (2001)

Cuando nos referimos a la estrategia desde el plano de los rrhh tenemos que tomar en cuenta los objetivos y las metas que se tengan planteados en la empresa, los rrhh se convierte en un factor protagonista, consustancial a la propia estrategia e indispensable en el ajuste de las organizaciones, no solo con el ambiente sino también con la organización internamente; en este sentido Valle Cabrera (1995, p.37) citamos el concepto de gestión estratégica en los rrhh:

*Un Modelo que se plasma en estrategias realizadas en el ámbito social, del que se derivan unos objetivos y metas de forma que se produzca el ajuste entre la organización y el ambiente, formulándose para ello las correspondientes políticas y practicas de gestión de recursos humanos.*

Coincidiendo con este planteamiento los siguientes especialistas:

Grant Rober M.(1996, pp. 27-54) la estrategia tiene que ver con el ajuste de los recursos y capacidades de una empresa a las oportunidades que surgen en su entorno, así entonces el análisis basado en los recursos se centra en la relación entre la estrategia, los recursos y capacidades interna de la empresa. Entendido estos recursos como los intangibles (recursos humanos).

Hay Group (2000, pp. 961-999) sobre la implantación de las estrategias y los rrhh, hace énfasis en el impacto del capital humano o del talento organizado como clave de las estrategias que se implantan en las organizaciones, donde el alinear talento y estrategia de forma consistente y permanente es la clave del éxito empresarial.

Johnson Gerry y Scholes Kevan (1996, pp.6-28) para estos autores el análisis de los recursos y la capacidad estratégica empresarial esta fundamentada en examinar las organizaciones en varios niveles de detalles que incluye no solo, estructura, maquinaria sino también los Recursos Humanos.

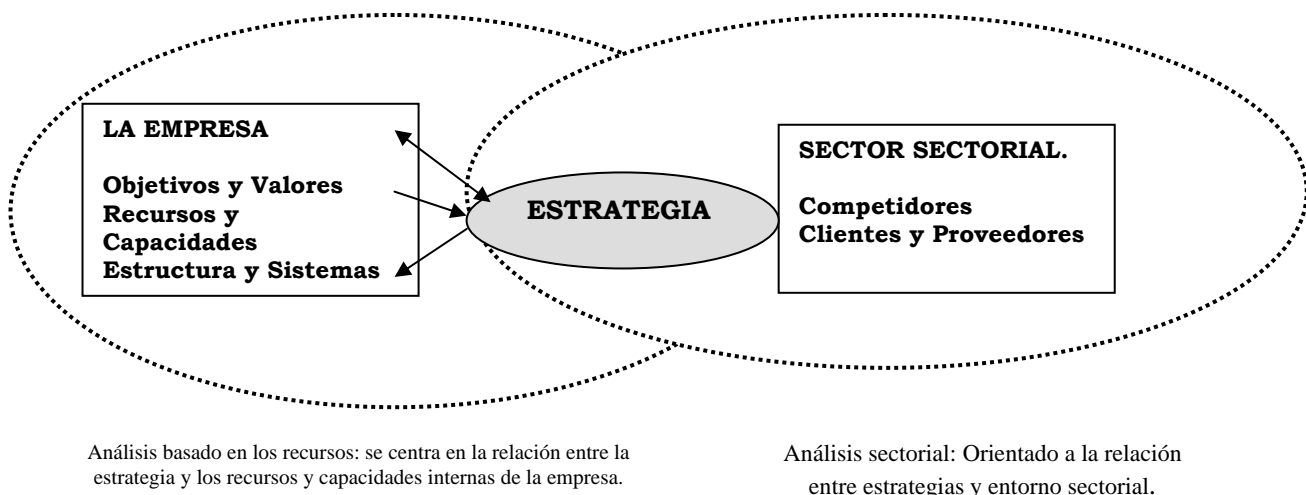
Para Menguzzato Martina y Renau Juan José (1991) la importancia que se le ha dado a los rrhh y estrategia de la empresa, responde a una doble necesidad:

- ◊ Necesidad planteada desde dentro de la empresa y que se puede considerar resultado de un mayor nivel de formación de las personas y por lo tanto un mayor nivel de exigencia en busca de la satisfacción en el trabajo (condiciones de trabajo y calidad de vida: información y comunicación, participación en las necesidades).
- ◊ Segundo en la necesidad creada por la evolución del entorno general y del entorno competitivo.

Es evidente que la estrategia, tiene que ver con el ajuste de los recursos y capacidades de una empresa a las oportunidades que surgen de su entorno. El papel que tiene los recursos y capacidades en la formulación de la estrategia ha estado relacionado en su mayor parte con la estructura adecuada de la organización, los sistemas de control y la estructura y estilo de la alta dirección. Todos estos vinculados con la estrategia.

Grant (1995) propone un enfoque basado en los recursos, desde la orientación sectorial como lo indica la figura 1.2

**Figura: 1.2 La orientación sectorial al enfoque basado en los recursos.**




Fuente: Grant Robert M (1995). Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. p.151


La importancia que esta presente en los rrhh y en la estrategia de la empresa respecto a ellos, responde a múltiples factores, sin embargo desde la perspectiva de la acción formativa esta adquiere en el campo empresarial un lugar estratégico por cuanto los cambios suscitados en el siglo XXI dan muestra del alto valor que se le tiene a la formación y de las exigencias cada vez más presente de establecer un vinculo entre la condición formativa de las instituciones y el sector productivo.


Para un mejor entendimiento de la formación de los rrhh como factor estratégico, retomemos algunas acepciones que denotan el significado del término<sup>18</sup>:

Manuel F. Ríos (1999, pp.455-464) recoge los siguientes significados de diversos autores y especialistas del tema, he aquí algunas de las que se consideran vinculante con lo expuesto en este estudio:

 **Formación:** acción de suministrar a una persona o grupo información y entrenamiento preciso para conocer-aprender a realizar y desempeñar un determinado papel-rol. Ejerciendo funciones y desarrollo de actividades nuevas.

<sup>18</sup> Aun cuando el capítulo III esta dedicado exclusivamente al tema de la formación, establecer las diferentes acepciones del término, esto hace posible una mayor comprensión del tema y el propósito del estudio.

 **Formación a cargo de la Empresa:** actuaciones formativas de aproximación a la realidad productiva de la empresa, dirigida a los nuevos trabajadores titulados. En general, cualquier actuación formativa-inicial o continua- que se desarrolle en la empresa.

 **Formación Profesional:** es el sistema de educación, no necesariamente institucionalizada que tiene como objetivo preparar y formar para el ejercicio de un puesto de trabajo.

Teniendo en cuenta estas tres consideraciones en torno a la formación y sus acepciones, se destaca para fines de este estudio, la tesis sobre formación por competencia como un proceso integral que busca facilitar los conocimientos y la generación de habilidades y destrezas permitiendo lograr un desempeño idóneo y eficiente en el puesto de trabajo, este proceso conlleva a reafirmar estos conocimientos a través del desarrollo de las capacidades que tenga el trabajador para aplicarlas a su actividad laboral, permitiendo con ello habilitarlo para aplicar sus competencias en los diferentes contextos laborales, por tanto el trabajo competente resultante de esta actividad agrega valor tanto a la empresa como al propio trabajador. Por otro lado la formación por competencia, corresponde al resultado de las múltiples consideraciones y significados que se le ha dado a la formación por competencia, prevalece en su contenido la prioridad que hoy por hoy se le da al componente humano en la organización y por consiguiente el compromiso de estos de seguir desarrollando su talento.

Tenemos entonces que la formación basada en competencia, se considera como aquel proceso de enseñanza que facilita la transmisión de conocimientos y la generación de habilidades y destrezas que permite lograr un desempeño idóneo y eficiente, fundamentalmente este proceso conlleva a reafirmar estos conocimientos a través del desarrollo de las capacidades que tenga el trabajador para aplicarlas a su actividad laboral, es decir lo habilita para aplicar sus competencias en los diferentes contextos laborales, por tanto el trabajo competente resultante de esta actividad, incluye como valor agregado los atributos del trabajador lo que permite crear una plataforma que facilita su capacidad para solucionar situaciones circunstanciales y problemas que surjan durante su actividad laboral. Cejas, Magda (2002) <sup>19</sup>

En cualquiera de los planos anteriores que situemos la formación podemos evidenciar la existencia de un elemento común – el trabajador- junto a él la emergencia de reafirmar sus conocimientos a través del desarrollo de sus capacidades, con el objetivo de afrontar y estar preparado para las grandes transformaciones que se suscitan en el entorno.

## **1.2 La formación en la estrategia empresarial y la gestión humana.**

Las empresas no se desvinculan de factores como los económicos, los financieros, la introducción de las nuevas tecnologías y de la capacidad de innovación, por el contrario cada vez más están asociadas a las actividades de la gestión de los rrhh. En este escenario aparecen las necesidades de la formación como un elemento que ha de considerarse de manera oportuna, estas dependen en gran medida de lo que se quiera cubrir durante el proceso de la formación. Tales necesidades se ven influenciadas por las estrategias y por los objetivos que se tengan en la organización, así como de las previsiones de cambio e inversión, es por ello todo plan de formación necesariamente debe integrarse con la estrategia de rrhh y ambas, a la estrategia general de la empresa. Es por ello que la estrategia debe incluir el plan específico de los rrhh, que contemple todas aquellas medidas dirigidas a crear las condiciones para que los trabajadores que reciban la formación y de esta manera se tendrá en cuenta la necesidad de responder a los objetivos empresariales.

Dos conceptos son necesarios vincularlos para destacar la estrategia empresarial en torno a los rrhh y a la formación :

**El primero sería la formación como factor estratégico:** la cual se conceptualiza como aquel proceso que necesariamente debe estar integrado a la estrategia empresarial a la estrategia de los rrhh (teniendo en cuenta las necesidades formativas que tenga la empresa) y ambas, a su vez, se integren con la estrategia general de la organización para serlas más competitivas.

---

<sup>19</sup> La Formación Basada por Competencias, Revista FACES. Nro.22. UC. Valencia.

**El segundo la formación en la empresa:** entendida esta como un proceso mediante el cual los trabajadores desarrollan y mejoran sus competencias con el fin de agregar valor tanto a su desarrollo profesional como a las empresas de cara a la competitividad

Para Petra de Saá Pérez y Raquel Ortega La piedra (2002, p.156) tanto las estrategias empresariales y los requerimientos de formación establecidos en las organizaciones, deben responder a los planteamientos formativos desde actuaciones muy dinámicas hasta muy ligeras.<sup>20</sup>La formación es un proceso complejo y aun tiende hacerlo más en la medida que las estrategias empresariales tengan que estar condicionados a los numerosos cambios y transformaciones y a la complejidad que esto conlleva y que mantienen la mayoría de las empresas.

Menguzzato Martina y Juan José Renau (1991, pp.211-229) mantiene la tesis que la estrategia empresarial debe tener una coherencia entre los otros elementos de la dirección estratégica (estructura, cultura, tecnología y recursos humanos). Para que la empresa pueda desarrollar y participar en la estrategia empresarial, debe considerarse eficazmente todos los factores que subyacen la función de los rrhh, actuando siempre dentro de la estructura organizativa y buscando siempre conseguir la performance deseada.

En esta misma dirección apunta Albizu Gallastegi y Landeta Rodríguez (2001, pp.169-201) donde la visión que plantea respecto a la estrategia de los rrhh es referente a las prácticas que le son específica a la gestión del personal. Compilado de Dyer , los autores suponen la dirección estratégica de los rrhh a través de:

- ↔ *La estrategia de la empresa es el mayor condicionante de la estrategia de los rrhh.*
- ↔ *La relación entre la estrategia empresarial y el contenido de la estrategia de los rrhh esta mediatizada, por la característica del entorno de la empresa, así como de las condiciones internas de su propia organización.*
- ↔ *Consecuentemente no existe ninguna estrategia de rrhh efectiva en todos los casos.*
- ↔ *Una estrategia de rrhh es más efectiva cuando esta alineada con el escenario en el que se va a desplegar que cuando no lo esta.*

Lo anterior nos indica que todos estos componentes que intervienen tanto en la estrategia empresarial como en la de los rrhh guardan una estrecha relación, y que la misma de no mantenerse corren el riesgo de poner en peligro los logros y objetivos que se propongan en la organización.

---

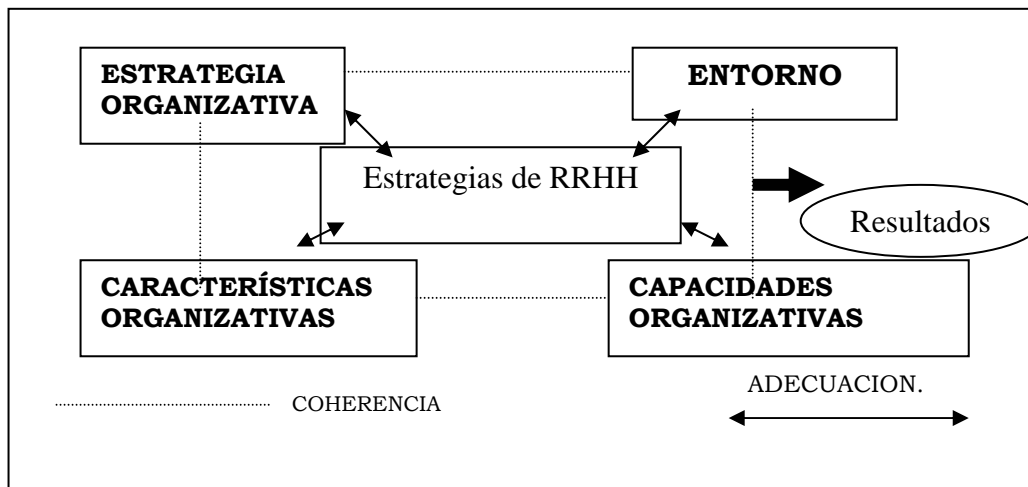
<sup>20</sup> Las autoras apuntan hacia una tipología de cinco pautas de conducta:

- ⊗ Un número importante de empresas, apenas realizan actividades de formación.
- ⊗ Un segundo grupo de empresas, especialmente las PYMES acomoda sus programas de formación a la oferta de cursos y programas puesto en marcha por asociaciones empresariales y financiada por fondos públicos.
- ⊗ Un tercer colectivo, formado por empresas tradicionales y volcada al mercado interior con una infraestructura formativa nada despreciable pero con un presupuesto modesto que se revela en acciones formativas de calidad media.
- ⊗ Un cuarto colectivo, especialmente empresas PYMES, la formación desempeña un papel importante en las estrategias de desarrollo empresarial de amplio espectro, incluye la presencia en mercados internacionales y el esfuerzo tecnológico.
- ⊗ El ultimo grupo integra a empresas de cierto tamaño, con planificación estable a medio y largo p lazo y fuerte compromiso por la formación, que desarrollan a través de actividades internas, dado que tienen las condiciones para mantener una estructura formativa interna.



La figura 1.3 refleja los componentes de la formación eficaz de la estrategia de los recursos humanos.

**Figura 1.3 Formulación e Implantación Eficaz de la Estrategia de los RRHH**



Fuente: Albizu Gallastegi Y Jon Landaeta (2001, p.173) Compilado De Gómez Mejías et al. (1997).

### 1.3 Recursos Humanos como Herramienta Estratégica.

Jon Landaeta Rodríguez (2001), indica que el enfoque estratégico y sistemático de la dirección estratégica de los rrhh, refiere razones que justifican su análisis:

- ✘ La ya aceptada relación entre el entorno y la estrategia y la estructura de la empresa, conlleva a una necesidad de concordancia entre el diseño de la estructura organizativa y los parámetros configuradores de la estructura y comportamiento humano de la organización.
- ✘ La asunción de una responsabilidad estratégica por parte de la dirección de rrhh, implica la aportación al proceso de diseño de la estrategia de la organización, no solo la información sobre los intereses capacidades y posibilidades de los rrhh de la empresa también, el hecho de integrar esa información en un contexto externo e interno que le permita plantear y discutir estrategias en función de la realidad que se viva.
- ✘ La necesidad que se tiene de asumir la estructura humana de la organización al diseño organizativo producto de las estrategias seleccionadas, lo que implica mantener coherencia, respecto a las variaciones del entorno para realizar los continuos ajustes que se demandan.

Estas consideraciones justifican la esencia de reconocer el protagonismo que hoy cada vez más tiene la gestión estratégica de los recursos humanos asociadas a desarrollar a las personas, al rendimiento de estas en el puesto de trabajo para alcanzar la eficiencia y la eficacia y a las orientaciones que hay que considerar en base o de cara al cambio.

### 1.4 Los objetivos y estrategias de los recursos humanos.

Tres objetivos son estratégicos en la gestión de los recursos humanos según Valle Cabrera (1995, p.103)

1. -Equidad, integración y participación de los rrhh<sup>21</sup>.
2. -Rendimiento operativo.<sup>22</sup>
3. -Innovación y flexibilidad.<sup>23</sup>

No obstante, Albizu Gallastegi y Landaeta Rodríguez (2001) exponen como objetivo estratégico de los rrhh aquellos que definen la situación deseada a la que se quiere llegar en un plazo determinado dentro del ámbito de los rrhh en función de los objetivos y estrategias establecidas en nivel competitivo, así como de los recursos y capacidades disponible.

<sup>21</sup> Puede desglosarse en dos partes: Una primera que significa un tratamiento justo a los ojos de las personas, quines toma un parámetro (como base para establecer las comparaciones, y por otra, la percibida por el individuo y este la determina mediante proceso de comparación interno y externo entre lo que el individuo recibe, lo que reciben los demás, sus aportaciones y las personas de referencia)

<sup>22</sup> Busca que las personas alcancen mediante sus conductas los resultados esperados. Para ello habrá de tenerse claro los objetivos, establecimiento de un sistema de compensación ligado al rendimiento de las personas y por ultimo dotar a las organizaciones de estructuras más simples.

<sup>23</sup> La innovación hace referencia a la capacidad de las personas de aportar e introducir procesos nuevos que mejoren las condiciones actuales.

La flexibilidad se introduce como una herramienta clave en las organizaciones, buscando entonces justificar la introducción de medidas más flexibles en los cambios que tengan mayor restricciones y rigidez en las organizaciones. Por las transformaciones en el mercado laboral y factores como el estancamiento, cambio tecnológico, incertidumbre, la flexibilidad como proceso responde a un llamado de alternativa sobre la base de una mejor y mayor competitividad.

En este los autores mencionan los siguientes:


- ✘ *Objetivos y Estrategias organizacionales.*
- ✘ *Objetivos y Estrategias de otras unidades, producto.*
- ✘ *Objetivos y Estrategias de las otras áreas funcionales.*
- ✘ *Objetivos y estrategias a considerar en función del entorno.*


El resto de las áreas que intervienen tanto en los objetivos como en las estrategias deben ser coherentes. Además de los objetivos estratégicos, se habrá de reconocer la responsabilidad estratégica de rrhh o de cualquier área de la empresa, sin olvidar las tendencias y alteraciones del entorno, identificando aquellas de importancia particular para la organización.

La empresa a través de las estrategias que se plantea con los rrhh que en ella labora, persigue mejorar la competitividad, gracias a una adecuada respuesta en función a los cambios del entorno y a la conjunción con los propios recursos de la empresa.

## 1.5 Estrategias para la formación

Formular una estrategia general, conlleva a considerar diferentes formulaciones y objetivos en función de lo que se persigue. La innovación y la flexibilidad funcional forman parte de los objetivos estratégicos más importantes a considerar a la hora de plantear estrategias de formación, en este sentido se debe considerar la innovación por parte de quién planifica la formación y la flexibilidad por parte de quien la ejecuta, no obstante dos son las estrategias a tomar en cuenta en la formación:

 Estrategia de Formación Específica: se refiere a la búsqueda del conocimiento concreto y ligado a la actividad específica que se persigue, siendo el rasgo distintivo de esta estrategia, así entonces se convierte en el elemento prioritario para la competitividad de la organización.

 Estrategia de Formación Polivalente: se refiere a la amplitud de conocimiento que proporcione trabajadores con una polivalencia funcional es el objetivo de la estrategia de formación polivalente.

## 1.6 Metodología Empleada<sup>24</sup>:

La investigación se desarrolló en base a las variables y factores que han sido reconocidos por especialistas en el área como factores claves en el proceso formativo. Dichos factores estarían relacionados con los factores internos y externos. En cuanto a la utilidad del proceso formativo en las organizaciones se destacaron 3 consideraciones: la primera la relacionada con los beneficios que recibe el trabajador, la segunda los beneficios para la empresa, y la tercera el desarrollo del conocimiento y el aprendizaje. Se evaluaron igualmente condiciones que determinan la competitividad de las empresas.

La población estuvo representada por 297 empresas de diversos sectores industriales, siendo seleccionada una muestra total de 50 empresas<sup>25</sup>. La investigación fue desarrollada en dos dimensiones: una cualitativa y otra cuantitativa. Se consideraron en el estudio de 53 variables todas relacionadas con la formación. Del análisis de estas variables se obtuvo como conclusión que la formación en la empresa permite desarrollar las competencias del trabajador proporcionándole un mejor desempeño en su puesto de trabajo generando así mayor competitividad en las organizaciones, generando de esta manera un vínculo de carácter estratégico tanto para la empresa como para el trabajador.

---

<sup>24</sup> La metodología completa de esta investigación puede ser consultada en tesis doctoral titulada: la formación como factor estratégico en las empresas de Valencia. Venezuela. UB.2004

<sup>25</sup> Distribuido el 14% en el sector químico, un 30% manufacturero, un 44 % metal mecánico, un 54% alimentos, un 98% servicios.

**1.7 Conclusiones:** El objetivo del trabajo se centró en destacar los componentes estratégicos que intervienen en la formación de los recursos humanos, siendo uno de ellos el desarrollo de las competencias del trabajador para un mejor desempeño en su puesto de trabajo. La formación considerada como un factor estratégico que agrega valor a las empresas, constituye un activo para los recursos que en ella labora y que se caracterizan por su rol protagónico, igualmente es un componente clave en las organizaciones de hoy y del futuro, el énfasis que se le dé a la actividad formativa asegura el éxito competitivo de las organizaciones a través de su gente. La formación como factor estratégico en las empresas es un componente clave que permite alcanzar las metas que las empresas se han propuesto desarrollar y lograr con éxito, estableciendo con ello un vínculo estratégico entre el trabajador y la empresa.

Es por ello que el énfasis estriba en que la estrategia empresarial esta vinculada con las estrategias de los rrhh y esta con las acciones formativas<sup>26</sup>, como elemento estratégico para alcanzar las metas que las organizaciones se han propuesto desarrollar y lograr con éxito.

Por tanto es relevante destacar la importancia del factor humano como fuente generadora de ventajas competitivas. Tres consideraciones finales hacen posible concretar la relevancia del tema:

*Todas las organizaciones requieren de la cooperación de los recursos humanos que en ellas laboran, por consiguiente se hace cada vez más notorio el protagonismo que ha alcanzado el componente humano en el mundo empresarial.*

☞ *Lo que hace mejor a una empresa es precisamente los recursos humanos, es por ello que estos poseen un enfoque diferenciador que no resulta ser otro que el desarrollo de su formación y sus competencias.*

☞ *La formación en la empresa, es considerada un factor estratégico que permite a los trabajadores destacar sus competencias y alcanzar junto con las empresas el éxito competitivo en el mercado.*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. ALBIZU, Gallastegi y LANDAETA R. Jon. (2001). **Dirección Estrategia de los Recursos Humanos**. Editorial Pirámide. España.
2. AMIT, R. y SCHOEMAAKER, PJH. (1993). **Strategic Assets And Organizational Rent**. Strategic Management Journal. Vol.14 pp. 33-46
3. ANDRES R. Maria (2001). **Gestión de la Formación en la Empresa**. Ediciones Pirámide. Madrid. España. pp. 71-85
4. ASUA, Baturrita (2002). **Globalización, Sociedad de la Información y Formación en las Organizaciones**. Artículo en texto de Pedagogía Laboral. pp. 65-83. Ariel Educación. Barcelona. España.
5. BAYON, Maríné Fernando (2002). **Organizaciones y Recursos Humanos**. Editorial Síntesis. **Economía de la Empresa**. España. pp. 30-54
6. BEARDWELL, Ian y otro. (2001). **Human Resource Management a Contemporary Approach**. Third Edition. Prentice Hall.
7. BECKER Brian, HUSELID Mark y ULRICH Dave (2001). **Cuadro de Mando de RRHH. Vinculado a las Personas, la Estrategia y el Rendimiento de la Empresa**. Gestión 2000.Barcelona.
8. BUENO CAMPOS, Eduardo.(1996). **Organización de Empresas. Estructura Procesos y Modelos**. Editorial Pirámide. Madrid. España.
9. CEJAS, Magda (2002). **La Formación por Competencias**. Revista FACES. Nro. 22.Valencia. Edo. Carabobo. pp.149-171.
10. CEJAS, Magda (2003). **La Formación en las Relaciones del Trabajo. una Ventaja Competitiva para las Organizaciones del Siglo XXI**. Revista Relaciones del Trabajo. Año 115 Nro.40. Órgano oficial de la Asociación Chilena de las Relaciones Laborales. Chile. pp. 40-53
11. CEJAS, Magda (2004). La formación como factor estratégico en las organizaciones. Universidad de Barcelona. Tesis Doctoral. España.
12. DE SAA P. de Petra y DENIZ D. (2001). **La Capacidad de Respuesta Corporativa hacia los Empleados Mediante la Gestión de Alto Compromiso**. Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa. AEDEM. Nro. 43. Volumen XV. Revista de Economía y Empresa. AEDEM. 2da. Época. España
13. DE SAÁ P. Petra y ORTEGA R. (2002). **La Formación. Dirección Estratégica de Personas. Evidencias y Perspectivas para el Siglo XXI**. Prentice HALL. España. pp. 135-162.
14. **Diccionario de la Real Academia Española** (2001). Vigésima Segunda Edición. España.
15. FERNÁNDEZ R, Manuel (1999). **Diccionario de Recursos Humanos**. Editorial Díaz de Santos. España
16. GALAN, Diego T. (1997). **El Poder en los Procesos de Cambio**. En Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos. Gestión 2000. Barcelona . pp. 315-332
17. GARCÍA Dotor, Maria Dolores (1997). **La Formación Continua: Un Problema no Resuelto**. En **Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos**. Gestión 2000. Barcelona. pp. 91-104
18. GOMEZ M., Wozniak E. y LARRAZA K. (2002). **Gestión de Recursos Humanos e Innovación**. Artículo publicado en Dirección Estratégica de Personas. Prentice Hall. España pp. 423-45
19. GOMEZ Mejías, et. al (2002): **Gestión de recursos humanos e innovación**. Artículo publicado en dirección estratégica de las personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI. Editorial Prentice Hall. Madrid. España.
20. GOMEZ, M. Luis R y BALKIN David B (2002). **Administración**. Mc Graw Hill. Madrid. España
21. GRANT, Robert M. (1982). **Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**. Editorial Basil Blackwell, Cambridge.
22. GRANT, Robert M. (1996). **Toward A Knowledge-Based Theory Of The Firm**. **Strategic Management Journal**.Vol.17 Winter Special Issue. pp. 109-122
23. GRANT, Robert M.(1996). **Dirección Estratégica. Conceptos Técnicas y Aplicaciones**. Editorial Civitas. España

<sup>26</sup> Andrés Reina (2001, p.131) citando a Le Boteref (1992) plantea como objetivos que persigue la acción formativa los siguientes:

- ☞ **En función del ámbito al que se dirigen:** Ámbito Cognoscitivo, psicomotor y afectivo.
- ☞ **Atendiendo al campo que abarcan:** objetivos globales y objetivos específicos.
- ☞ **Según sea su utilidad:** objetivos de formación y pedagógicos.

24. HODGE B.J y ANTHONY L.M. Gales (1998). **Teoría de la Organización. Un Enfoque Estratégico.** Quinta Edición. Editorial Prentice Hall. España.
25. JOHNSON, G y SCHOLLES K.(1996). **Dirección Estratégica.** Editorial Prentice Hall. España Madrid.
26. LLOPART Xavier (1998). **La Gestión de los Recursos Humanos en Base a Competencia.** Análisis de Competencias en Empresas de Auditoría. Universidad de Barcelona.
27. MENGUZZATO Martina y RENAU Juan José (1991). **La Dirección Estratégica de la Empresa.** Un enfoque Innovador del Management. Ariel Economía. Barcelona.
28. MILKOVICH G.T. Y BOUDREAU, J.W (1994). **Dirección y Administración de Recursos Humanos.** Addison - Wesley Iberoamericana. Wilmington , Delaware.
29. MILLES, R.E. Y SNOW, CH. C. (1978). **Organizational Strategy, Structure, And Process.** Mc Graw Hill. Nueva York..
30. NAVAS López J. E. y GUERRAS M. L. (2001). **La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones.** Segunda Edición. Editorial Civitas. España.
31. OJEDA, Néstor (2002). **Identificación de los Conocimientos, Habilidades y Actitudes requeridas por los Gerentes de Recursos Humanos para enfrentar los desafíos del Siglo XXI. El Caso de Venezuela.** Revista FACES. Valencia. Venezuela. pp. 79-116
32. OROZCO, Silva Luis Enrique. (1999). **La Formación Integral Mito y Realidad.** Universidad de los Andes. Ediciones Uniandes. Colombia.
33. PETERAF, M (1993). **The Cornerstones Of Competitive Advantage: A Resource Based View.** Strategic Management Journal, Vol.14,pp. 179-191
34. PINEDA, Pilar (1995). **Auditoría de la Formación.** Editorial Gestión 2000.Barcelona.
35. PINEDA, Pilar (1998). **El Reto de Evaluar la Formación en la Empresa. Herramientas y Soluciones.** Capital Humano. Nro.111. España.
36. PINEDA, Pilar (2002). **Gestión de la Formación en las Organizaciones.** Ariel Educación. Primera Edición. Barcelona.
37. PINEDA, Pilar (2002). **Pedagogía Laboral.** Ariel Educación. España
38. PORTER, M.E (1990). **The Competitive Advantage Of Nations.** New York. Free Press.
39. SASTEE C., y AGUILAR P. Eva M. (2003). **Dirección de Recursos Humanos. Un Enfoque Estratégico.** Mc.Graw Hill. Madrid. España.
40. SASTRE, Castillo y AGUILAR, Pastor (2003). **Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico.** Editorial Mc. Graw Hill. España.
41. SCHULER, R. S (1987). **Personnel And Human Resource Management Choices And Organizational Strategy.** Human Resource Planning. Vol. 10, Nro.1 pp.1-17: en Dirección Estratégica de los Recursos Humanos de Albizu Gallastegi y Landaeta Rodríguez.
42. STEFFEN, Ivo (2001). **Reconversión Profesional.** Curso de Especialización de la OIT. Turín. Italia.
43. URICH, Dave (1997). **Human Resource Champions. The Next Agenda Foradding Value and Delivering Results.** Harvard Business School Press. Boston.
44. URICH, Dave (1998) **A New Mandate For Human Resources.** Harvard Business Review. pp. 124-143
45. VALLE, Cabrera (1995). **La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos.** Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. España
46. VENKATRAMAN, N (1989). **The concept of fit in strategy research. Toward a verbal ad statistical correspondence.** Academy of Management Review.Vol.14. pp.423-444.