



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

## GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL SIGLO XXI: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

Strategic human resource management in the 21st century: challenges and opportunities

**Dilia Valderrama C. de Amaya**

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá.

Correo: [amadily.57@gmail.com](mailto:amadily.57@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0003-2680-7716>

**Marcela, Senclier**

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá.

Correo: [marcesenclier@yahoo.com](mailto:marcesenclier@yahoo.com) <https://orcid.org/0009-0003-2668-2951>

Recibido: 18-3-2024

Aprobado: 05-05-2024

DOI <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v7n2.a5276>

### RESUMEN

Las empresas del siglo XXI deben priorizar el desarrollo y la integración del factor humano dentro de la organización, por lo que contar con colaboradores competentes facilitará la adaptación a los cambios y las exigencias que la naturaleza del puesto demande para el logro de los resultados esperados. Se abordó la gestión de los recursos humanos en el siglo XXI desde la perspectiva de los criterios fundamentales de la gestión estratégica, bajo un enfoque cualitativo basado en el análisis de contenido, seleccionando dentro de la relevancia del tema a los autores que permitieron la articulación desde la perspectiva de las autoras. Desde la investigación documental se realizó el procedimiento de recolección y análisis de datos transversal para explicar las estrategias para retener el talento y mantener el capital humano en sus puestos a largo plazo. De esta construcción se concluye que estas facetas están conectadas entre sí, desde los aspectos técnicos y sistémicos hasta las consideraciones más humanas que abarcan la comprensión y defensa de los intereses de los colaboradores.

**Palabras clave:** capital humano, dirección estratégica, gestión de recurso humano.

### ABSTRACT

21st century companies must prioritize the development and integration of the human factor within the organization, so having competent collaborators will facilitate adaptation to the changes and demands that the nature of the position demands to achieve the expected results. Human resources management in the 21st century was addressed from the perspective of the fundamental criteria of strategic management, under a qualitative approach based on content analysis, selecting within the relevance of the topic the authors who allowed the articulation from the authors' perspective. From the documentary research, the cross-sectional data collection and analysis procedure was carried out to explain the strategies to retain talent and maintain human capital in their positions in the long term. From this construction it is concluded that these facets are connected to each other, from the technical and systemic aspects to the more human considerations that encompass the understanding and defense of the interests of collaborators.

**Keywords:** human capital, strategic management, human resource management.



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

## INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, las empresas del siglo XXI deben priorizar el desarrollo y la integración del factor humano dentro de la organización, facilitando la cohesión del equipo de trabajo para aprovechar eficazmente el conocimiento disponible, orientando el comportamiento de los colaboradores para optimizar los procesos, reconociendo plenamente la importancia y el valor que cada individuo aporta a la empresa (Torres & Díaz, 2010).

Esta es una orientación que se centra en el personal dentro de las empresas, promoviendo la creación de un nuevo diseño organizativo; de esta forma, las organizaciones deben adaptarse a nuevas formas de gestión que estén alineadas con el ritmo y las necesidades individuales para obtener una ventaja competitiva distintiva y, sobre todo, duradera (Sánchez Peñaflor & Herrera Avilés, 2015).

Hoy en día el contar con colaboradores competentes facilitará la adaptación a los cambios y las exigencias que la naturaleza del puesto demande para el logro de los resultados esperados. En ese sentido, es necesario una apertura en la organización, para el logro de nuevos nichos en el mercado, que son oportunidades basadas en movilizar sistemáticamente la inteligencia de todos los recursos humanos de la empresa con plena confianza en sus aportes; favorecer y alentar a los innovadores, que están dispuestos a arriesgarse por la empresa; conceder importancia a las personas y a sus capacidades creativas; finalmente formar y captar directivos que logren adhesión en todo su personal. (Torres & Díaz, 2010, p. 120)

Sánchez Peñaflor & Herrera Avilés (2016) consideran que, en un entorno competitivo, la gestión del conocimiento y el trato adecuado al personal de la empresa son imperativos, y que esto se debe a que las condiciones del entorno cambian rápidamente y son exigentes, lo que demanda equipos de trabajo que sean productivos, eficaces y eficientes para aprovechar las oportunidades que surgen con los cambios.

Por lo tanto, la gestión del talento en la actualidad, que “es un mecanismo organizacional mediante el cual se promueve la consecución de metas y la supervivencia empresarial” (Quirós Tomás, 2015, pp. 18-19) se centra en fusionar, comprometer y elaborar estrategias que consideren a las personas sin que ello signifique sacrificar las ganancias. Sin embargo, los trabajadores del siglo XXI buscan un ambiente laboral que les permita crecer y expresar su talento, creatividad e innovación. Los colaboradores más jóvenes y con talento aspiran a trabajar de manera independiente, para sentir que su labor es



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

significativa y proactiva, porque no solo buscan el objetivo de obtener ingresos, sino contribuir y servir a la sociedad (Govender, 2021).

Conceptualmente, Lepak *et al.* (2006) sostienen que los sistemas de recursos humanos deben estar orientados hacia algún objetivo estratégico y operar tomando en cuenta el conocimiento, las habilidades, las capacidades, la motivación, el esfuerzo y las oportunidades de los colaboradores, lo que se logra a través de la comunicación transparente y el compromiso de los mismos colaboradores con los objetivos organizacionales. Así es como la claridad en la transmisión de la visión y dirección de la empresa se alinea con las acciones individuales y los resultados deseados, mientras que el compromiso que adquieren con estos resultados impulsa la motivación y la productividad.

Las estrategias específicas (como el tamaño de la organización, las oportunidades de promoción interna y el desarrollo de capacidades organizativas) son factores determinantes para el éxito, una especie de medidas prácticas que permiten a las empresas adaptarse mejor a las necesidades de su personal y optimizar su desempeño, asegurando el éxito en la gestión de recursos humanos y en el logro de los objetivos empresariales (Collings *et al.*, 2018).

En este sentido, Sánchez Peñaflor & Herrera Avilés (2016) señalan que el trabajo en equipo se revela como un medio para lograr resultados óptimos, posibilitando el establecimiento de una ventaja competitiva y duradera para la empresa, mediante un aprendizaje adaptado a la gestión de recursos y la capacidad de innovación. Si en el ámbito empresarial se persigue la esencia estratégica, se hace necesario buscar la manera adecuada de que se adquiera y conserve la ventaja competitiva.

Siempre resultará beneficioso que los colaboradores se unan en equipos, ya que esto les permitirá alcanzar de manera constructiva cualquier desafío que enfrenten en el entorno laboral, especialmente si estos equipos están bien coordinados (Mone *et al.*, 2018). Esto dará lugar a resultados sinérgicos donde, además de alcanzar los objetivos de la organización, puedan ir experimentando satisfacciones personales.

El objetivo de este estudio es explicar la gestión de los recursos humanos en el siglo XXI desde la perspectiva de los criterios fundamentales de la gestión estratégica, por lo que se ha acudido a autores tales como Sánchez Peñaflor & Herrera Avilés (2016), autoras que se utilizaron como base para este artículo, basadas en el tema sobre los recursos humanos para el siglo XXI. A partir de sus argumentos, el estudio de Quirós Tomás



(2015) refuerza la definición de la gestión que se complementa con la visión de bienestar y necesidad de aprendizaje representada por González García *et al.* (2013).

Basados en las implicaciones del tema, se presenta como pregunta de investigación conocer ¿cómo pueden las empresas del siglo XXI implementar una gestión estratégica de recursos humanos que potencie la cohesión del equipo, optimice procesos y mantenga una ventaja competitiva sostenible?

Cronológicamente, se inició con la revisión conceptual de los sistemas de gestión de recursos humanos en la investigación estratégica de gestión de recursos humanos de Lepak *et al.* (2006); Torres & Díaz (2010) con su aproximación a la realidad del siglo XXI, y González García *et al.* (2013) desde la perspectiva de la integración (entre otros autores), para cerrar con visiones más recientes como las presentadas por de Miranda Castro (2020) para explicar la implementación de prácticas estratégicas, y la de Govender (2021) por su enfoque de la visión tradicional a la moderna, contextualizando todo el panorama.

## METODOLOGÍA

La gestión de los recursos humanos es un tema que ha sido ampliamente estudiado y referido por la literatura, razón por la que se ha utilizado un enfoque cualitativo para tratar de otorgar mayor precisión y claridad al tema (Arribas Llópis *et al.*, 2021). Basado en el análisis de contenido (Cañadas *et al.*, 2018), se fueron seleccionando dentro de la relevancia del tema a los autores que permitieron la articulación desde la perspectiva de las autoras. Aunque se trata de una materia en desarrollo, ya que la velocidad de las tendencias tiene una brecha cada vez más corta, hay que tratar de vislumbrar el camino que sigue la gestión en lo que va de este siglo.

Desde la investigación documental (Reyes-Ruiz & Carmona Alvarado, 2020) se realizó el procedimiento de recolección y análisis de datos transversal (Corona Lisboa, 2016) a través de la identificación de los documentos de acuerdo con dos parámetros de búsqueda: que los datos estuvieran referidos a la gestión en el siglo actual, y que permitieran la construcción de otras variables tales como la obtención de criterios utilizados para la gestión estratégica (delimitando hacia la dirección y el diseño). Una vez identificadas las condiciones, se tomó en cuenta la relevancia de los datos que surgieron para su recopilación según una estructura lógica y coherente, donde prevalecieron los temas y los autores que llevaron a su análisis.

Para la elaboración del artículo se utilizó una revisión documental que inició con una búsqueda en la base de datos de *Google Scholar*. Las palabras clave estuvieron relacionadas con la gestión estratégica de recursos humanos, como 'gestión de recursos



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

humanos', 'estrategias empresariales' y 'prácticas modernas de recursos humanos'. La búsqueda inicial se limitó a un total de 50 publicaciones. Se aplicaron criterios de inclusión específicos, donde se fueron seleccionando únicamente aquellos estudios publicados en los años 2006 hasta el 2021, con acceso a texto completo, lo que redujo el número a 32 publicaciones, y mediante el análisis de relevancia basado en la lectura de cada resumen, se extrajeron 21 publicaciones que conformaron la cifra definitiva.

En cuanto al análisis de la información, se utilizó la técnica de síntesis cualitativa, organizando temáticamente cada fuente alrededor de la gestión de recursos humanos en el contexto empresarial moderno, para cumplir con el objetivo propuesto. Finalmente, se utilizó una matriz de datos en *Word* para organizar los hallazgos más destacados que presentaba la literatura revisada. Con la técnica documental se extrajeron como instrumentos libros, artículos de revistas académicas, blogs especializados en el área, páginas de entes especializados y tesis.

## RESULTADOS

### Criterios fundamentales de la gestión estratégica de recursos humanos

En la segunda mitad del siglo XX surge el término gestión estratégica de recursos humanos. Su definición está relacionada con las diversas funciones de recursos humanos, un concepto que aún se pone de manifiesto en la práctica diaria de las organizaciones. Varios autores han reflexionado sobre la gestión estratégica, afirmando que implica todas las decisiones que afectan la naturaleza de las relaciones entre las organizaciones y los colaboradores.

Una característica notable de la investigación sobre la gestión estratégica de recursos humanos es el enfoque en los sistemas que lo componen, en lugar de las prácticas individuales como impulsores del rendimiento individual y organizacional. A pesar de ello, persiste la falta de consenso con respecto a qué constituyen estos sistemas, qué prácticas los componen, cómo operan y cómo deben ser investigados (Lepak *et al.*, 2006).

El criterio de Cuesta Santos (2010) logra una visión más completa sobre el tema, afirmando que la gestión de recursos humanos estratégica ha ido más allá de la gestión tradicional y protegió muchas funciones o procesos clave. En un sentido amplio, a la gestión estratégica le competen todas las actividades en las que influyen las personas relacionadas con la organización.

En ese sentido, entiende por gestión estratégica al conjunto de decisiones y acciones de gestión en el ámbito de la organización que afectan a las personas, buscando la



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

mejora continua en la planificación, implementación y control de las estrategias organizacionales, teniendo en cuenta la interacción con el entorno.

Las acciones llevadas a cabo en una organización pueden surgir o no de una estrategia coherente de recursos humanos, por lo que algunas políticas pueden ser aplicadas sin una planificación previa explícita, mientras que otras estrategias planificadas pueden no ser implementadas de manera efectiva (de Miranda Castro *et al.*, 2020).

Cuesta Santos argumenta que la importancia de la gestión estratégica en la actualidad es innovadora y va más allá de la tradicional administración de recursos humanos, porque en esta se percibía al personal como un gasto o costo, mientras que el contraste de la nueva gestión estratégica no ve al factor humano de esa manera, sino que lo considera como un activo valioso y una inversión realizada por la organización.

Siendo proactiva, se requiere de previsión y planificación para que una empresa pueda satisfacer mejor las necesidades de sus colaboradores y para que estos puedan satisfacer mejor las necesidades de la empresa. Esto afecta la forma en que se hacen las cosas, pues se mejora todo, desde las prácticas de contratación y programas de capacitación de los colaboradores hasta las técnicas de evaluación y disciplina.

Así, la planificación es percibida como una estrategia inflexible, ya que establece de manera sistemática los métodos para realizar las tareas; esto restringe a los gerentes a la creación de una serie de planes que pueden limitar la capacidad de aprovechar las habilidades del personal de la organización, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales deseadas (Vieira Vieira, 2014).

Esta autora señala que las últimas corrientes en la configuración de las estructuras empresariales deben adaptarse a las demandas del entorno al tomar el control de la gestión de los recursos humanos, y una de las estrategias para lograr esto podría ser mediante la aplicación de indicadores de rendimiento que identifiquen los problemas presentes en un proceso, haciendo más pertinente la toma de decisiones para abordarlos. Es por eso que, para Chirinos de Sánchez (2014),

*Los indicadores de gestión, son herramientas que ayudan a mantener una evaluación permanente de los resultados de los productos y servicios que ofrece una organización, permiten establecer el impacto de las acciones realizadas y encontrar las fallas, logrando un aumento de la productividad. (p. 148)*

Por lo tanto, Vieira Vieira (2014) explica que las compañías necesitarán adoptar el empleo de indicadores de gestión para mejorar los procedimientos establecidos en la gestión de recursos humanos -reclutamiento, implementación, mantenimiento, desarrollo y supervisión-. A estos aspectos se le añaden los componentes de eficacia y



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

eficiencia, donde la eficacia se refiere a la capacidad de llevar a cabo una tarea de manera óptima, mientras que la eficiencia implica el uso racional de los recursos y el tiempo para lograr ese objetivo.

La organización debe garantizar la eficacia y la eficiencia dentro de su proceso de trabajo para la adaptación de un mercado globalizado. La gestión estratégica como una innovación juega un papel fundamental para la organización. Debe estar orientada a analizar a fondo su ambiente interno, para activar las modificaciones necesarias que le permitan estar preparada para enfrentarse al entorno o ambiente externo.

Alles (2015) explica que la estrategia empresarial se utiliza para “designar al conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin” (p. 22). La empresa establece una dirección y un objetivo, lo que resalta la relevancia de la gestión estratégica el recurso humano, debiendo avanzar hacia la competitividad y el continuo mejoramiento de la empresa.

Sin duda, la organización debe ver la competencia como su principal aliado, ya que sin competencia no hay competitividad, debido a que si esto no se estimula, la organización puede creerse la dueña del mercado, lo cual puede cambiar repentinamente y llevar a la empresa al fracaso. Torres López *et al.* (2014) “proponen un modelo para la gestión estratégica de los RRHH siguiendo los principales procesos identificados: planificación, adquisición, desarrollo y gestión” (p. 4).

Chirinos de Sánchez (2014) explica que, en este campo, los indicadores de gestión son “las unidades de medida general que permiten evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. Relación entre las metas, objetivos y los resultados” (p. 145). Es decir, que con cualquier parámetro que manejen las organizaciones siempre deberán existir maneras de medir resultados, porque es la mejor manera de establecer objetivos y mantener el equilibrio.

Autores como Alles (2015) se refieren a los indicadores de recursos humanos en el sentido de “índices específicos para medir el resultado de la gestión del sector y de las distintas funciones que lo componen” (p. 69), para saber cómo va la gestión en la organización en su conjunto o en un área específica.

Según Peraza (2012), las responsabilidades de la gestión estratégica abarcan “la dirección, planeación, estrategia, valores y principios de la organización como un todo” (p. 89). Cada uno de estos aspectos se debe plantear con el fin de identificar las debilidades y fortalezas de la organización, ya que si desean tener éxito en su gestión deben tener planes y proyectos en función de la actividad que desarrollan las compañías.



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

Los especialistas en gerencia, así como los investigadores, concuerdan en que el capital humano es uno de los activos intangibles más influyentes en las organizaciones, ya que aporta conocimientos, habilidades y destrezas; es por eso que cuando estas habilidades se combinan con los recursos tangibles e intangibles, crean una serie de ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, un elemento que diferencia a los ganadores de los perdedores en los mercados internacionales del siglo XXI, es la eficacia de la estructura humana (Domínguez Santiago, 2008). La eficacia de esta estructura radica en su capacidad para gestionar talento, promover desarrollo y fomentar la colaboración efectiva.

Los criterios se pueden resumir, de acuerdo con la literatura, en una alineación con la estrategia empresarial, porque para ella se trabaja (para el logro de los objetivos empresariales); también en el desarrollo del talento, que permite su retención y formación en habilidades para que se alcancen las metas organizacionales. Aunque no se ha mencionado específicamente, debe nombrarse la cultura organizacional para mantener la cohesión de los equipos de trabajo, de la promoción de los valores y de la armonía en el entorno laboral.

Los otros dos criterios deben estar alineados con la compensación y los beneficios del colaborador, pues la competitividad y los objetivos financieros y empresariales se alcanzan de manera más eficiente y efectiva, en la medida en que el colaborador se sienta bien remunerado (y es un incentivo para atraer a los mejores talentos). A esto se suma una constante evaluación de desempeño que ayude a identificar y mejorar aquellos aspectos que así determine esta medición. ¿Quiénes son los responsables de hacer que este sistema funcione debidamente? La dirección estratégica de recursos humanos.

### **Dirección estratégica de recursos humanos**

Desde su inicio ha sido necesario gestionar a las personas para que las organizaciones funcionen: contratar nuevo personal, adaptar sus competencias al trabajo, etc. Una buena gestión de recursos humanos puede constituir una ventaja competitiva. Las empresas deben buscar y utilizar todos los recursos posibles para conseguir una ventaja competitiva. Uno de los recursos más importantes son los humanos y esto ha dado lugar a la dirección estratégica de recursos humanos, que se define como la forma de dirigir a los colaboradores (seleccionarlos, formarlos), para que la organización alcance sus objetivos.

La dirección estratégica de recursos humanos tiene “la finalidad de establecer criterios claros para crear políticas y prácticas justas, acordes con los objetivos institucionales” (García *et al.*, 2017, p. 19), e implica los aspectos concernientes a la relación de las prácticas de los recursos humanos con la postura estratégica de la empresa: el





Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

alineamiento, y la coordinación o congruencia entre las distintas prácticas de recursos humanos (consistencia). Los elementos que integran la dirección estratégica de recursos humanos son la gestión de recursos humanos, la estrategia empresarial y la organización.

La gestión estratégica de recursos humanos da a conocer que para la empresa es el principal factor determinante, y que esta relación está influenciada por las características del entorno y las condiciones internas. Es decir, no hay una estrategia de recursos humanos que sea efectiva en todos los casos, y una estrategia resulta más exitosa cuando está alineada con el contexto en el que se implementará, en comparación con aquella que no lo está (Arcila *et al.*, 2020). Explican que si bien la gestión estratégica de recursos humanos implica una actitud proactiva, es el departamento de recursos humanos quien concibe la ejecución de la estrategia, al ser parte integrante del proceso de planificación estratégica a nivel corporativo.

Se presentan dos perspectivas que inicialmente son opuestas acerca de la relación entre las políticas de recursos humanos y el rendimiento organizativo. El enfoque universalista sostiene que existe un conjunto de prácticas óptimas que conducen a buenos resultados, y el enfoque contingente argumenta que la efectividad de las políticas de recursos humanos depende de su adaptación externa a las circunstancias y a su alineación interna (Escuela de Organización Industrial, 2013).

La dirección estratégica se divide tres fases. En la definición de objetivos estratégicos, se deben definir la filosofía y misión de la empresa, así como establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa. En la planificación estratégica se formulan diversas estrategias posibles y se elige la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa. Igualmente, se desarrolla una estructura organizativa para conseguir la estrategia. La tercera fase de implementación estratégica se encarga de asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad, y de controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

Cabe agregar que el proceso de dirección estratégica no es algo que deba tomarse a la ligera y en un momento determinado. Requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, teniendo en cuenta qué hacer, quién lo va a hacer, cómo lo hará y cuándo lo va a hacer. El proceso de dirección estratégica conlleva a definir un concepto de negocio y formar una visión para saber hacia dónde se necesita dirigir la organización.

Transformar la misión en objetivos específicos de resultado, también lleva a elaborar una estrategia que logre el resultado planeado; debe ser lo suficientemente inteligente y global para posibilitar el logro de las metas. Luego hay que implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz, porque una vez que se llega a



evaluar el resultado, se debe revisar la situación e iniciar los ajustes correctivos; es decir, se lleva a cabo mediante un diseño estratégico.

### **Diseño estratégico de los recursos humanos**

El diseño estratégico se nutre de una red de conexiones y dinámicas globalizadas, donde confluyen los conceptos y acontecimientos del proyecto: la burocracia, la economía, las corporaciones, las identidades, la investigación, la enseñanza, el consumo, los objetos y los sujetos, convirtiéndose más como pensamiento equipado para plantear interrogantes e interactuar, conociendo lo que se sabe y lo que se desconoce.

A su vez, el diseño estratégico enfatiza la necesidad de definir los objetivos del proyecto a ser alcanzados a largo, medio y corto plazo, de acuerdo con un orden de las prioridades y metas a cumplir dentro de determinados márgenes de riesgo. Además de las capacidades clásicas las profesionales, administrativas, organizacionales y de mercado, se hace necesario sumar los procesos de conceptualización del diseño y de la comunicación, para que puedan traducirse en nuevas propuestas de objetivos y servicios.

El diseño estratégico constituye una transformación de las disciplinas del diseño que sirve para adaptarse a las condiciones sociales y de mercado prevalecientes en el nuevo milenio. Es importante que el equipo de diseño estratégico participe con la organización desde las primeras etapas del lanzamiento de un producto.

Trabajar de cerca y desde el principio del proceso con la dirección y su personal de línea, el departamento de investigación y desarrollo, mercadotecnia y ventas, asegurará el conocimiento íntimo de las fortalezas y debilidades del cliente y evita el lanzamiento de un producto que pareciera una buena idea, pero carecería de fundamentos sociales y de mercado para su desarrollo. Uniendo estos componentes, se pueden trazar estrategias para retener el talento y mantener el capital humano en sus puestos de trabajo a largo plazo, basados en Guevara (2018):

### **Estrategias para retener el talento y mantener el capital humano en sus puestos a largo plazo**

**La estrategia de compensaciones justas.** A veces las remuneraciones no concuerdan con las horas laborales, con la cantidad o con calidad de trabajo que realizan los colaboradores y por ello existen más renunciaciones. Muchas veces no es incentivo aumentarlo para que el colaborador se mantenga en el puesto, pero lo importante es que la empresa pague salarios justos y competitivos, que estén de acuerdo al desempeño y a lo que ofrece el mercado. En el contexto actual, es pertinente mencionar a Torres-Flórez (2019) cuando señala que una organización puede desarrollar un sistema de



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

compensación para los colaboradores que permita considerar los gustos, preferencias y enfoque generacional, así como sus metas personales y profesionales.

**La estrategia de la mayor flexibilidad.** Cuando se trabaja toda la semana, es complejo encontrar un momento para hacer diligencias personales. Por lo mismo, es común que los colaboradores busquen la flexibilidad en sus trabajos y que sus superiores se lo garanticen. Tener la posibilidad de modificar horarios o solicitar permisos en turnos fijos para atender asuntos personales y responsabilidades familiares fomenta un sentido de protección hacia los puestos de trabajo, ya que los colaboradores perciben comprensión y empatía por parte de la empresa (Guevara, 2018).

**La estrategia de la garantía de longevidad.** Para los colaboradores es significativo que sus superiores reconozcan cuánta es la cantidad de tiempo que han dedicado a sus roles, desempeñando sus labores de manera eficaz, pues la lealtad y dedicación al servicio en la empresa deben ser apreciadas y recompensadas (Diario Gestión, 2018). Las recompensas son los diversos elementos que una organización proporciona a sus colaboradores como parte de su paquete de remuneración; otra opción es ofrecer contratos de largo plazo que aumentarán la confianza del colaborador de que seguirá teniendo trabajo en un tiempo.

**La estrategia del buen clima laboral.** Uno de los principios esenciales en una organización es el respeto que se tiene hacia los colaboradores, lo cual está estrechamente ligado a la lealtad hacia la empresa; cuando los empleadores le proporcionan un entorno laboral adecuado, ofrecen oportunidades de desarrollo y un ambiente acogedor, es más probable que los colaboradores muestren mayor fidelidad hacia la empresa. Este valor de respeto abarca las relaciones entre empleadores y colaboradores, extendiéndose a las interacciones entre los propios colegas (Guevara, 2018).

Los resultados reflejados arriba sugieren la manera en que se visualizan los desafíos y oportunidades en la gestión de los recursos humanos para el presente siglo. Entre los desafíos está la necesidad de adaptarse a la evolución de la tecnología (como factor principal), porque en la actualidad esta es la mejor forma de mantener el equilibrio entre la eficiencia y el bienestar de los empleados en los entornos virtuales, lo que ayuda a abordar la complejidad que se presenta en el espacio de trabajo.

Sin embargo, en el estudio también se identifican ciertas oportunidades que deben ser aprovechadas, como el potencial que todavía presenta el área para mejorar los procesos de reclutamiento y selección, y la capacidad de las organizaciones para alcanzar una mayor flexibilidad y adaptación con resiliencia, convirtiendo al área de recursos humanos en un activo estratégico. Con estos lineamientos se observa la necesidad de tener una



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

visión innovadora que se mantenga adaptable en el tiempo para aprovechar al máximo posible el talento humano ante los constantes cambios del entorno empresarial.

Con estos resultados, las áreas de investigación futura se deben centrar en la integración de la tecnología con los recursos humanos para comprender mejor cómo la inteligencia artificial y la automatización, que forman parte de la realidad actual, están transformando las estrategias de gestión laboral. También se sugiere abarcar los temas de la gestión del talento en los entornos virtuales, revisando la información para identificar y analizar las mejores prácticas que se están presentando para reclutar y retener el talento en un entorno remoto, surgido a partir del año 2020. En la actualidad, estas áreas representan para los investigadores actuales y futuros un punto para la investigación en la gestión de los recursos humanos, requiriendo de la investigación continua para mejorar la efectividad de las prácticas empresariales desde la perspectiva de la gestión estratégica de los recursos humanos.

## CONCLUSIONES

El objetivo principal del departamento de recursos humanos es contribuir tanto a la formulación como a la ejecución de la estrategia empresarial, al tiempo que cumple con responsabilidades administrativas esenciales. Tal como se observó, para lograr esto, la función de recursos humanos se despliega a través de diversas facetas que se encuentran interrelacionadas entre sí.

La prioridad en la gestión de procesos fundamentales como el reclutamiento, la selección, la formación y la compensación conlleva a la armonización de los objetivos empresariales con las necesidades e intereses de los colaboradores, manteniendo una comunicación abierta con cada uno de ellos, por cuanto también requiere desempeñar un papel estratégico al trabajar en estrecha colaboración con la alta dirección y liderar los procesos de cambio que impactan en el personal.

Estas facetas están conectadas entre sí: desde los aspectos técnicos y sistémicos hasta las consideraciones más humanas que abarcan la comprensión y defensa de los intereses de los colaboradores; gestionar de manera eficaz y eficiente los cambios organizacionales es precisamente lo que puede tener un impacto significativo en el personal, ya que los aspectos operativos actuales son cada vez más estratégicos, buscando alcanzar la adaptabilidad al futuro desarrollo de la organización.

La evolución y la complejidad de la gestión de recursos humanos en el siglo XXI hace que, en lugar de limitarse a las tareas administrativas tradicionales, se reconozca que la función del colaborador debe desempeñar un papel estratégico en la formulación y ejecución de la estrategia empresarial. La gestión de ciertos procesos básicos (como el reclutamiento y la formación), logran la integración de los objetivos de la empresa con



las necesidades e intereses de cada colaborador, pero para ello se requiere de una comunicación abierta y una comprensión profunda de las dinámicas organizacionales y humanas.

Liderar los procesos de cambio dentro de la organización, reconociendo las transformaciones en el entorno empresarial del siglo XXI, todavía se asume como un reto que requiere mantener una adaptabilidad y gestión efectiva del cambio por parte de las unidades de recursos humanos. Es decir, en el siglo XXI la gestión no solo se trata de administrar personas, sino de impulsar elementos tales como la innovación, la flexibilidad y el desarrollo organizacional en un contexto de constante cambio y competitividad. En los resultados de este estudio se puede observar la importancia de una gestión de recursos humanos que esté orientada al futuro y las necesidades del mundo empresarial que se acerca con tantos cambios. De hecho, la capacidad de las organizaciones para capitalizar las oportunidades que ofrece la realidad actual, como la inteligencia artificial y el trabajo remoto, sirve para gestionar su éxito a largo plazo, siempre y cuando se respete en todo momento el bienestar de los empleados, porque son ellos quienes pueden impulsar la innovación y la competitividad en el mercado.

A este estudio se le dio respuesta a la pregunta de investigación, explicando cómo las empresas del siglo XXI deben implementar una gestión estratégica de recursos humanos que mejore la cohesión del equipo, los procesos y mantenga una ventaja competitiva sostenible a través de la adopción de la promoción de una cultura organizacional inclusiva, el fomento de la innovación y el aprendizaje continuo. Esto se alcanza con el uso de los programas de capacitación y desarrollo, y las estrategias de gestión del cambio.

Además de ello, estando tan presente la tecnología en todos los aspectos de la empresa, se debe invertir en tecnologías que automaticen las tareas repetitivas, permitiendo a los empleados concentrarse en actividades con valor añadido. El liderazgo inclusivo y la gestión efectiva del talento son cruciales para atraer, retener y desarrollar empleados cualificados. La evaluación y ajuste continuo de las estrategias de recursos humanos aseguran que estas se mantengan alineadas con los objetivos organizacionales y el entorno dinámico, facilitando la creación de un entorno de trabajo eficiente y colaborativo, fortaleciendo su posición en el mercado.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RR. HH. Vol I:- gestión por competencias*. Ediciones Granica.



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

- Arcila, D., González, D., Carrasco, W., Calle, A. & Bardiales, Y. (2020). *Administración de recursos humanos*. (Trabajo de Licenciatura). Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología.
- Arribas Llópis, P. E., Gómez Morales, Y., Guillen Estévez, A. L. & Ramírez Mesa, C. (2021). La comunicación científica en investigaciones que asumen el enfoque cualitativo: una mirada valorativa. *EduMeCentro*, 13(2), 172-191.
- Cañadas, M.C., Gómez, P. & Pinzón, A. (2018). *Análisis de contenido*. En Gómez, Pedro (Ed.), *Formación de profesores de matemáticas y práctica de aula: conceptos y técnicas curriculares* (53-112).
- Chirinos de Sánchez, N. (2014). *Texto para la selección de personal*. Editorial Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Collings, D. G., Wood, G. T., & Szamosi, L. T. (2018). Human resource management: A critical approach. In *Human resource management* (pp. 1-23). Routledge.
- Corona Lisboa, J. (2016). Apuntes sobre métodos de investigación. *Medisur*, 14(1), 81-83.
- de Miranda Castro, M. V., de Araújo, M. L., Ribeiro, A. M., Demo, G., & Meneses, P. P. M. (2020). Implementation of strategic human resource management practices: a review of the national scientific production and new research paths. *Revista de Gestão*, 27(3), 229-246.
- Diario Gestión. (2018). Cinco indicadores relevantes para controlar la tesorería de su negocio. En *Tendencias*, <https://gestion.pe/tendencias/cinco-indicadores-relevantes-controlar-tesoreria-negocio-238173-noticia/>
- Domínguez Santiago, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías: Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Pensamiento & gestión*, (24), 88-131.
- Escuela de Organización Industrial. (2013). Dirección estratégica de RRHH (Recursos Humanos). <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/12/direccion-estrategica-de-rrhh-recursos-humanos/>
- García, J.E., Durán, S.E., Parra, M.A. & Márceles, V.S. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios*, 38(32), 16-28.
- González García, M., Olivares, S., González, N., & Ramos, J. M. (2013). *Planeación e integración de los recursos humanos: capital humano*. Grupo Editorial Patria.
- Govender, C. M. (2021). *Transitioning HRM to HSM-Human Self-Management Goes beyond Traditional HR*. IntechOpen. doi: 10.5772/intechopen.96981
- Guevara, E. (2018). 6 estrategias para retener a los trabajadores en tu organización. En *Massociedad.org.mex*. <http://massociedad.org.mx/6-estrategias-trabajadores-organizacion/>



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in personnel and human resources management*, 217-271.
- Mone, E., London, M. & Mone, E. M. (2018). *Employee engagement through effective performance management: A practical guide for managers*. Routledge.
- Peraza, A. (2012). La estrategia gerencial y su aplicación en la Gestión de los gobiernos locales. *Observatorio Laboral Revista Venezolana* 5 (9).
- Quirós Tomás, F. J. (2015). *Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica y empresarial (Tesis Doctoral)* Universidad de Sevilla.
- Reyes-Ruiz, L., & Carmona Alvarado, F. A. (2020). La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio. *Universidad Simón Bolívar, Doctorado en Psicología*, 1-4.
- Sánchez Peñaflor, S. & Herrera Avilés, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIV(2), 133-146. <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.2216>
- Torres López, S., Lugo García, J.A., Piñero Pérez, P. & Pérez Fuentes, A. (2014). Gestión de recursos humanos para centros de desarrollo de sistemas de información. *Instituto de Información Científica y Tecnológica*, 5(2), 3-8.
- Torres-Flórez, D. (2019). Estrategia de compensaciones como herramienta de satisfacción laboral. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 6(2), 4-9.
- Torres, L. & Díaz, J. (2010). Organizaciones basadas en inteligencia: aproximación a una realidad del siglo XXI. *Revista Científica Teorías Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, (5), 117-127.
- Vieira Vieira, C. (2014). Gestión de recursos humanos: indicadores y herramientas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7(14), 23-33.