



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**MODELO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEL CAPITAL
HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

ASESOR ACADÉMICO

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

AUTORES

Gutiérrez, Marielis I.16.703.753

Molines V., Petra C.I.13.539.518

**Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al
título de LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

Cumaná, marzo de 2008



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**MODELO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEL CAPITAL
HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

AUTORES

Gutiérrez S, Marielis C.I.16.703.753

Molines V., Petra C.I.13.539.518

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

**Trabajo de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el
siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 07 días del mes de
marzo de 2008**

Profesora

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Jurado Asesor

C.I. 5.706.787

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	i
DEDICATORIA	iii
LISTA DE TABLAS	iv
LISTA DE FIGURAS.....	v
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. Planteamiento del problema de la investigación.....	3
1.2. Objetivos de la investigación	12
1.2.1. Objetivo General:	12
1.2.2. Objetivos Específicos:.....	12
1.3. Justificación y alcance de la investigación.....	13
1.4. Metodología	14
1.4.1. Nivel de Investigación.....	14
1.4.2. Diseño de la Investigación	14
1.4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	15
1.4.4. Fuentes de Información.....	15
1.4.5. Análisis, interpretación de la información obtenida	15
CAPÍTULO II	16
MODELOS ESTRATÉGICOS.....	16
2.1. La estrategia	16
2.2 Tipos de estrategias	18
2.2.1- Opciones estratégicas.....	21
2.2.2. Alternativas estratégicas	21
2.2.2.1.Las estrategias ofensivas o de crecimiento:	21
2.2.2.2 Las estrategias defensivas	22

2.2.2.3. Estrategias genéricas	23
2.2.2.4. Estrategias concéntricas	23
2.2.2.5 Análisis vectorial del crecimiento.....	24
2.2.2.6. Análisis del Portafolio Competitivo.....	26
2.3. Factores considerados en las estrategias	30
2.4. Componentes de la estrategia.....	30
2.5. Modelos estratégicos.....	32
CAPÍTULO III.....	42
CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.....	42
3.1. Las organizaciones	42
3.2 Capital humano en las organizaciones	44
3.2.1 Definición del capital humano.	45
3.2.2 Teorías del capital humano	45
3.2.3 Importancia del capital humano	47
3.2.4 El capital humano como un activo intangible.....	50
3.2.5 Relación del capital humano con el capital intelectual, relacional y estructural.....	51
3.2.6 Ventajas del capital humano	54
3.2.7 Desventajas del capital humano.....	55
CAPÍTULO IV.....	57
MODELO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.....	57
4.1 Elementos considerados para el análisis interno y externo que afectan el desarrollo del capital humano en las organizaciones	57
4.1.1. Factores externos.....	57
4.1.2. Factores internos	65
4.2 Visión, misión y valores del capital humano en las organizaciones	70
4.3. Objetivos que apuntan al desarrollo del capital humano	73
4.4 Estrategias para el desarrollo del capital humano en las organizaciones.....	75

4.5 Acciones estratégicas que contribuyen al desarrollo del capital humano en las organizaciones.....	83
4.6 Pautas para la implementación de estrategias para el desarrollo del capital humano en las organizaciones.....	84
4.7 Indicadores para evaluar las estrategias para el desarrollo del capital humano en las organizaciones	86
CONCLUSIONES	94
BIBLIOGRÁFIAS	97

AGRADECIMIENTO

A Dios todopoderoso que en todo momento nos dio fortaleza, en aquellos instantes que pensamos no poder más, quien es nuestro refugio y guía por el camino de la fe y la esperanza.

A nuestros amados padres: Francisca Suárez, Rafael Cabello, Carmen Vallejo y Petra Vallejo, quienes siempre estuvieron presente apoyándonos en nuestras metas.

A nuestros queridísimos hijos: César Javier, Jesús Rafael, María José y Samuel Geraldo, quienes cada día nos inspiraron en hacer de nuestras vidas unas profesionales. Gracias a ellos por entendernos, el tiempo que en algunas situaciones estuvimos ausentes. Esperamos que el logro de esta meta les sirva de estímulo, los amamos.

A nuestros amores: Alvaro Luis, Rafael, Genaro, por tener tanta paciencia por tantas horas de esperas y por darnos su amor aun sin importarles ese tiempo en esperas.

A todos nuestros amigos y compañeros de clase y de pasillo por pasar momentos de alegrías y tristezas junto a nosotros, de manera muy especial a Ana Landaeta, Veruska Vásquez y Oscar Villafranca, quienes en todo momento sin importar el tiempo estuvieron allí apoyándonos de todas formas.

A Damaris Zerpa, quien es nuestra queridísima profesora, siempre tan linda, paciente y comprensible, siempre nos dio esa motivación para lograr esta meta sin debilitarnos, ya que, en todo momento nos brindó su mano amiga no sólo como

profesora sino también como nuestra madre, guiándonos hacia el camino que debíamos emprender, para lograr esta meta.

Aquellos profesores que hacen vida en la escuela de administración que de alguna manera nos apoyaron, entendieron, enseñaron, de manera muy especial a los profesores: Carlos Jiménez y Christine Echenique, a estos por ayudarnos en la elaboración de esta investigación, mediante la facilitación de materiales y su explicación.

Mil gracias a todos

DEDICATORIA

A Dios por darnos la vida para poder llevar y emprender esta meta.

A nosotras por ser tan valientes, fuertes, emprendedoras para llevar a cabo este sueño y seguir ayudándonos una a la otra y no desistir.

A nuestros hijos César Javier, Jesús Rafael, María José y Samuel Geraldo.

A nuestros padres: Francisca, Rafael, Elio, Carmen y Petra ejemplos de dedicación, humildad, paciencia y honestidad.

A nuestros hermanos y sobrinos para que les sirva de guía y ejemplo de que si se puede lograr lo propuesto, en especial a Carlos Gutiérrez y Juan Molines, quienes desde el cielo nos han guiado con su luz para mostrarnos el camino a seguir.

A nuestra querida Ana, por ser tan 100% con nosotras, a Gena y a Alvaro Luis, brindándonos apoyo. por soportarnos.

A todos nuestros amigos de la escuela de administración y contaduría que hicieron vida junto a nosotras

LISTA DE TABLAS

Cuadro N° 1: Fuerzas económicas.....	59
Cuadro N° 2: Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.....	61
Cuadro N° 3: Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.....	63
Cuadro N ° 4 Matriz de evaluación de estrategia.....	91

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1 Análisis Vectorial Del Crecimiento	25
Figura N° 2: Modelo Integral De Dirección Estratégica.....	34
Figura N° 3 Inversión en Gente.....	80

RESUMEN

Para las organizaciones actuales la calidad de su capital humano es uno de los pilares fundamentales para alcanzar el éxito, , en esta época los cambios, económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos, ha puesto de relieve que es el componente humano la verdadera célula vital de las actividades desarrolladas en los nuevos tiempos, lo que ha generado modificación en los modelos organizativos, gestión y dirección de las organizaciones, donde su personal representa el bien máspreciado para ellas, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes, como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con como es reconocido. De allí el interés por: definir un modelo estratégico para el desarrollo del capital humano en las organizaciones. Para lograrlo se desarrolló una investigación a nivel descriptivo con un diseño documental, a modo de conocer las formulaciones teóricas que sustentan el surgimiento, alcance y desarrollo del capital humano como factor clave para el éxito organizacional. Encontrándose que el conocimiento se crea, se desarrolla y se transfiere en las organizaciones, a través de la combinación adecuada de: liderazgo, motivación y comunicación, en concordancia con las perspectivas de la misma. Por tanto, las estrategias deben sustentarse en los recursos intangibles, ya que estos son los que proporcionan un mayor factor de diferenciación, además, no son disponibles en el mercado sino que han de nacer y desarrollarse dentro de las organizaciones. Asimismo, los modelos estratégicos basados en recursos intangibles constituyen un patrón formal aplicable a todas las organizaciones pero el contexto y condiciones varían a tal punto que restringen la utilización de los modelos como fórmulas para la gerencia. No obstante en esta investigación se propone un modelo que sin que sea una receta se centra en el ser humano, como miembro vital de las organizaciones..

Palabras o Frases Claves: Capital humano en las organizaciones

INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI las empresas enfrentan nuevos retos y viven momentos cruciales donde se percibe que los aspectos cualitativos ejercen mayor prioridad sobre los cuantitativos, donde las personas son el motor principal para lograr el éxito, siendo este uno de los elementos más analizados en el mundo empresarial, indagándose sobre los factores que generan beneficios mayores que los obtenidos por sus competidores.

Danvila (2004:25) expresa que “en esta época se están produciendo cambios, políticos, sociales, culturales y tecnológicos, los cuales han modificado los modelos organizativos, gestión y dirección de las empresas”. En tal sentido, las organizaciones deben asumir un desafío competitivo sin precedentes en donde es de suma importancia plantearse como misión, ser y lucir atractiva para los inversionistas, para los socios, clientes, pero en especial para su gente que es la que la llevará a su triunfo organizacional.

A partir de los años 1990 y hasta la actualidad, se ha producido un cambio en la dirección de las empresas, proporcionándose así un enfoque de carácter estratégico basado en los recursos y capacidades que poseen las empresas, centrándose en la calidad del personal que en ella labora, es decir, en la calidad del capital humano.

Para las organizaciones actuales la calidad de su capital humano es uno de los pilares fundamentales para alcanzar el éxito. Sales (2007:1) “señala que cuando se habla de calidad humana, ésta se relaciona con el talento, personas talentosas”, elementos fundamentales que debe poseer el capital humano que forma parte de la organización. De allí que, el tratamiento al que será sometido esté, amerita una

especial atención de las personas involucradas, de los más altos niveles gerenciales, recorriendo por todo el cuerpo de la organización hasta el nivel más bajo de la misma. En esta perspectiva, se sustentará el presente trabajo, el cual tiene como objetivo definir un modelo estratégico para el desarrollo del capital humano en las organizaciones. Éste se ha desarrollado en los siguientes capítulos:

Capítulo I: Las generalidades del problema de investigación, que trata lo concerniente al problema: planteamiento de problema, los objetivos, justificación y alcance; y la metodología: nivel de la investigación, diseño de la investigación, técnicas e instrumentos de recolección de la información, fuentes de información, análisis e interpretación de la información.

Capítulo II: Modelos estratégicos de las organizaciones que sirvieron de fundamento para la investigación

Capítulo III: Capital humano en las organizaciones, el cual describe los aspectos relacionados con las organizaciones, teorías, importancia como un activo intangible, relación con el capital intelectual, relacional y estructural y por último las ventajas y desventajas.

Capítulo IV: Modelo estratégico requerido para el desarrollo del capital humano en las organizaciones el cual se enfoca a los siguientes componentes: elementos considerados para el análisis interno y externo que afectan el desarrollo del capital humano en las organizaciones, así como los objetivos, estrategias, acciones estratégicas, pautas para la implementación de estrategia, indicadores para evaluar las estrategias, que contribuyan al desarrollo del capital humano en las organizaciones, finalmente, las conclusiones, recomendaciones, glosario de termino y bibliografía.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Arias (2006:39) señala “un problema de investigación es una pregunta o interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”. Una vez estructurada la idea de investigación se transforma y se desarrolla en el planteamiento del problema, es decir, afinar y estructurar más formalmente la idea. Al respecto Arias (2006:41) señala: “el planteamiento consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relaciones e incógnitas por responder”. En este sentido, se derivan tres elementos fundamentales para plantear un problema como lo son los objetivos, preguntas y justificación de la investigación, los cuales se desarrollan en este capítulo.

1.1. Planteamiento del problema de la investigación.

El hombre desde su origen ha sentido la necesidad de organizarse, así, como sentirse parte de ésta, enfocándose y alcanzando los objetivos y metas que se ha planteado de forma individual, llevando acabo acciones de eficiencia, para su desarrollo. A medida que fue evolucionando, percibió el sentido del esfuerzo y el logro colectivo empezando a sentir la necesidad de mejorar sus condiciones como parte de esa organización a la cual pertenecía puesto que para ésta, él era indispensable para alcanzar su productividad.

En los albores de la civilización humana, las actitudes y habilidades desarrolladas por el ser humano para enfrentar las exigencias de las organizaciones, han ido alcanzando un orden de conocimientos que forman el hombre de hoy,

tomando en cuenta las diversas experiencias vividas durante muchos años, las cuales han suministrado de manera progresiva el conocimiento acerca del mundo que lo rodea.

Las organizaciones por su parte han permanecido buscando la forma de mejorar las condiciones de su personal o de su cuerpo empresarial. Si bien es cierto, que el hombre es un ser social que otorga gran interés por lograr un bienestar en armonía con las personas que lo rodean, también es cierto que para ello requieren disponer de los recursos necesarios para tal fin tanto en el área laboral, personal como cultural, de tal manera, que ayude a satisfacer sus necesidades en su conjunto. Hoy en día las organizaciones se han dado cuenta que el éxito depende del personal que labora, de allí que, se han visto en la necesidad de crear departamentos que gestionen las actividades inherentes al personal de tal manera que garantice un personal especializado, un verdadero capital humano.

Martínez y Sarmiento (2005:24) señalan, que con la revolución científica dada en el siglo XIX la inversión en la educación, el conocimiento, y habilidades se convirtieron en factores trascendentales para determinar la productividad de un trabajador, es en el siglo XX específicamente en los años 50, cuando es utilizado el término capital humano a través de los estudios sociológicos organizados por Gary Becker, y Theodore Schultz, y es a partir de allí que este tema empieza a tener gran relevancia mundial.

Ahora bien, unidos al hombre se encuentran los negocios y las actividades empresariales, ubicando así los mecanismos más apropiados para cubrir sus expectativas que de diferentes maneras posee el personal. Este fenómeno no es absolutamente nuevo, como oportunamente se ha mencionado, las organizaciones han contado con capital humano desde sus inicios, el cual es definido por Martínez y Sarmiento (2005: 19) como:

La mano de obra de una empresa, es el recurso más importante y básico ya que desarrolla el trabajo de la productividad de bienes y servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado y obtener una utilidad.

En este concepto se percibe claramente que el capital humano es solo la persona que realiza un trabajo con la finalidad de obtener una utilidad, sin embargo, Becker (Martínez y Sarmiento, 2005:24) lo define “como el conjunto de capacidades productivas que un individuo obtiene por acumulación de conocimientos generales o específicos”, por lo tanto, capital humano es considerado como un activo inmaterial atribuido a una persona que puede acumularlo y utilizarlo simultáneamente para varias operaciones.

Tal circunstancia ha cobrado, mayor importancia en el nuevo siglo XXI donde se le brinda más atención a los activos intangibles como la formación y los conocimientos (capital intelectual) que posee su capital humano, los cuales aportan a la organización un conjunto de conocimiento, habilidades, razonamiento, experiencia, etc. (Itami y Roehl, 1987:28).

Según González (Danvila, 2004:11):

El capital intelectual está formado, además de los conocimientos, por los datos, la información, las patentes, la investigación, el desarrollo, la organización, las actitudes y habilidades del personal, el trabajo en equipo, el potencial de aprendizaje, las relaciones con los clientes y otras entidades del entorno, etc.

En esta concepción se evidencia una integración de tres factores: conocimientos, información y habilidades del personal, los cuales figuran como los pilares sobre los que descansa la estructura del capital intelectual en las

organizaciones. Cabe destacar, que los activos intangibles son los que mejor cumplen con factores necesarios para poder generar una ventaja competitiva.

Así mismo, es necesario mencionar que el capital humano está fuertemente relacionado con el capital estructural, ya que, él es una herramienta muy significativa que podría lograr elevar el desempeño de cada uno, de igual manera juega un papel preponderante con respecto al capital relacional, éste es el medio de unión entre los dos, lo cual aportaría a la organización un ambiente organizacional mucho más agradable; que ayudaría a obtener una relación con el personal fuera de la empresa, pero relacionada con la misma.

Medrano (Rodríguez, 2002:13), señala:

Capital estructural es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión.

Asimismo, señala Medrano (Rodríguez, 2002:13); que el capital relacional se basa:

En el valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores,...).

Es de suma importancia reconocer la vinculación que tiene el capital humano con el capital intelectual, el capital relacional así como el estructural, estos vinculan un círculo armonioso para que la organización lleve a cabo sus expectativas, apoyada

por sus integrantes, en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia en la comunidad. Ello se constituye en la actualidad, la principal fuente de riqueza de las organizaciones, y por tanto, la dirección de las mismas debe conceder una consideración especial a la administración de dichos capitales.

Ahora bien, cuando el ser humano es concebido como un “Recurso Humano” se pretende engranarlo dentro de otros objetos que se acoplan en las tareas y actividades de un mecanismo, entendiéndose que un recurso no es más que una cosa que se suma al resto de las cosas que ya existen, pero, si se recurre a la expresión capital humano, se piensa en el ser humano como un potencial que desarrolla sus atributos a favor de los otros seres humanos, ya que está en su naturaleza ser creador, productor e innovador y esto ha conllevado a que las organizaciones tomen conciencia de que lo más importante es la gente, ya que es la gente el origen, la naturaleza y la finalidad de las organizaciones, sin gente no se produce capital de ningún tipo (Guédez, 2006:57).

En el mismo orden de idea, en ciertos países los cambios se han realizado con mayor velocidad que en otros, pero se ha hecho evidente la creación y el mejoramiento de maquinarias, equipos y sistemas así como la especialización de personal en las funciones inherentes en el proceso productivo, las cuales han dirigido los pasos hacia una economía globalizada y competitiva con la cual se cuenta en el presente. Sin duda alguna, la incursión en el mercado globalizado y competitivo implica una participación exigente, acelerada, donde la capacidad de dar respuesta debe estar acorde con el medio ambiente que los rodea, condensando así los recursos más idóneos que satisfagan a las organizaciones, a su personal y al cliente, garantizando así la continuidad del negocio.

En la actualidad, el mundo de los negocios está caracterizado por un mercado competitivo, en donde los clientes son exigentes al momento de requerir mayor

calidad en sus servicios, lo cual conlleva a que la gerencia tome acciones y planes hacia actividades favorables tanto para ella como para su entorno, pero es a través del desempeño de su personal y valiéndose de los conocimientos, destrezas, experiencias, aptitudes de los cuales disponga para poder así llevar a cabo sus estrategias organizacionales. El valor de las empresas hoy en día ya no se rige tanto por su capital financiero, sino por su capital humano. Para Mantilla (2004:37) “la nueva economía donde la globalización, intensificación de la información, el conocimiento, el trabajo en red, la conectividad, así como la fe y razón; ha traído una nueva manera de evaluar las organizaciones”, y que hoy las que encabezan las listas de las mejores del mundo, son las que cuentan con un personal altamente especializado, es decir, un capital humano.

Por lo tanto, si una organización no se preocupa por proporcionar los medios pertinentes adecuados de sus miembros se estará restringiendo la posibilidad de actuar en forma positiva en el mercado en el cual compete. Es por ello que se hace de suma importancia para todo empresario, gerente o persona de negocios identificar las fortalezas y debilidades, como reconocer las oportunidades de éxito que ofrece el mercado, y que es mediante el desempeño eficiente de las personas y a través de sus aptitudes, experiencias y métodos de trabajo con la que cuenta toda organización, que se consigue estructurar cursos de acciones completos encaminados hacia la optimización de sus operaciones.

Señala Coff Russell (Danvila, 2004:57):

Es por eso que el activo humano o activos humanos son una forma especial de activos estratégicos dentro de una organización, específicamente existe capital humano debajo de los límites organizacionales que tienen y controlan el potencial para generar una rentabilidad económica.

Así pues, el capital humano puede ser considerado un motor generador tanto de riqueza como de éxito organizacional, lo que no da la pauta para poder decidir qué acción tomar a la hora de diseñar un correcto departamento de recursos humanos y lo que implicaría que este fuera totalmente exitoso en la organización.

Por ello, la misión de las organizaciones es crear un ámbito en donde el conocimiento individual contenido en el capital humano ascienda por los grupos hasta llegar a la organización en su totalidad y evitar que se vaya de la organización después de las 18 horas o después de un par de años (Belly, 2007:2).

Llegar a lograr la altitud de capital humano es el objetivo final que deben perseguir las organizaciones, éstas no pueden desperdiciar a su factor humano, ya que constituyen un aporte valioso en su crecimiento, en su desarrollo, al contrario se le deben proporcionar todos los medios requeridos para que se obtenga de este capital resultados que la favorezcan,

Desde esta perspectiva, en la medida que la gerencia se identifique con el rol que se debe desempeñar en función del capital humano de la organización donde labora, los resultados conllevarán a logros, a obtener un buen clima organizacional que garantice un comportamiento organizacional óptimo, en función del desarrollo y consecuentemente al éxito de la organización.

En la actualidad las organizaciones utilizan al factor humano, sin ningún tipo de planificación estratégica, en muchas de ellas no existen definiciones clara de misión, visión, ni siquiera se tienen metas definidas como organización, estos son elementos negativos que no orientan al individuo dentro de la misma, provocando en muchas ocasiones una desorientación y hasta desmotivación por parte del empleado.

Como consecuencia de esta debilidad se desprende que en las mismas exista una cultura organizacional débil que se manifiesta en la poca promoción de valores organizacionales. Esto permite que se manifiesten antivalores en los trabajadores como la antipatía a la empresa, deficiente atención al cliente, falta de compromiso, poco sentido de pertenencia, entre otros.

De acuerdo a esto, es importante para toda organización tener en curso una estrategia, con el fin de crear valores y mantener a su capital humano, haciéndole sentir a las personas que forman parte importante de la misma, ya que representan un factor trascendental para el desarrollo de la productividad así como también al desarrollo de las estrategias competitiva.

Para Brooking (1998:12), las condiciones del mundo actual en donde se compite en forma global, son propias para el uso de estrategias específicas, es por eso que en la actualidad las misiones claves de una organización son el formar sociedades estratégicas con sus clientes, al ofrecerles soluciones integrales de capital humano adecuadas a sus necesidades, contando siempre con un servicio de calidad que lo consolide como la mejor opción de capacitación y sobre todo el aprovechamiento de capital humano.

La estrategia seguida por cada organización dependerá de los recursos que posea, dependerá de la organización buscar hacer más efectivo el uso de los recursos y capacidades esenciales de la empresa. Dicha utilización se verá influenciada por las oportunidades y amenazas del entorno en el cual se desenvuelve la organización. Cada organización llevará a cabo una estrategia que distribuya eficazmente sus recursos y le conduzca al éxito en su entorno.

Para Hussi (Danvila, 2004:17):

La estrategia de las organizaciones debe sustentarse en los activos intangibles por dos motivos: son los que proporcionan un mayor factor de diferenciación y además no son recursos disponibles en el mercado sino que generalmente han de nacer y desarrollarse dentro de las organizaciones de modo complejo y con un cierto período de tiempo.

Esto hace referencia a que cuando se trata de jerarquizar entre los aspectos que conforman e integran una organización, se coloca en primer lugar al capital humano como un elemento capaz de mover beneficios al resto de los aspectos, de allí que nace la principal interrogante de la investigación: ¿Cuál es el modelo estratégico requerido para el desarrollo del capital humano en las organizaciones?

De igual manera se plantean una serie de interrogantes, tales como:

¿Qué elementos deben considerarse en el análisis interno, externo y que afectan al desarrollo del capital humano en las organizaciones?

¿Con base a qué aspectos deben definirse la misión, visión y valores para el desarrollo del capital humano en las organizaciones?

¿Qué parámetros deben ser utilizados en la determinación de los objetivos que apuntan, hacia el desarrollo del capital humano en las organizaciones?

¿Qué estrategias potenciarán el desarrollo del capital humano en las organizaciones?

¿Qué acciones estratégicas contribuirán al desarrollo del capital humano en las organizaciones?

¿Cuáles son las pautas para la implementación de las estrategias para el desarrollo del capital humano en las organizaciones?

¿Qué indicadores permitirían evaluar las estrategias para el desarrollo del capital humano en las organizaciones?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo General:

Definir un modelo estratégico para el desarrollo del capital humano en las organizaciones.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- Describir los elementos que deben considerarse para el análisis interno y externo y que afectan el desarrollo del capital humano en las organizaciones.
- Identificar los aspectos para la definición de misión, visión y valores para el desarrollo del capital humano en las organizaciones.
- identificar los parámetros utilizados para la determinación de los objetivos que apuntan, hacia el desarrollo del capital humano en las organizaciones.
- Identificar las estrategias requeridas para potenciar el desarrollo del capital humano en las organizaciones.
- Describir las estrategias que contribuyen al desarrollo del capital humano en las organizaciones.
- Describir las pautas para la implementación de las estrategias para el desarrollo del capital humano. en las organizaciones.

- Identificar los indicadores para la evaluación de las estrategias para el desarrollo del capital humano. en las organizaciones.

1.3. Justificación y alcance de la investigación.

El desarrollo de la ciencia, la tecnología y de sus aplicaciones ha otorgado una relevancia cada vez más creciente para la obtención, manejo y utilización de las habilidades y destrezas por parte de las personas. En este sentido, el ser humano ha adquirido un alto valor, por el aporte que en conjunto realizan en el aumento del valor agregado de las diferentes operaciones llevadas a cabo por las organizaciones. Es por ello que hoy día el énfasis por el estudio de los activos intangibles, en especial al capital humano que tiene su fuente en las cualidades intelectuales, conocimientos técnicos, de razonamiento, habilidades poseídas para una mayor fuerza de trabajo, es lo que justifica el estudio del modelo estratégico requerido para el desarrollo del capital humano en las organizaciones, ya que, éste es imprescindible no sólo desde el punto de vista de la maximización de la productividad, sino, desde punto de vista del lado humano de ese capital que forma parte de ella.

En este orden de ideas, el presente trabajo procura hacer énfasis en el modelo estratégico requerido para el desarrollo del capital humano en la organización y busca orientar el conocimiento del investigador hacia el correcto trato que se le debe brindar a los seres humanos para que logren un desarrollo beneficioso y calidad de vida.

Del mismo modo, la realización de un trabajo de investigación bajo este tema, podría servir como base y fuente de referencia para la ejecución de estudios posteriores que giren en torno al mismo; tomando en cuenta los escasos trabajos de investigación que se disponen sobre capital humano.

1.4. Metodología

Para Arias (2006,110) “la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas e instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación”. De allí que, en el presente capítulo se tratan los siguientes aspectos: nivel de la investigación, diseño de la investigación, técnicas e instrumentos de recolección de la información, fuentes de información y análisis, interpretación de la información obtenida.

1.4.1. Nivel de Investigación

Para Arias (2006:24) la investigación descriptiva consiste “en la caracterización de hechos, fenómenos, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”

De acuerdo a lo señalado por Arias, el nivel de investigación es de tipo descriptivo, porque estará dirigido a la determinación de un modelo requerido para el desarrollo del capital humano en las organizaciones.

1.4.2. Diseño de la Investigación

La investigación realizada es de tipo documental, entendiéndose según Arias (2006:26) como “un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, críticas e interpretación de datos secundarios”, ya que se necesitó de fuentes documentales referidas al tema, además involucra la revisión de estudios especializados y autores que ya han escrito con anterioridad sobre este tópico, con el propósito de conseguir nuevos conocimientos.

1.4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

La técnica aplicada para la obtención de la información fue el análisis documental, así como el análisis de contenido y la información fue guardada en un medio procesado, analizada e interpretada posteriormente con la ayuda de los instrumentos como: computadora, pendrive, cuadro de registro, entre otros,

1.4.4. Fuentes de Información

Se consultaron fuentes de información secundarias como textos y revistas especializadas sobre el tema objeto de estudio, páginas Web, folletos, normativas y boletines informativos.

1.4.5. Análisis, interpretación de la información obtenida

La información recolectada fue sometida a un análisis descriptivo, utilizando la elaboración y presentación de cuadros, figuras y gráficos para facilitar la comprensión de la misma, a fin de preparar el informe final.

CAPÍTULO II

MODELOS ESTRATÉGICOS

2.1. La estrategia

La Estrategia tiene unos orígenes en el campo militar desde la antigua Grecia donde los generales planeaban sus estrategias para enfrentar el enemigo y desde ese momento se han preparado múltiples definiciones. El término estrategia proviene del verbo *stratego*, el cual significa planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de sus recursos. Sin embargo, una vez que el término se trasladó al campo empresarial y organizacional, se le ha dado otra connotación sin perder su esencia. David Fred (2003:11) define: las estrategias como “acciones potenciales que requieren decisiones por parte de la gerencia y de recursos de la organización”; y Thompson y Strickland (2003:4) la definen como “una combinación de movimientos competitivos y enfoques de las organizaciones que los gerentes utilizan para satisfacer a los clientes, así, como a su capital humano para poder competir con éxito y lograr los objetivos de estas”.

Desde esta perspectiva estrategia para la administración básicamente se entiende como la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas. Se recurre a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no se puede pronosticar.

Serna (1999:32) define “las estrategias como acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”

y Morrissey (2007:2) las define como “programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica” La estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. No obstante, para Mintzberg (González, 2008:15) es posible identificar cinco concepciones alternativas que si bien compiten, tienen la importancia de complementarse:

- Estrategia como Plan: un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la organización, normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.
- Estrategia como Táctica: Una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.
- Estrategia como Pauta: La estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir la estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.
- Estrategia como Posición: La estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la organización en el entorno, sea directamente competitiva o no.
- Estrategia como Perspectiva: La estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

Entonces, se comprende la estrategia como una técnica, táctica, maniobra, habilidad y conjunto de actividades destinadas a un objetivo a realizar por parte de las organizaciones a través de la toma de decisiones y por ello tener un propósito estratégico implica que éstas deben tener una visión sobre el futuro, indicando qué organización queremos ser, a donde queremos llegar para lograr la clave del éxito organizacional.

No obstante Thompson y Strickland (2003:13) señalan que la creación de una estrategia es fundamentalmente una actividad de espíritu emprendedor, impulsada por el mercado y por el cliente; las cualidades esenciales son: un talento para capitalizar las oportunidades de mercado emergentes y las necesidades en evolución de los clientes; una inclinación hacia la innovación y la creatividad un deseo de tomar riesgo de manera prudente, y un fuerte sentido de lo que se necesita hacer para acrecentar y fortalecer las organizaciones.

2.2 Tipos de estrategias

Según Fred David (2003:186), el atractivo principal de cualquiera estrategia de la gerencia es la expectativa de que mejorará el rendimiento de la organización. A través de la participación en actividades de dirección estratégica y que los gerentes y empleados adquieren una mejor comprensión de las prioridades y las operaciones de una organización. Entre los tipos de estrategias se encuentran:

- **.Integración hacia delante**

Obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas.

- **Integración hacia atrás**

Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los proveedores de una organización.

- **Integración horizontal**

Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los competidores de una organización.

- **Penetración en el mercado**

Búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia.

- **Desarrollo del mercado**

Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.

- **Desarrollo del producto**

Búsqueda de incremento de las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios actuales, o del desarrollo de nuevos productos.

- **Diversificación concéntrica**

Adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados.

- **Diversificación Horizontal**

Adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados para los clientes actuales.

- **Recorte de gastos**

Reagrupación por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades.

- **Enajenación**

Venta de una división por parte de una organización.

- **Liquidación**

Venta de los activos de una organización, en partes, por su valor tangible.

- **Estrategias intensivas**

Se conocen como la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y del producto, éstas requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la organización con los productos existentes.

- **La estrategia de diversificación**

Se da cuando la organización varía la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer. Hay tres tipos de estrategias generales de diversificación:

concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

- **Las estrategias defensivas**

Surgen cuando existe la necesidad de resguardar los activos tangibles e intangibles de las organizaciones, los mercados, clientes y proveedores. Entre las estrategias defensivas se encuentran: organizaciones de riesgo compartido el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

2.2.1- Opciones estratégicas

Serna Humberto (1999:213) presenta de con amplitud y profundidad las opciones estratégicas en busca de diferentes caminos para lograr los objetivos de una organización, entre estos se encuentran: alternativas estratégicas, análisis vectorial, análisis de portafolio y alternativas estratégicas.

2.2.2. Alternativas estratégicas

2.2.2.1.Las estrategias ofensivas o de crecimiento:

Buscan la consolidación de una organización, entre ellas las más comunes son:

- **Concentración:** es cuando una organización decide dedicarse o mercadear un solo producto, línea de producto o servicio, es decir la organización opta por concentrar todos sus esfuerzos en un único artículo para trabajar con altos niveles de producción.

- Diversificación concéntrica: se representa cuando una firma decide complementar su negocio produciendo u ofreciendo productos y servicios relacionados con su especialización primaria.
- Integración vertical: si una organización decide agregar una etapa de su proceso actual de producción o servicio está aplicando en su organización una estrategia de integración vertical.
- Diversificación de conglomerado: cuando una firma especializada decide entrar en nuevas líneas de productos o servicios no relacionados con su primera actividad.
- Fusiones: la fusión es la combinación de operaciones de dos organizaciones en una sola. El efecto sinérgico es la mayor razón de las fusiones.
- Adquisiciones: es la compra que una organización hace de otra, pero deja que la firma adquirida opere como organización independiente del adquiriente.
- Operaciones conjuntas: cuando dos o más organizaciones se unen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podría hacer independientemente.
- Innovación: búsqueda permanentes de nuevos mercados, nuevos productos.
- Alianza Estratégica: la unión de fuerzas para lograr efectos sinérgicos, sin que cada aliado pierda su identidad.

2.2.2.2 Las estrategias defensivas

Las estrategias defensivas se aplican en una organización para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar a una organización. Dentro de la gerencia estratégica se han definido cuatro, a saber:

- Reducción o ennichamiento: consiste en disminuir en número o tamaño de las operaciones o de las actividades de una organización para mejorar su

productividad. Esto ocurre fundamentalmente cuando una organización tiene que reducir costo o personal para poder mantenerse con eficiencia y eficacia dentro del mercado.

- Desinversión: cuando una organización cierra o debe parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su misión. Esto ocurre especialmente en organizaciones que entran en una diversificación sin dirección.
- Liquidación: vender o disponer de los bienes de una organización previo a los transmite legales, es liquidarla. Generalmente una organización recurre a esta estrategia cuando su negocio a niveles tales de ineficiencia que ya no es posible recuperar eficientemente su tarea empresarial.
- Recuperación: este caso se presenta cuando una organización emplea estrategias dirigidas a suspender el declive de su organización y colocarla en condiciones para que sobreviva y dé utilidades.
- Alianza estratégica: la búsqueda de asociación que permitan alcanzar efectos sinérgicos. Esta alianza es generalmente temporal

2.2.2.3. Estrategias genéricas

Las estrategias corporativas también pueden ser globales y referidas a todas las unidades estratégicas del negocio. Señala la dirección por áreas globales.

2.2.2.4. Estrategias concéntricas

Son aquellas que afectan a toda la organización. Los acelerados cambios del mundo actual que inciden directamente sobre el entorno de las organizaciones,

obligan a la gerencia de hoy a diseñar estrategias que soporten cada plan trazado para diferentes áreas funcionales.

2.2.2.5 Análisis vectorial del crecimiento

El análisis vectorial de crecimiento examina diferentes alternativas de productos en relación con las opciones de mercado de la organización. Un producto actual en un nuevo mercado plantea oportunidades y desafíos diferentes a los de un producto nuevo en el mercado existente un análisis sistemático de la estructura de mercado revelará las condiciones competitivas y las oportunidades de crecimientos no exploradas, por tanto un análisis vectorial del crecimiento es una excelente herramienta para las estrategias de una organización.

Este modelo será descrito a continuación y se muestra a través de la figura N° 1.

Parte de una función inicial en el cual la organización está en un mercado actual, con unos productos actuales, de allí que una organización puede analizar las siguientes opciones estratégicas:

- Crecimiento vectorial horizontal

Las opciones estratégicas en esta alternativa serían: Permanecer en el mercado actual con productos actuales para ello tendrán que diseñar fundamentalmente estrategias de consolidación en los mercados actuales, así como rediseñar productos para los actuales mercado. Esta es igualmente

Figura N° 1 Análisis Vectorial Del Crecimiento

OPCIONES DE MERCADO		Productos Actuales	Productos Mejorados	Extensión de líneas	Productos Nuevos
	Mercado actual	Productos Actuales	→ ↓	→ ↓	→ ↓
	Mercado Extendido	→ ↓	↘	→ ↓	→ ↓
	Nuevo Mercado Nacional	→ ↓	→ ↓	→ ↘	→ ↓
	Nuevo Mercado Internacional	→ ↘ ↓	→ ↘	→ ↘ ↓	→ ↓
Desarrollo de mercado					

Fuente: Serna Humberto 1999“Gerencia Estratégica” Pág. 219.

una estrategia de desarrollo horizontal que exige investigaciones y desarrollo, al igual que estrategia de penetración.

- Crecimiento vectorial vertical

Éste supone estrategias dirigidas hacia la ampliación de los mercados, buscando nuevos segmentos tanto en el nivel nacional como internacional, por tanto supone estrategias de penetración en los mercados, ingeniería de imagen y por ende, énfasis en la comercialización y en la publicidad, en esta estrategia la investigación de mercado es fundamental.

- Crecimiento vectorial combinado

En estas estrategias es posible escoger entre las diferentes posibilidades que ofrece la combinación de los crecimientos horizontal y vertical.

- Vector estratégico

La integración de las diferentes opciones estratégicas permitirá definir el vector estratégico de la organización y por tanto los proyectos y las estrategias que conduzcan a la materialización del vector.

2.2.2.6. Análisis del Portafolio Competitivo

Esté se basa en el concepto de la curva de experiencia y enfatiza la importancia de la participación relativa de una organización en el mercado.

Visto esto, el aprovechamiento de una organización se da a través de las estrategias que apliquen en su entorno, donde se exploran distintos métodos e instrumentos para hermanar y elegir las opciones estratégicas de dicha empresa; a motivo de comprensión de lo expresado por dichos autores se puede notar que

existen variedades de estrategias, que en su conjunto todas persiguen poner en marcha la misión de la organización

Pero toda concentración respecto a este punto, se inscribe en la presentación de cada una de las estrategias, no obstante, no significa que cada una de ellas tengan que ser utilizadas en el proceso de planeación estratégica definida por Serna (1999:17) como “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la organización, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la industria hacia el futuro “.

Para comprender lo expuesto es importante destacar que es fundamental para cada organización y tropa estratégica escoger las diferentes alternativas de estrategias y por ende llevar a cabo la selección de aquellas que más concuerden a las particularidades y nivel de perfeccionamiento de la misma, en el cual juega un papel transcendental el modelador de estrategia el cual es conocido también como el estratega, éste no es sólo un planificador o un visionario sino un sujeto en continuo aprendizaje para gobernar un proceso en el cual las estrategias y las visiones pueden surgir, así como pueden ser concebidas de manera deliberada.

La dedicación, experiencia, el toque personal, el dominio del detalle, el sentido de la armonía y la integración, la emoción y la pasión, son los ingredientes básicos para el éxito del estratega .y consecuentemente el de la estrategia.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, es posible identificar cuatro puntos a tener en cuenta:

- Administración de la estabilidad

Si las estrategias requieren de estabilidad, los estrategas no tendrían que obsesionarse con generar cambios fundamentales. Por el contrario, deben mantener la orientación, ganar en eficiencia centrándose en los procesos y reforzar la identidad y las características distintivas.

- Detección de discontinuidades

Sin perjuicio de lo indicado en el punto anterior, es probable que el hecho de "hacer más de lo mismo" provoque que la organización pierda sincronización con el medio ambiente. El reto real del estratega consiste en detectar las sutiles discontinuidades que puedan dar indicios de la necesidad de cambios fundamentales. Para ello el estratega deberá tener la mente ágil y una clara comprensión de la situación.

- Conocimiento del negocio

El líder no puede "diseñar estrategias" alejado de los detalles operativos de su negocio. Por el contrario, allí, en la línea de acción, es donde se encuentra la mejor información, la que permite detectar oportunidades y aprender por la contrastación entre las ideas y los hechos.

- Administración de patrones

La labor del gerente no consiste sólo en preconcebir estrategias, sino también reconocer su surgimiento en cualquier otra parte de la organización e intervenir cuando sea necesario.

Una vez que los estrategas hayan seleccionado las estrategias que ayuden al logro de los objetivos estableciendo los proyectos estratégicos que integran el plan de la organización se debe poner en marcha la formulación de estrategia, la cual es definida por Serna (1999:236) como:

La formulación de estrategias como la selección de los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el Plan Estratégico Corporativo, y éstos a su vez son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión.

Asimismo, Gerver (2007:14) señala:

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la organización. Éstas muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos y también no tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la organización sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores. Pero son una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la organización.

Entonces, estrategia es la manera, cómo y para qué el ser humano o una organización utiliza sus aptitudes, fuerzas y medios en dirección a un objetivo. En un sentido aún más específico, la estrategia enseña como utilizar de la forma más eficaz estas aptitudes, fuerzas y medios.

2.3. Factores considerados en las estrategias

1. Es un patrón de decisiones coherente, unificado, integrador; es decir, que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo.
2. Constituyen un medio para establecer un propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.
3. Es una definición del dominio competitivo de las organizaciones.
4. Representa una respuesta a las fortalezas, debilidades internas, a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.
5. Se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles o niveles comparativos, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función.
6. Constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a su capital humano, su razón de ser.

2.4. Componentes de la estrategia

Los componentes de la estrategia empresarial según Menguzzato y Renaut (Figuerola, 2007:32) son los siguientes:

El ámbito o campo de actividad: Este componente de la estrategia empresarial pretende delimitar el campo de actuación de la empresa, o sea la amplitud y las características de las relaciones “productivas” de ésta con su entorno socioeconómico. Se trata de especificar cuál es o cuáles son los “negocios” en los que piensa participar la empresa

Las capacidades distintivas: Este componente incluye los recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos, etc.) y las habilidades (tecnológicas, organizativas, directivas, etc.) presentes y potenciales, que posee y domina la empresa. Además, se debe indicar el nivel y el modelo de desarrollo de estas capacidades

Las ventajas competitivas: Son las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición ventajosa frente a sus competidores.

La sinergia: Es la búsqueda del efecto sinérgico positivo que debe resultar del equilibrio entre el ámbito de actividad, las competencias distintivas y las ventajas competitivas.

De allí que se percibe que no se deben ver los tres elementos primeros de carácter independiente sino que se deben examinar las complementariedades reales entre ellos, de tal modo que se logre el mayor grado de eficacia posible.

Entonces las estrategias consienten que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la disposición de su futuro, es decir, la organización puede iniciar actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede examinar su destino. Los pequeños agentes empresariales, los dirigentes ejecutivos, los directores y los estrategas de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han procesado y emanado los beneficios de gestionar sus estrategias.

El proceso de estrategias es más significativo que los documentos resultantes, pues que gracias a la contribución en el proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a ofrecer su apoyo a la organización.

Si bien en tomar buenas decisiones estratégicas se halla una de las mayores compromisos del patrón o directivo general de una organización, tanto empleados como gestores deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

2.5. Modelos estratégicos

Según Thompson y Strickland (2003:4):

La estrategia está vinculada con las iniciativas competitivas de las organizaciones y con los enfoques de las mismas (sin considerar los resultados financieros y competitivos que la propia estrategia general) en tanto que el término modelo estratégico tiene que ver con la cuestión de que los ingresos y costos que manan de la estrategia demuestren una viabilidad en los negocios.

Desde esta perspectiva un modelo estratégico de una organización está estrechamente relacionado con la estrategia y éste tiene que ver con los aspectos económicos de ingresos-costo-beneficio de su estrategia; es decir, con los flujos de ingresos actuales y proyectados que se generan gracias a la oferta de productos de las organizaciones y a los enfoques competitivos, la estructura de costo asociada y los márgenes de ganancias, así como con el flujo de ganancias resultantes y los rendimientos de la inversión.

El tema fundamental en el que gira el modelo estratégico de una organización es comprobar si determinada estrategia tiene sentido para una perspectiva de búsqueda de ganancias. En ese sentido, Fred David (2003:159) ha diseñado un modelo integral de dirección estratégica, el cual define como “aquel ampliamente

aceptado del proceso de dirección estratégica”. Para él este modelo no garantiza el éxito, pues si representa un tratamiento claro y preciso para la formación, implantación y evaluación de estrategia. De allí que, para efectos de realizar la presente investigación se seguirá el referido modelo, por cuanto permitirá definir estrategias para el desarrollo de capital humano en las organizaciones.

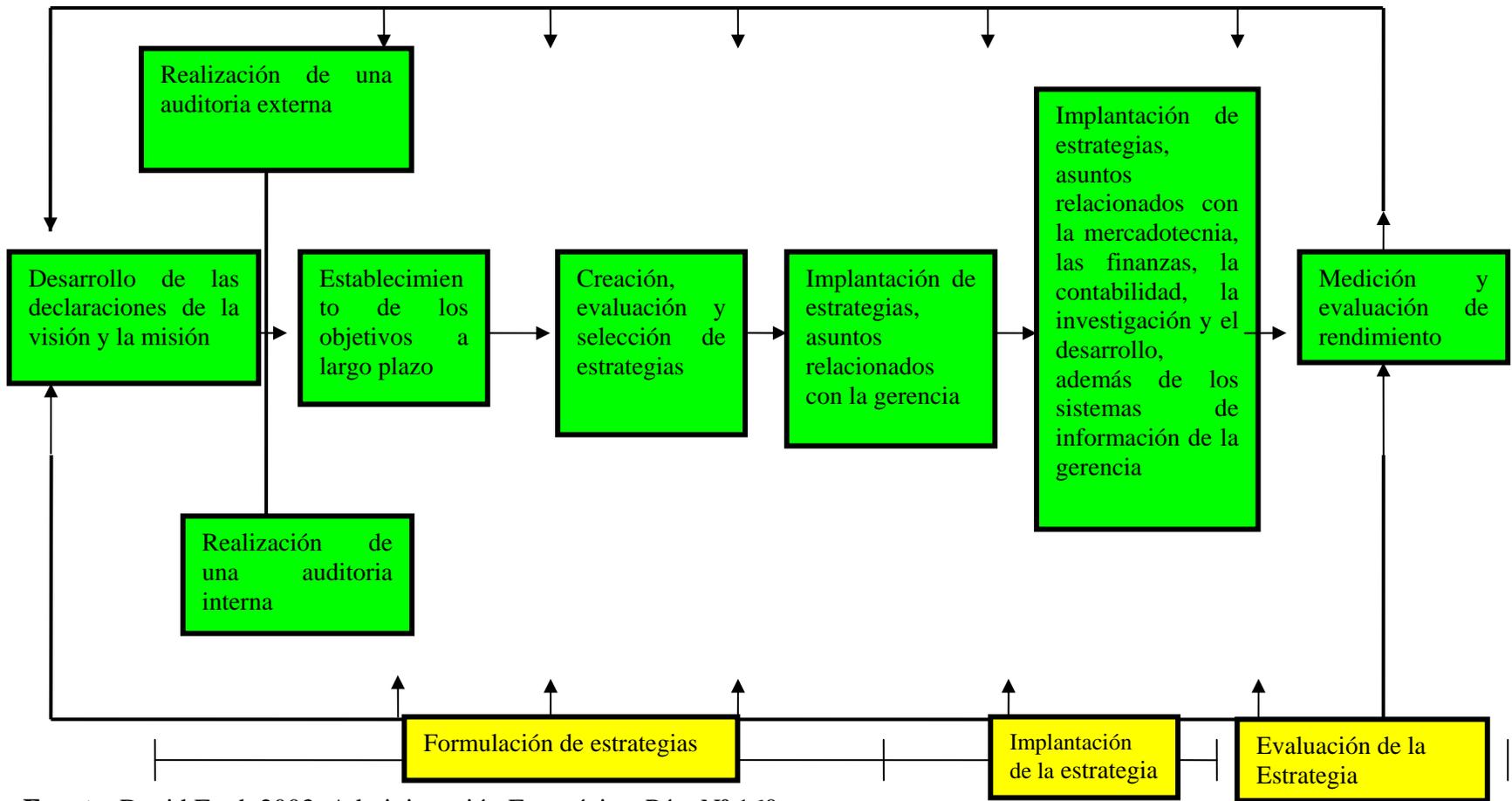
El modelo integral de dirección estratégica es descrito a continuación y se muestra a través de la figura N° 2.

- **El proceso de elaboración de la declaración de la misión y visión**

Debe permitir la participación de tantos gerentes como sea posible, ya que las personas se comprometen con una organización a través de la participación, ya que dicho proceso debe crear un vínculo emocional y un sentido de misión entre las organizaciones y sus trabajadores

De acuerdo a lo anterior, Campbell y Yeung (David 2003:61) afirman que “un vínculo emocional se establece cuando un individuo se identifica personalmente con los valores subyacentes y el comportamiento de una organización, convirtiendo así el acuerdo intelectual y el compromiso con la estrategia en un sentido de misión” y también hacen una diferencia entre visión y misión, al declarar que la visión es la condición posible y deseable de

Figura N° 2: Modelo Integral De Dirección Estratégica



Fuente: David Fred. 2003. Administración Estratégica. Pág. N° 160

Una organización en el futuro, que incluye metas específicas, mientras que la misión se relaciona más con el comportamiento en el presente.

- **Auditoria externa**

El propósito de una auditoria externa es crear una lista de las oportunidades que podrían beneficiar a muchas organizaciones y de las amenazas que deben evitarse, el objetivo de la auditoria externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible, es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. Las organizaciones deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales. La figura N° 2 ilustra la forma en que la auditoria encaja en el proceso de dirección estratégica.

- **Auditoria interna**

De acuerdo a la auditoria interna el proceso es muy semejante al proceso de llevar a cabo una auditoria externa, todas las organizaciones poseen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de las mismas, ninguna organización es de igual o fuertes en todas las áreas; las fortalezas y las debilidades internas, junto con las oportunidades y las amenazas externas y una declaración de la misión definida, proporciona una base para establecer objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades

- **Establecimiento de los objetivos a largo plazo**

Los objetivos a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias, ya que éstas representan las acciones que llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. El periodo considerado debe concordar para los objetivos y las estrategias y por lo general, es de dos a cinco años.

Los objetivos a largo plazo son necesarios en los niveles funcionales, de división y corporativos de una organización, además constituyen una medida importante del desempeño de la gerencia.

- **Creación, evaluación y selección de estrategias**

Este modelo se centra en la creación y evaluación de alternativas de estrategias, así como en la selección de estrategias a seguir, el análisis y la selección de las estrategias, intentan determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la organización, lograr su misión y objetivos.

Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la organización, junto con la información de las auditorías externas e interna, proporcionan una base para crear y evaluar alternativas de estrategias posibles.

- **La implementación de estrategia, asuntos relacionados con la gerencia**

Requiere llevar a cabo la acción, implica manejar las fuerzas durante la acción, centrarse en la eficiencia, ya que, es sobre todo un proceso operativo que requiere una motivación especial y habilidades de liderazgo así como la exigencia de coordinación entre muchos individuos. Los asuntos relacionados con la gerencia son vitales para la

implementación de la estrategia, incluyen el establecimiento de objetivos anuales, el diseño de políticas, la distribución de recursos, la modificación de estructura corporativa existente, la reestructuración y la reingeniería, la vinculación de los planes de recompensa, la reducción al mínimo de la resistencia al cambio, la vinculación de los gerentes con la estrategia, la creación de una función eficaz del factor humano y de ser necesario la reducción de la organización, entre otros.

Los gerentes y empleados de una organización deben participar desde el inicio y en forma directa en las decisiones de la implementación de la estrategia, es de suma importancia tomar en cuenta que el flujo de la comunicación de arriba para abajo es esencial para lograr el apoyo de los niveles inferiores hacia los superiores.

- Implementación de la estrategia, asuntos relacionados con la mercadotecnia, contabilidad, investigación, desarrollo y sistema de información de la gerencia.

La implementación de la estrategia afecta en forma directa la vida de los gerentes de planta, de división, de personal, corporativos, supervisores y de todos los empleados.

En los asuntos relacionados con la mercadotecnia existen algunas variables que pueden llegar a afectar el éxito o fracaso de la implementación de la estrategia, pero son dos que son de suma importancia para la implementación, como lo es la segmentación del mercado y el posicionamiento de productos, éstos son considerados como las contribuciones más importantes de la mercadotecnia a la dirección estratégica; algunas de las decisiones relacionadas con la mercadotecnia que podrían requerir políticas están: usar distribuidores exclusivos o canales múltiples de distribución; recurrir a la publicidad por televisión en forma intensa, ligera o nula;

limitar la calidad de negocios realizados con un solo cliente; ofrecer una garantía completa o limitada; recompensar al personal ofreciendo solo un salario, solo comisiones o una combinación de ambos y anunciar los productos en líneas.

En los asuntos relacionados con las finanzas y la contabilidad, la implementación requiere: la adquisición del capital necesario, elaboración de estados financieros pro forma, preparación de presupuestos financieros y evaluación del valor de una organización.

La implantación exitosa de la estrategia exige a menudo capital adicional y son dos fuentes de capital para una organización la deuda y el capital contable, además de las utilidades netas de las operaciones y de la venta de activos, la determinación de una combinación apropiada de deuda y capital contable en la estructura de capital de una organización, es vital para lograr una implantación de la estrategia con éxito.

Los estados financieros pro forma son una técnica fundamental para la implantación de la estrategia, ya que, permite a una organización evaluar los resultados esperados de diversas acciones y métodos. Este tipo de análisis se emplea para pronosticar el impacto de distintas decisiones de implantación.

Los presupuestos financieros son documentos que detallan la manera en que la organización obtendrá fondos y los gastará durante un periodo específico, los presupuestos anuales son los más comunes. La elaboración de dichos presupuestos no deben ser considerados como una herramienta para limitar los gastos, sino más bien como un método para obtener el uso más productivo y rentable de los recursos de la organización, los presupuestos son vistos como la distribución planeada de los recursos de una organización con base en los pronósticos futuros.

La evaluación del valor de una organización es vital para la implantación de la estrategia porque las estrategias de integración, intensiva y de diversificación se implantan a menudo por medio de la adquisición de otras organizaciones. Los diversos métodos para determinar el valor de una organización se agrupan en tres procedimientos: lo que una organización posee, lo que una organización gana o lo que una organización generará en el mercado.

En los asuntos relacionados con la investigación y desarrollo, el personal de investigación y desarrollo desempeña un papel integral en la implantación de la estrategia. Este personal se encarga por lo general del desarrollo de nuevos productos y del mejoramiento de productos viejos, de tal manera que la implantación de la estrategia se lleva a cabo con eficacia.

En los asuntos relacionados con los sistemas de información de la gerencia es de suma importancia contar con un sistema de información de la gerencia eficaz, que no será una opción en el futuro, sino un requisito, pues la información es la base para la comprensión en una organización. La recolección, la recuperación y el almacenamiento de información se utilizan para crear ventajas competitivas, además un buen sistema de información le permite a la organización reducir los costos.

- **Medición y evaluación de rendimiento.**

La evaluación es vital para el bienestar de una organización, las evaluaciones oportunas advierten a la gerencia sobre problemas reales o problemas potenciales antes de que una situación se vuelva crítica, la evaluación incluye tres actividades básicas: el examen de las bases subyacentes de la estrategia de la organización; la comparación de los resultados esperados con los resultados reales y; la toma de medidas correctivas para garantizar que el rendimiento concuerde con los planes.

La evaluación es importante porque la organización enfrenta ambientes dinámicos donde los factores externos e internos cambian a menudo de manera rápida y drástica. Para ello ahí que verificar que la lógica de la estrategia se ha convincente, para lograrlo es necesario evaluar si los activos estratégicos internos de la empresas y la forma como están organizados son adecuados para la estrategia que persigue, si la estrategia explota las oportunidades y reduce la amenaza en el ambiente externo de la compañía.

La evaluación interna permite que las ventajas competitivas de una organización se basen en sus activos estratégicos, la lógica de una estrategia exitosa se basa en la ventaja que posiciona la empresa, en su capacidad o en ambas cosa, para que la organización tenga éxito con sus estrategias actual sus rivales deben ser incapaces de imitar sus capacidades y las barreras a sus ventajas competitivas deben permanecer intactas, unas vez identificados los elementos de la organización se pueden evaluar para encajar con la estrategias.

Por otro lado la evaluación externa no es más que la consistencia externa de una estrategia requiere verificar la alineación de la misma con la cadena de valores en la cual la empresa esta situada y con la industria en la cual compite. El valor que la empresa puede capturar y por ende el desempeño general que tendrá su estrategia, depende de las fuerzas que intervengan.

En definitiva se evalúa la naturaleza y la intensidad de la competencia a la industria y la forma en que podría estar cambiando las otras organizaciones, se debe evaluar también las amenazas de entradas y la formas de enfrentarlas.

Desde esta concepción se percibe que un modelo estratégico es imprescindible para indicarle a la organización como será el efecto a futuro de las estrategias, a

través de él se guiarán los gerentes para el logro de los objetivos, mediante la toma de decisiones y esfuerzos en conjunto.

Éste supone estrategias dirigidas hacia la ampliación de los mercados, buscando nuevos segmentos tanto en el nivel nacional como internacional,

CAPÍTULO III

CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

3.1. Las organizaciones

En un mundo cambiante y globalizado donde las distancias se acortan por el desarrollo de la tecnología y de la comunicación, los cambios políticos y sociales influyen directa o indirectamente en los seres humanos y las organizaciones se ven afectadas por esta turbulencia de variaciones, por lo que deben prepararse adecuadamente para sobrevivir a esos cambios y exigencias en el cual compiten.

Scott y Etzioni (2007:33) definen:

Organizaciones como unidades sociales, colectividad o agrupaciones humanas constituidas o reconstituidas para alcanzar objetivos específicos, con límites relativamente identificables, orden normativo, rangos de autoridad, sistema de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados. Esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas con un conjunto de objetivos.

Cárdenas (2008:16) señala:

Con un buen capital humano cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente colaborará para poder realizar sus labores. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho mas efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y las funciones relacionadas entre si.

Así, una estructura de organización debe estar trazada de modo que sea perfectamente claro para todos, quién debe ejecutar determinada faena y quién es responsable por resultados esperados, por lo tanto los gestores deben considerar lo

que esta ocurriendo y lo que probablemente pasará en el futuro, en el entorno de la organización. En el encuentro de planes y ambientes, los gerentes toman decisiones que adecuan las metas, los planes estratégicos y sus capacidades a los factores del entorno, esto no es más que el proceso de diseño organizacional. El patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso de diseño organizacional se denomina estructura organizacional, definido por Stoner y otros (1996:345), como un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización.

Asimismo Jorge Silva (<http://www.monografias.com/trabajos12/lasorgz/lasorgz.shtml>) señala una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicios (bancos, universidades, hospitales, tránsito, etc.), militares, públicas, que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos; éstas ejercen presión sobre la vida de los individuos y hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, satisface sus necesidades.

La existencia del capital humano supone que hay compromiso hacia la empresa, y dedicación al puesto de trabajo. De modo que esto repercute directamente en el desempeño, ya que si las personas se sienten comprometidas con la empresa y con su puesto de trabajo, es indiscutible que su desempeño será excelente; pero si las empresas no motivan a su personal a invertir su capital humano en ellas, habrá un impacto negativo en el desempeño.

Esto puede garantizar un flujo adecuado del capital humano, contando con personas adecuadas con abundantes capacidades, esfuerzos y tiempo a invertir, conseguir la máxima inversión de las personas que trabajan en la organización (motivándolas), constituir el capital humano de las personas a través de la formación y el aprendizaje continuo y retener este capital generando compromiso e involucrando a la gente

3.2 Capital humano en las organizaciones

Torroella (2008:2) define el capital como un “elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales”. Mientras que González (2008:1) señala: “Es todo elemento o bien material destinado a la producción de nuevas riquezas. Es el resultado de la acción del hombre sobre la naturaleza. Una mesa, un camión, un ladrillo son capital porque son instrumentos de producción”

De acuerdo a lo anterior, para el ser humano, ser considerado dentro de una organización como capital no significa simplemente que él está por encima de todo, disfrutando y utilizando todo para él, según su gusto, ya que ser especial significa en primer lugar, ser verdaderamente un ser humano. Ser humano significa compartir la vida con toda otra vida y siempre prestar ayuda cuantas veces la necesidad lo requiera, haber desarrollado la capacidad de compartir también con otros la vida propia, de tal forma que los demás participen en el conocimiento logrado, así como en el amor y la sabiduría, para que les ocurra lo mismo, aprendan y progresen., ser honesto en los pensamientos y sentimientos, en palabra y acto, ser siempre sincero y sensible, y siempre asegurarse de que el amor verdadero es una parte de todo y de cada uno, haber desarrollado dentro de sí mismo la capacidad de poder dar a los demás algo bueno y positivo, como también equilibrado y armonioso, y ayudar en los cambios que se presenten, cuando necesitan la ayuda de la humanidad del ser humano del prójimo., no angustiarse ni herir a otros, no sentirse herido por las palabras y los actos imprudentes del prójimo, sino considerarlas como lo son, para aclararlas, corregirlas y conducir las en forma equilibrada hacia la verdad, es decir, que represente un capital contable para la organización en donde sus virtudes constituyan sus activos y consiguientemente los defectos y riesgo sus pasivos dando como resultado el restante de ello su capital.

3.2.1 Definición del capital humano.

Para Lazcano y Font (2007:4) “capital humano es actualmente una expresión muy utilizada por los economistas a partir de los cambios organizacionales y el rol preponderante que el conocimiento y talento humano juega en la nueva economía”

Becker (Danvila, 2004:23) por su parte señala que capital humano es “el conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos”, y para Carnevale (1996:17), el capital humano es la combinación de conocimientos técnicos, de razonamiento, habilidades poseídas para una mayor fuerza de trabajo.

Por tanto, el capital humano es un activo inmaterial imputado a una persona que puede acumularse y ser utilizado simultáneamente en varias operaciones, es decir, el capital humano es el conocimiento que posee cada individuo. A medida que el individuo incrementa sus conocimientos crecerá su capital humano. Entonces se puede afirmar que el capital humano es definido como un conjunto de habilidades, talentos y conocimientos productivos de un individuo y la correcta administración y valuación del mismo así como la explotación de los recursos con los que cuenta una organización, es lo que podría darles el éxito hoy en día.

3.2.2 Teorías del capital humano

La revisión de la teoría del capital humano comenzó en 1776 y terminó en 1960, cuando las fundaciones empíricas y teóricas fueron ya establecidas y articuladas.

Para Blaug (Lazcano y Font 2007:9), la teoría del capital humano fue anunciada por Theodore Schultz (1961), su nacimiento efectivo se produjo dos años más tarde

cuando el Journal of Political Economy en 1962, publicó un suplemento sobre "La Inversión en Seres Humanos". Este volumen incluía, entre otros, los capítulos preliminares de la monografía "Capital Humano" publicada en 1964 por Gary Becker que desde entonces se ha convertido en un punto obligado de referencia en este tema.

Los recursos basados en teorías argumentan que el activo humano puede ser una fuente sustentable de ventaja, debido al conocimiento tácito y social, su complejidad y lo duro y difícil de imitar.

Según Theodore schultz (Lazcano y Font 2007:10), señala que las formas de capital humano son las fuentes de flujo adicionales de rentas, ya que se da una inversión deliberada y ha crecido mucho más rápido que el capital físico, a través de la acumulación de capital humano se refuerza la productividad del capital no humano. Becker (Lazcano y Font 2007:10), señala que los éxitos económicos de los países asiáticos no se explican sin una base de fuerza laboral bien formada, educada, trabajadora y concienciada. El recurso natural más valioso para esos países fueron los cerebros de los chicos de seis años.

Martínez y Sarmiento (2005:36) consideran que Schultz establece en su estudio la importancia de incluir el concepto de capital humano en los estudios de crecimiento económico, debido a que:

La formación de capital humano, especialmente a través de aquellas actividades que se han convertido en organizadas y especializadas en la economía moderna, es de una magnitud capaz de alterar radicalmente las estimaciones convencionales de ahorro y la formación de capital...

En tal sentido, señala Schultz (Martínez y Sarmiento, 2005:38), "que las formas de capital humano son fuentes de flujos adicionales de renta que contribuyen al

crecimiento económico. Así mismo, éste es capaz de alterar los salarios y los sueldos de los individuos tanto en términos absolutos como relativos”. Más adelante, Schultz asevera “que por consiguiente la brecha de ingresos se hará más grande entre el que simplemente realiza un trabajo, y aquel que posee capital humano y lo combina con su trabajo, y por supuesto con el capital físico disponible”. Allí se encuentra la justificación para invertir en educación formal, así como destacar la importancia de la formación profesional producto de la experiencia laboral.

En el caso del capital humano, el cálculo del interés y del rendimiento es un tanto más difícil. Al tratarse de un capital abstracto, las técnicas de medición de lo concreto y físico son poco útiles. Finalmente Schultz (Martínez y Sarmiento, 2005:39), concluye, expresando que:

Los nuevos conocimientos referentes a la inversión en capital humano son ya totalmente satisfactorios por lo que respecta al comportamiento de la oferta y los tipos de rentabilidad dentro del trabajo y de la educación. Es, no obstante poco lo que se sabe todavía acerca de los factores de aumento de la demanda de estas capacidades adquiridas, parte integrante del crecimiento económico...

Lucas (Martínez y Sarmiento, 2005:36), por su parte, plantea un modelo de crecimiento con la especificación de la función de producción muy similar a la del modelo neoclásico. Este modelo considera la existencia de externalidades, a partir de la acumulación del capital humano, que refuerzan la productividad del capital físico y conducen a la economía a un crecimiento sostenido.

3.2.3 Importancia del capital humano

Hoy en día, la clave de la competitividad reside no tanto en los recursos materiales, sino en las personas que dirigen los diversos campos de actuación de las organizaciones. Por tanto, el entorno cambiante en el que evolucionan éstas,

determina de forma continua nuevas exigencias en términos de conocimientos, habilidades y capacidades de los trabajadores.

Aunque unas organizaciones son muy diferentes de otras, todas tienen una característica en común: su éxito depende, en gran medida, de su capital humano.

Hay organizaciones que precisan grandes campañas mercadotécnicas para vender productos de consumo masivo, mientras que otras pueden limitarse a ser conocidas en la reducida zona en la que operan. Pero todas ellas necesitan capital humano y el éxito de cualquier organización radica en que, dicho capital, esté bien dirigido.

Lo más importante para el éxito de cualquier organización, son las personas que la integran. Si esas personas han sido bien seleccionadas, bien formadas, bien integradas en los grupos de trabajo y se encuentran identificadas con los objetivos de la organización, ésta tendrá éxito. Si una empresa industrial cuenta con unos equipos de producción excelentes, con una tecnología puntera y con unos magníficos materiales, que le permite producir con calidad y bajos costes, pero no tiene un buen capital humano, está abocada al fracaso.

Por tanto, una organización que no cuenta con un capital humano adecuado, normalmente, no tendrá buenos recursos de cualquier otro tipo, pues son las personas quienes proceden a seleccionar los equipos de producción, quienes crean y eligen la tecnología, quienes innovan, quienes seleccionan los materiales, etc.

Ahora bien, no basta con que cada una de las personas de la organización sea excelente, el éxito también depende de la forma en que interactúan las personas y de su relación con la organización. En definitiva, las organizaciones y las personas dependen unas de otras. En este sentido un equipo de hombres y de mujeres, cuyos

talentos, motivaciones y expectativas constituyen la lógica del capital humano en la que debe fundamentarse la estrategia de la organización. Por lo tanto, cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que los cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del ser humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes, al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregar lo mejor a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y cómo es reconocido.

En este contexto, el capital humano es un elemento esencial para la misma subsistencia de las organizaciones y supone un potencial de mayor eficiencia, es riqueza, valor, una acción, el bien principal o más importante de una organización, ya que este nace ante la necesidad de que las organizaciones cuenten con personas para la realización de las actividades, debido a que una máquina por más avanzada que sea necesita del conocimiento del ser humano para ponerla a funcionar (Balcells, 1994:297).

De acuerdo a esta perspectiva las organizaciones fracasarán si no comprenden que su capital humano es la carta de triunfo. Por esto, para ganar en esta economía impulsada por la tecnología, competitividad y la globalización donde hay que poner el foco en la gente; incorporar a los mejores, capacitarlos y motivarlos para superar a la competencia, será el desafío central más importante de los años que se avecinan.

Desde esta óptica es posible pensar que el capital humano es importante porque la productividad de las economías modernas se basa en la creación, difusión y utilización del conocimiento. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades, se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado por las organizaciones para producir bienes y/o servicios.

Es por ello, la suma importancia de que toda organización debe tener en cuenta que su capital humano forma la mayor parte de sus riquezas, la cual no se debe utilizar como cualquier objeto o activo tangible para el proceso productivo, al contrario éste se debe tratar como lo que es un ser humano que tiene sensibilidades, ideas, aspiraciones, necesidades, sentimientos.

3.2.4 El capital humano como un activo intangible.

Se llama capital humano a los recursos intangibles estratégicos incorporados a las personas. Los humanos no son recursos intangibles, pero son esenciales en su creación y desarrollo como crear destrezas, habilidades, conocimientos entre otros (Itami y Roehl, 1987). Los empleados de las organizaciones, a través de su quehacer diario, dan lugar a una serie de recursos intangibles propios de la organización y de las personas que en ella trabajan. El capital humano es un activo inmaterial imputado a una persona que puede acumularse y ser utilizado simultáneamente en varias operaciones.

Las organizaciones dependen cada vez más de sus activos intangibles para mantener una ventaja competitiva. La investigación, las marcas, las relaciones con los clientes y capacidades como la flexibilidad y la cultura de la organización están reconocidas como fuentes de creación de valor. Pero gestionar estos bienes intangibles como activos cuando la contabilidad tradicional suele verlos como costes es todo un desafío.

En ningún caso esto resulta más evidente que cuando se trata de las personas. Hasta en medio de las crisis económicas más profundas, los directivos admiten que se encuentran inmersos en una “guerra por el talento”, pero estos no impiden que a menudo traten a sus empleados como costos generales que deben minimizarse.

En cambio, el capital humano debería gestionarse como un activo estratégico, y el rendimiento de la función del capital humano debería medirse en términos de su impacto estratégico. Tanto los directores de línea como los propios directivos de capital humano deben pensar en capital humano no como una función, o conjunto de prácticas aisladas, sino más bien como una suerte de “arquitectura” que debe estructurarse y dirigirse con objeto de crear valor.

El diseño actual de la función del capital humano presenta varias características importantes que la diferencian del énfasis tradicional de esta función. Entre ellas, cabe mencionar las siguientes:

La motivación, las competencias y la estructura de la función de recursos humanos se orientan en función de un análisis “de arriba abajo” de su aportación estratégica. Donde, la magnitud del valor estratégico de la función de recursos humanos depende de su aportación a los objetivos identificados por los directivos de línea utilizando un mapa de estrategia.

3.2.5 Relación del capital humano con el capital intelectual, relacional y estructural

El capital humano está vinculado con el capital intelectual, capital estructural y capital relacional, ya que se necesita de ellos para el desempeño organizacional. Para poder identificar el capital humano como parte primordial es importante mencionar el papel que juegan los factores de capital relacional, capital estructural y capital intelectual en el éxito del manejo del capital humano y cómo intervienen estos factores en el desempeño de una persona dentro de una organización.

El capital humano se refiere al conocimiento útil para la organización que poseen las personas y los equipos de la misma, así como la capacidad para generarlo. Es decir, el capital humano es la parte del capital intelectual en que se recogen tanto

las competencias actuales (conocimientos, habilidades y actitudes) como la capacidad de aprender y crear de las personas y equipos de trabajos que integran la organización. Este capital no pertenece en si a la organización.

Steward Thomas (Brooking, 1998:9) define: “el capital intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad, intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor”. Es decir un conglomerado de fuerza de cerebros; lo cual es difícil de identificar y aún más de distribuir de una manera eficaz.

Se desprende que el capital intelectual presenta una serie de características específicas que condicionan decisivamente su gestión en la organización, al estar basado en información y conocimiento; junto al capital humano, capital relacional y el estructural que forman el capital intelectual.

Medrano (Rodríguez 2002:13), señala que; “capital estructural es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la organización”. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la organización: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión

De allí que, el capital estructural es propiedad de la organización que permanece en su poder cuando su gente la abandonan. Este capital recoge el conocimiento sistematizado, explicativo o internalizado por la organización. Es un conocimiento que puede ser reproducido y compartido, lo que permite una transmisión rápida de conocimiento, generando un espiral ascendente de conocimientos y de mejora continua.

Se distinguen dos componentes dentro del capital estructural: capital tecnológico que recorre el conjunto de capacidades necesarias para el desarrollo de actividades básicas y capital organizativo o esenciales desarrolladas por grupo de personas de la organización o las necesarias para llevar a cabo el proceso de innovación que permita la renovación de las competencias en función de las necesidades del mercado. El capital organizativo facilita la mejora en el flujo de conocimiento y trae como consecuencia una mejora en la eficacia de la organización al integrar de manera adecuada las diferentes funciones de la misma.

En cuanto a capital relacional, Medrano (Rodríguez 2002:13), señala que es el valor que tiene para una organización el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una organización y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno.

Finalmente se entiende que el capital relacional establece las relaciones de la organización con los agentes de su entorno, clientes, proveedores, competidores, etc. La naturaleza de este capital hace que no pueda ser controlado completamente por la organización. En la medida en que las relaciones estén basadas en las personas. El capital relacional tendría una naturaleza similar en cuanto a su vulnerabilidad al capital humano.

De esto se puede concluir que el capital humano está fuertemente relacionado con el capital estructural, ya que sería una herramienta muy significativa que lograría elevar el desempeño de cada uno. Así mismo, el capital humano juega un papel preponderante con respecto al capital relacional, ya que este es el medio de unión entre los dos, lo cual aportaría a la organización un ambiente organizacional mucho más agradable; que ayudaría a obtener una relación con el personal fuera de la

organización, pero relacionada con la misma. Por tanto, el desempeño organizacional depende no sólo de los tres capitales principales mencionados, sino también, de varios factores tales como el ambiente de trabajo, el compromiso del trabajador en la organización, el rol del trabajo adecuado para la persona, y el clima organizacional.

3.2.6 Ventajas del capital humano

Schultz (Martínez y Sarmiento, 2005:36) expresa:

...un enfoque que incluye el capital humano presenta grande ventajas. La primera deriva del hecho de que teniendo en cuenta tanto el capital humano como el material se corregiría buen numero de perjuicios económicos. La excesiva importancia atribuida a las fuentes materiales del flujo de rentas es uno de ellos (...) la segunda gran ventaja del concepto de capital humano reside en su utilidad para el análisis de las diferentes actividades organizadas que aumenta aquellas capacidades humanas que mejoran las perspectivas de renta real...

En la medida que la gerencia se identifique en la relevancia de saber integrarse y manejar adecuadamente el capital humano de su empresa la conllevará a obtener ventajas en beneficios de todos. Así mismo, entre las ventajas más resaltantes de una administración moderna, enfocada en el capital humano, se resaltan las siguientes:

- Reconocimiento del espacio existente dentro de la organización que permita el desarrollo de las potencialidades del individuo.
- Reconocimiento y aplicación de técnicas de gestión que permiten la expresión del potencial del individuo o que sean facilitadoras de condiciones propias.
- Identificación y ruptura de barreras organizacionales que no permiten la integración de una administración en pro del capital humano.
- Permite plantear estrategias que van de la mano hacia una visión de futuro para llevar al desarrollo de una empresa moderna, productiva e inteligente.

- Mejorar la productividad, y de esta manera hacerla más competitiva en el mercado.
- Dirigir al personal con metas y objetivos para impulsar el rendimiento de la organización.

Asimismo, el valor más importante para una competencia del personal es comprender cada dimensión del capital humano, y poder comunicar las soluciones que afectarán al rendimiento operativo. Se sabe que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero actualmente se observa también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

El estudio del desempeño de los individuos que conforman el capital humano de una organización, constituye una herramienta sensible para determinar el valor de los activos intangibles y, mediante comparaciones periódicas, permite analizar los resultados de la gestión empresarial y proyectar tendencias de evolución futura. Asimismo, permite el planteamiento de estrategias dirigidas a captar, capacitar, fidelizar y evaluar al recurso humano, en pro de incrementar el nivel de productividad de la organización.

3.2.7 Desventajas del capital humano

El capital humano, y sus riesgos está basado más que nada en las personas y todo aquello que las afecta. Cualquier turbulencia en este aspecto puede ser generativa de muchos problemas entre ellos la poca colaboración de las personas en la organización, lo que conllevaría a poco aumento de nivel organizacional o inclusive un estancamiento (Stewart, 1998:21)

Asimismo Stewart Thomas (1998:22), agrega que existen diversas clases de riesgos, el familiar es el más común y no por eso menos trivial; también, están los riesgos que son palpables y peligrosos provenientes de la política, guerras y fluctuaciones económicas. Además, la cultura de su mundo de la que se apropia el sujeto, con su lenguaje, valores, normas, usos, costumbres y roles, constituye la conducta social aprendida, la cual puede resultar no conveniente para una organización.

El ser humano, influenciado por su experiencia pasada sus normas socioculturales, actitudes y hábitos, así como su pertenencia a grupos, es afectado en sus decisiones. Él es capaz de preferir atajos, seguir reglas empíricas y comportarse de manera rutinaria.

De acuerdo a lo anterior, es evidente que el capital humano forma parte de la visión humanista de la administración de la organización, donde se le da al ser humano valor por encima de los otros factores de la producción, confirmando que este factor incide notablemente en el éxito de la organización por su contribución a la calidad de los productos y servicios que ofrece, y por ser un factor de gran relevancia para lograr el incremento en la productividad (Vanegas, 2007:5). Es decir, el estudio del capital humano impacta de forma positiva en todos los procesos de la organización, de forma tal que logra: incrementar los índices de calidad, al contar con personal altamente capacitado con habilidades y competencias que les permiten desarrollar actividades en pro de la mejora continua; y elevar la productividad al orientar las actividades hacia el cumplimiento y ejecución de procesos. Además, ayuda a mantener un clima organizacional favorable, ya que, al contar con gente capacitada y multidisciplinaria es posible formar equipos de trabajo motivados al logro.

CAPÍTULO IV

MODELO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

4.1 Elementos considerados para el análisis interno y externo que afectan el desarrollo del capital humano en las organizaciones

Numerosos factores externos e internos, conllevan a las organizaciones a lograr sus objetivos. Estos factores de una forma u otra influyen en el comportamiento y actuación del ser humano en la organización favoreciendo así el buen desempeño de sus actividades tanto laborales como interpersonales. A continuación se mencionan dichos factores.

4.1.1. Factores externos

La evaluación del entorno se centra en la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola organización. La auditoría externa revela las oportunidades y amenazas clave que confronta una organización, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.

Las tendencias y los acontecimientos externos afectan de modo significativo a todos los productos, servicios, mercados y organización del mundo. La identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas permiten a la organización elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales.

Freund (David 2003:82) destacó que estos factores externos deben ser: 1) importantes para lograr los objetivos a largo plazo a anuales, 2) medibles; 3) aplicables a toda la organización y 4) jerárquicos en el sentido de que algunos guardarán relación con la organización en general y otros se centran en áreas funcionales o de división.

Las fuerzas externas se dividen según Fred David (2003:80) en cinco categorías principales: 1) fuerzas económicas; 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4) fuerzas tecnológicas; y 5) fuerzas competitivas.

- **Fuerzas económicas**

Los factores económicos son aquellos que ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias. Ahora bien, existen ciertas variables económicas que deben vigilarse, ya que, éstas a menudo representan oportunidades y amenazas para la organización. (Ver cuadro N° 1)

Cuadro N° 1: Fuerzas económicas

Variables económicas	Cambio a una economía de servicio	Políticas de la comunidad económica
	Cambios en la demanda de diversas categorías de productos y servicios	Políticas de la organización de países exportadores de petróleo (OPEP)
	Condiciones económicas de los países extranjeros	Políticas fiscales
	Diferencia de ingreso por región y grupos de consumidores	Tasas de inflación
	Disponibilidad de crédito	Tasas de interés
	Exportación de mano de obra y capital de otro país	Tasa de mercado de dinero
	Factores de importación y exportación	Tasa fiscales
	Fluctuaciones de precios	Tendencias de la persona a gastar
	Nivel de ingreso disponible	Tendencias del producto interno bruto
	Niveles de productividad de los trabajadores	Tendencia de desempleo
	Patrones reconsumo	Tendencia de los mercados de valores
Política de integraciones de países menos desarrollados	Valor del dólar en los mercados mundiales	

Fuente: Elaboración propia 2008

- **Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales**

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercado, y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales,

culturales, demográficas y ambientales impresionante y desafían a organizaciones grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas. Las tendencias de esos cambios definen la forma de trabajo, de producción y de consumo. Las nuevas tendencias crean un tipo distinto de consumidor y como consecuencia, la necesidad de diferentes productos, servicios y estrategias. En el cuadro N° 2 se indican algunas de las variables de las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.

Cuadro N° 2: Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.

Variables sociales, culturales, demográficas y ambientales	Actitudes hacia el ahorro	Ingreso per capita
	Actitudes hacia el gobierno	Manejo de desechos
	Actitudes hacia el servicio del cliente	Medio ambiente del centro de las ciudades
	Actitudes hacia el trabajo	Nivel promedio de educación
	Actitudes hacia los extranjeros	Numero de matrimonios
	Actitudes hacia los negocios	Números de miembros de la iglesia
	Actitudes hacia los productos	Números
	Cambios la población por ciudad, estado, región y país	Numero de nacimientos
	Cambios en la población según raza, edad, sexo y el nivel de riqueza	Papeles sexuales
	Cambios regionales en gustos y preferencias	Problemas éticos
	Conservación de la energía	Promedio de esperanza de vida
	Contaminación del agua	Reciclaje
	Contaminación del aire	Regulación gubernamental
	Daño de la capa de ozono	Tasas de inmigración y emigración
	Equidad racial	Tasa de natalidad
	Especies en peligro de extinción	Ubicación de organizaciones de venta a minoristas, de manufactura y de servicio
	Estilos de calidad de vida de	Uso de medidas de control natal de mujeres y trabajadores de minorías

Fuente: Elaboración propia 2008

- **Fuerzas políticas, gubernamentales y legales**

Los gobiernos federales, locales, sociales y sociales son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patrones y clientes de la organización; por lo tanto los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las organizaciones de cualquier tamaño. En el cuadro N° 3 se presentan unas variables que representan dichas fuerzas.

Cuadro N° 3: Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Variables políticas, gubernamentales y legales	Actividades de cabildeo	Nivel de gasto para la defensa
	Cambios en la política fiscal y monetaria gubernamental	Nivel de subsidios gubernamentales
	Cambios de leyes de patentes	Numero de patentes
	Cambios en leyes fiscales	Numero, gravedad y ubicación de las personas contra el gobierno
	Comité de acciones políticas	Regulaciones o eliminación de las regulaciones gubernamentales
	Condiciones políticas en países extranjeros	Regulaciones sobre importaciones y exportaciones
	Impuestos especiales	
	Legislación para el empleo equitativo	
	Leyes de protección ambientales	Tamaño de los presupuestos gubernamentales
	Leyes especiales a nivel local, estatal y nacional	Tasa de participación de los votantes
	Mercados mundiales de petróleo, moneda corriente y mano de obra	Ubicación y severidad de actividades terroristicas

Fuente: Elaboración propia 2008

- **Fuerzas tecnológicas**

Los cambios y los descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las operaciones de negocios, sobre todo en las industrias de transportación, los servicios públicos, la atención médica, la energía eléctrica y las computadoras en las organizaciones. Las fuerzas tecnológicas representan

oportunidades y amenazas importantes que se deben tomar en cuenta al formular las estrategias.

Los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica los productos, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de manufactura, práctica de mercadotecnia y la posición competitiva de las organizaciones, además crea nuevos mercados, dando origen a nuevos y mejores productos, así como también eliminan las barreras de costos entre las organizaciones crean procesos de distribución mas cortos, producen escasez de habilidades técnicas y modifican los valores y las expectativas de los empleados, gerentes y clientes. Estos adelantos tecnológicos generan nuevas ventajas competitivas que son más eficaces que las ventajas existentes.

- **Fuerzas competitivas**

Las organizaciones como tales deben identificar a las organizaciones rivales y determinar así sus fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, capacidades, objetivos y estrategias; la información de los competidores es básica para la formulación de la estrategia con éxito.

Para ello es necesario contar con una inteligencia competitiva eficaz en los negocios, ya que, es una de las clave para el éxito, mientras mayor información y conocimiento obtenga una organización sobre sus competidores, es más probable que formule e implanten estrategias eficaces. Mientras que las debilidades de los competidores principales representan oportunidades externas, sin embargo, las fortalezas de los competidores representan amenazas clave.

Ahora bien, el capital humano es afectado de forma externa a través de un elevado grado de incertidumbre y suele ser generador de resultados organizacionales a largo plazo. Esta incertidumbre en la obtención de resultados y la necesidad de esperar un determinado tiempo largo, lleva a que generalmente sea la autofinanciación la única vía posible que soporte a los activos de capital humano.

Asimismo, se tiene la constante discriminación por parte de las organizaciones, las cuales suelen tratar el capital humano como un recurso al cual pueden desechar en cualquier momento, utilizándolo como un lápiz o papel, si embargo, éste puede ser afectado de manera positiva, ya que se puede estar llevando gran parte de la organización, debido a que él no pertenece a la misma, así como también puede ser afectado su desarrollo como tal, ya que la organización, no valoró la riquezas o potencial de ese capital humano.

4.1.2. Factores internos

Cuando se evalúan las fuerzas internas de la organización, es con la finalidad de tener un medio para mejorar el proceso de comunicación, ya que es un factor clave para la gerencia; además se requiere de la recolección, asimilación, y evaluación de la información sobre las operaciones de la organización, dentro de estos factores internos se encuentra la cultura organizacional, la calidad de vida laboral, personal y conocimiento, capacidad, comportamiento, esfuerzo, tiempo, formación y motivación que de alguna u otra manera influyen en el desenvolvimiento pleno del ser humano en las organizaciones.

- **Cultura organizacional**

La cual es definida por David Fred (2003:123) como “un patrón de comportamiento que adquiere una organización conforme, sobre como lleva sus problemas de adaptación externa e integración interna y que ha funcionado lo suficientemente bien para ser válida y enseñada a los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir”.

La cultura representa una fortaleza o debilidad importante para la organización y puede ser una de las razones subyacentes de las fortalezas o debilidades de cualquiera de las principales funciones del negocio.

- **La calidad de vida laboral**

Mantener la calidad de vida laboral no es solamente tomar en cuenta las condiciones de las edificaciones, los servicios de luz, agua, ventilación, instalaciones sanitarias, la protección y la seguridad del personal, el mantenimiento de los equipos, los alarmas y seguros contra incendios y accidentes, reglas y normas de seguridad industrial, que contribuyen al cuidado, protección y mejor desempeño de los empleados. Existen otros factores como lo es las relaciones interpersonales entre el personal, la comunicación, el entendimiento, el ser escuchado y tomado en cuenta como parte esencial de la organización.

- **Personal y Conocimiento**

El capital humano y el conocimiento que el personal aporta a la organización es uno de los principales capitales de la organización, el conocimiento que el empleado

se lleva cuando abandona la organización. Incluye los saberes, las capacidades, experiencias y habilidades de las personas que integran la organización.

Mientras una parte de este conocimiento es exclusivo de los individuos otra parte puede ser genérica. Ejemplos son la capacidad para innovar, la creatividad, el saber hacer y la experiencia previa, la capacidad para trabajar en equipo, la flexibilidad del empleado, la capacidad de negociación, la motivación, la satisfacción, la capacidad para aprender, la lealtad, etc. así como su nivel educativo y la titulación académica.

Existe un vínculo directo entre el capital humano y los resultados financieros de la organización que no es visible en la contabilidad tradicional. Enmarcado así, el potencial que posee esta herramienta, así como la importancia de su medición. Cuando se puedan medir los bienes intangibles con más precisión, los inversores y los profesionales de las finanzas empezarán a contemplar los parámetros del capital humano como otro indicador del valor de la organización.

- **Capacidad**

Significa pericia en una serie de actividades o formas de trabajo. Consta de conocimiento (dominio de un cuerpo de hechos requeridos para desempeñar un puesto, es más amplio que la habilidad, representa el contexto intelectual dentro del cual actúa una persona), habilidad (familiaridad con los medios y los métodos para realizar una determinada tarea, puede abarcar desde la fuerza y la habilidad física a un aprendizaje especializado), talento (facultad innata para realizar una tarea específica, es aproximadamente sinónimo de aptitud).

- **Comportamiento**

Representa medios observables de actuar que contribuyen a la realización de una tarea. Los comportamientos combinan respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos situacionales. Las formas en que nos comportamos manifiestan nuestros valores, ética, creencias y reacciones ante el mundo en que vivimos.

- **Esfuerzo**

Es la aplicación consciente de unos recursos mentales y físicos a un fin concreto. El esfuerzo promueve la habilidad, el conocimiento y el talento y encauza la conducta hacia el logro de una inversión de capital humano.

- **Tiempo**

Es el elemento cronológico de la inversión de capital humano, horas al día, años de una carrera profesional o cualquier unidad intermedia. Algunos autores excluyen este elemento de la definición de capital humano porque, a diferencia de los otros elementos, no reside en la mente o el cuerpo humano. En algunos aspectos, sin embargo, el tiempo es el recurso fundamental bajo el control del individuo.

- **Formación**

El conocimiento es la aceptación tan generalizada sobre el capital humano que éste tiene el cual se rige como un elemento estratégico clave, dada la competencia actual y es generador de ventaja competitiva, siendo ya ampliamente admitido que el

capital intelectual representa actualmente el valor más importante para afrontar el reto competitivo actual.

Por tanto, se puede afirmar que la formación es un instrumento que afecta el capital humano como fuente de ventaja competitiva sostenible que genera mayores resultados organizacionales.

Las personas en su faena diaria dentro de la organización dan lugar a activos estratégicos basados en la información, la experiencia, los conocimientos, las habilidades, la capacidad de razonamiento, la capacidad de aprendizaje, etc. Por tanto, las actitudes sobre los comportamiento humano es decisiva, ésta es la postura que adopta la persona frente a la organización.

- **Motivación**

La motivación a su vez mediante un buen clima organizacional permite que la gente trabaje a gusto y tenga un buen desempeño, debido a esto es importante resaltar que los planes de una organización son hechos por personas y para personas, para sus relaciones futuras. Es evidente la relación de los valores y actitudes personales y las estrategias de la organización, para llevar acabo dichos planes.

Hay una serie de factores, componentes del capital humano, los cuales es conveniente tomarlos en cuenta si en realidad se quiere obtener un mayor beneficio de este componente, un mayor valor del capital intelectual y, por tanto, una ventaja competitiva apoyada en este último, ya que como señalan Gallardo y Roldán (2003:10), los activos intangibles son necesarios para asegurar el éxito competitivo de la organización en su rivalidad con otras organizaciones.

4.2 Visión, misión y valores del capital humano en las organizaciones

Yturralde E (Ortiz, 2007:3) define la visión como “una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones”. Siendo esta la brújula que guía a líderes y colaboradores, es decir, aquello que permite que todas las cosas que se hagan, tengan sentido y coherencia; es la organización en el futuro.

La visión permite clarificar y definir la misión de la organización ya que en su enunciado se debe precisar quien es, para qué existe, qué ofrece y a quien beneficia.

De acuerdo al contexto, la visión es más que un sueño, puesto que debe ser viable, realista y medible en el tiempo, es la imagen clara del estado deseado, que logra motivar a los miembros de la organización a convertirlo en realidad, por lo tanto, las organizaciones dentro de su visión no les debe faltar el foco hacia el capital humano que desea para el futuro, si quiere triunfar debe hacerle entender a éste, cuáles son las metas organizacionales, logrando también que las personas visualicen lo que quiere llegar ser dentro y fuera de la misma. La visión debe ir de la mano de la misión, ya que, se cumplirá con las perspectivas de la organización, siempre y cuando la misión esté presente en ella.

Entonces, Freitman (Ortiz, 2007:29) define la misión como “el motivo o la razón de la existencia de la organización, lo que le da sentido y orientación a las actividades; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes, del personal, de la competencia y comunidad en general”

La misión como tal es la definición de la organización, es la razón de ser como organización, la cual contiene la identificación de sus competencias (producto, mercado y alcance geográfico).

En tal sentido, la misión es la razón de existir de una persona, equipo y organización, con lo que le permite lograr rentabilidad, ésta es el propósito central para el que se crea un ente, es una herramienta que responde al propósito de la organización, indica cómo desea que la gente la reconozca después de un tiempo.

Si se entiende el sentido de existencia de la organización hay mayores posibilidades de que la misión realmente funcione como instrumento de orientación estratégica en la toma de decisiones, siendo este un instrumento de orientación estratégica que se maneja cuando se quiere evaluar una decisión que afecte importantes recursos de la organización.

De allí que, la creación de valor organizacional viene indicada en función del valor e importancia de ciertos elementos que anteriormente no eran contemplados con tanta insistencia, se refiere a los elementos intangibles y, más concretamente, al capital humano, el cual es señalado por numerosos investigadores como la fuente principal de creación de valor.

En estas circunstancias, tanto el capital como el trabajo y la tierra han perdido dominio, centrándose todo el interés en los conocimientos existentes en las organizaciones y, por tanto, en las personas poseedoras de tales conocimientos.

El factor talento va a ser el que preponderante en el estudio de las organizaciones y necesita de una cuidadosa persecución que lo fomente, motive y le permita situarse siempre en una posición adecuada frente a la competencia.

De acuerdo a lo anterior, David y Newstron (Ortiz, 2006:26) señalan “los valores como ideas y creencias fuertemente arraigadas a partir de experiencias significativas, relacionadas con el bien hacer y servir para guiar la conducta de los hombres, de tal manera que ayuden a moldear sus motivaciones y sentimientos”.

Para adquirir valores se requiere la educación y el aprendizaje de virtudes entendiéndose por virtud como la costumbre, la conducta formada, presentada frecuentemente y que se dirige hacia el bien común, así como el cumplimiento de responsabilidades y deberes que posee el ser humano.

Es interesante hacer notar que los valores surgen de la intención positiva del individuo y de sus experiencias significativas, por lo que se desencadenan emociones de bienestar, agrado, tranquilidad y esas acciones constituyen las bases para el desarrollo y armonía del capital humano en las organizaciones.

Por tanto las organizaciones deben comprender los valores que sustentan y guían los actos de sus integrantes, entre los cuales se encuentran el respeto, honestidad, responsabilidad, servicio, identidad, seguridad, justicia, lealtad, etc. Entonces los valores de la organización son su verdadera fortaleza y apoyan la construcción de la visión, son principios considerados válidos ya sea que los tengamos o requerimos de ellos.

Los valores dan vida a la cultura corporativa reconocida también como cultura organizacional, la cual corresponde al conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias existentes en la organización.

Esta nueva perspectiva común consiste en dar una mayor importancia a las personas en la organización, con todo lo que ello conlleva. Refiriéndose al hecho de valorar un conjunto de actitudes, aptitudes, valores y factores intrínsecos a las personas que han de ser tratados adecuadamente si se desea que el rendimiento del trabajador en su puesto de trabajo sea el mejor posible, redundando como es evidente, en el fin último de toda organización cual es, en la gran mayoría de los casos, la generación de valor.

Pero, para crear valor en la organización y así obtener beneficios, es necesario que ésta adapte sus procedimientos y organización a las necesidades del entorno en el que se desenvuelve.

En definitiva, se trata de que cada organización busque una forma singular de competir adaptando específicamente las actividades y ofreciendo un tipo de valor peculiar y distinto del que puedan ofrecer los demás. No se trata, por tanto, de ofrecer un valor similar mejorado sino el mejor valor posible, así como transformar las capacidades y potenciales del capital humano originando una organización que va hacia adelante de manera continua, logrando así su visión, misión y por consiguiente satisfaciendo las necesidades de los individuos que pertenecen a la entidad permitiendo así prosperar como organización.

4.3. Objetivos que apuntan al desarrollo del capital humano

Según (Alles M, 2006:302) “el capital humano se compone por todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y las experiencias de los empleados y gerentes de la organización”, de allí que el manejo adecuado de el capital humano y la valoración de los individuos es un factor clave para el éxito

Es de hacer notar que las organizaciones deben contar con un buen capital humano, definiendo buenas políticas para su personal, buenas obras en relación al desarrollo, con el fin de obtener un resultado final positivo con respecto al potencial o talento humano.

Inicialmente, cuando la organización se cuestiona medir la contribución del capital humano así como los medios para potenciarla, ha de partir del establecimiento de la visión, valores y misión de la dirección. En este sentido, Cañibano (2000: 38) señala que “la visión de la organización identifica los objetivos estratégicos

alcanzados por la organización, los objetivos estratégicos establecidos para el futuro inmediato”, los cuales son las guías que le dan direccionalidad a la organización, describen el futuro deseado, de allí que tengan una relación estrecha con la visión de la organización, los intangibles de la organización han permitido la consecución de los objetivos estratégicos. Además, en la visión de la organización se narra cómo los distintos agentes que benefician las actividades dirigidas a generar conocimiento en la misma.

Una vez contemplado lo anterior se tendrán en cuenta los objetivos financieros derivados de las inversiones realizadas. Fitz-enz (2003: 48) señala que “el enfoque en la interacción entre el capital humano y los resultados financieros es una razón fundamental, para el éxito financiero a largo plazo”. Es decir, los directivos son conscientes de la importancia del elemento humano apreciando de tal manera la influencia del mismo en el aspecto financiero, considerando cualquier mejora e interés como una inversión, no como un coste. En función de ello se ha tratado de encontrar la vinculación humana-financiera.

Las organizaciones deben aplicar diferentes objetivos que permitan la formación de su capital humano, entre lo cuales pueden alcanzar los siguientes:

- Aumentar las capacidades del personal para afirmar crecimiento y avances en sus carreras.
- Evaluar las capacidades de los individuos con el fin de lograr mejorarlas, bien sea en conocimiento o en competencia y también en cuanto a los valores y actitudes.
- Desarrollar la integración de nuevas personas para fortalecer mucho más su capital humano.

- Situar al capital humano en el centro mismo de la toma de decisiones, permitiendo tomar en cuenta al ser humano.
- Motivar a los empleados brindándole el mayor beneficio dentro de la organización, bien sea preparándose mas en su carrera u otros, de tal forma que éste sienta la organización como suya y se desempeñe de la mejor manera posible a través de sus habilidades, destrezas y cualidades.
- Fomentar la rotación o ascenso por parte de los integrantes de la organización con el fin de desarrollar el capital humano en cualquier área de la organización.

Entonces, el desarrollo del capital humano tiene una relación directa con el valor de la organización, porque a través de él se refleja el entorno de la organización y se permite la realización de actividades por parte de los individuos, ya que, éstos trabajan e integran componentes junto a otras áreas.

4.4 Estrategias para el desarrollo del capital humano en las organizaciones

Cuando se habla de estrategia se hace referencia al conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos, tomando en cuenta el entorno y las características internas de la misma organización, así pues, la estrategia comprende la misión, la visión y los objetivos.

De acuerdo con el panorama actual las organizaciones, hoy día se están dando cuenta que si quieren lograr ese fin, la generación de valor de una forma global, han de tener en consideración los recursos intangibles, de ahí la preocupación cada vez mayor de controlar y gestionar en una organización no solamente las partes tangibles, sino también las intangibles, por tanto, el conocimiento. Hasta tal punto es la aceptación tan generalizada sobre el capital humano que este elemento, hoy día, se erige como un elemento estratégico clave, dada la competencia actual y el cual será el

generador de la ventaja competitiva, siendo ya ampliamente admitido que el capital humano representa actualmente el valor más importante para afrontar el reto competitivo actual (Nevado y López, 2002:163-164).

También es conocido que el mercado actual se caracteriza por ser un ambiente globalizado y altamente competitivo, obligando a las organizaciones a una reformulación de sus planteamientos si quiere lograr su supervivencia en el mercado. Por ello, la organización ha de efectuar cambios a la hora de definir sus estrategias para tratar de obtener una ventaja competitiva que desmarque a la organización del resto del sector.

Una buena orientación del capital intelectual conduce a la generación de valor para la organización, para sus accionistas, y por ello lo ideal sería una mayor potenciación del capital humano a través de la formación y motivación del personal humano, a través de una mayor y mejor tecnología en los equipos estructurales y a través de una mayor potenciación del aspecto relacional.

En este sentido Gallardo y Aguirre (2003:18) indican la necesidad de contar con un potencial humano capaz de competir en el mercado, capaz de alcanzar ventajas competitivas que desmarquen a la organización del resto del sector, pues es un hecho que la capacitación de los empleados es un elemento trascendente para la supervivencia y expansión de la organización en la época actual, por tanto el aspecto clave para sustentar una organización rentable o una economía sana es la productividad de su fuerza laboral, es decir, su capital humano.

De acuerdo a lo anterior, es de suma importancia contar con una serie de pasos que contribuyan a definir estrategias que conlleven al desarrollo del capital humano en las organizaciones:

- Estrategias claramente definidas

Clarificar la estrategia de la organización en términos precisos puede requerir cierta práctica. El aspecto clave es determinar los objetivos de la organización, de forma que los integrantes puedan deducir su papel y la organización pueda evaluar su éxito y su consecución.

- Conciencia

Crear la conciencia para que la gestión del capital humano sea un activo estratégico. Una vez que se ha detallado la estrategia, las personas encargadas de capital humano necesitan crear una conciencia clara para determinar por qué y cómo puede apoyar su departamento esta estrategia.

- Creación de un mapa estratégico

En la mayoría de las organizaciones, el valor de la clientela se halla enmarcado en los productos y servicios de la misma, que son el resultado de un complejo proceso acumulativo. Las organizaciones tienen una cadena de valor, incluso las que no la han articulado, y el cuadro de mando del rendimiento debe tener en cuenta todos los eslabones de dicha cadena.

Un mapa estratégico del proceso de creación de valor contiene hipótesis o predicciones, sobre qué procesos de la organización orientan el rendimiento empresarial. Normalmente una empresa sólo valida esta hipótesis cuando ha conseguido los objetivos de los factores de rendimiento y ha observado el impacto de estos resultados en el rendimiento de la empresa.

- Identificar factores de capital humano en la proyección estratégica.

Cabe destacar en esta parte del proceso, que el capital humano crea gran parte de su valor a través de la relación del sistema de capital humano y el sistema de implementación de la estrategia. Ya que, identifica que capacidades organizativas se deben fomentar de tal modo que ayude a la generación de valor en las organizaciones.

- Diseñar un sistema estratégico de medición

En este paso se puede crear el cuadro de mando de capital humano, por lo que es necesaria, una nueva perspectiva de la medición de la gestión de dicho capital, para medir las relaciones de rendimiento entre capital humano y la organización. Esta tarea consta de dos dimensiones: la primera, usted tiene que estar seguro de haber elegido los inductores de rendimiento y posibilitadores de capital humano correctos. Para ello deberá comprender claramente la cadena causal para llevar a cabo la implementación estratégica efectiva en su organización, escogiendo los indicadores correctos para dichos productos.

- Implementar un sistema de dirección a través de la medición

Una vez que se desarrolle el capital humano según los principios descritos en este modelo, se obtendrá un nuevo y fuerte instrumento de dirección, como implementar un nuevo proceso de dirección el cual se estableció en las actividades realizadas de los puntos anteriores se pretende un cambio flexible y considerable. Conjuntamente, el proceso no es sólo un hecho que se efectúa una vez y ya está, sino que los directivos encargados del capital humano deben revisar de carácter regular los frutos de capital humano que hayan determinado para que sigan siendo estratégicamente significativos.

En definitiva, contar con capital humano calificado se ha convertido en una estrategia para asegurar la mezcla de habilidades que la organización necesite, requiriendo de mucha inteligencia y un atinado conocimiento del empleador de este capital.

El capital humano se desarrolla en una de las más importantes áreas o tópicos de la administración del capital humanos. Los activos centrados en el individuo son entre otros la formación, las características cualificables profesionales, conocimientos, competencias asociadas con el trabajo, las cuales hacen posible el éxito de la utilización correcta del capital humano de una organización (Carnevale David, 1996).

Tal como se muestra en la figura N° 3 los factores que puedan influir en la inversión de gente son variables como: el conocimiento, la motivación y la oportunidad, donde el conocimiento es la base, es decir es el pilar para el desarrollo de cualquier acción que se pueda dar dentro de esta organización, es hasta cierto punto la demostración física de las habilidades que puede tener un individuo dentro de la organización.

La motivación, otro factor relevante para la interacción de estas tres variables tendrá como fin el hacer que se pueda dar mejor la explotación de este conocimiento, su desarrollo dentro de la organización así como su crecimiento.

Realmente el factor motivación es primordial para lograr exitosos cumplimientos de objetivos, pero la pregunta en cuestión es ¿Cómo saber cuál es el motivante adecuado?

Figura N° 3 Inversión en Gente



Elaboración propia 2008

Es cierto que en muchas ocasiones no se tiene la motivación adecuada, lo que trae como resultados poco compromiso del trabajador hacia con su organización, pero sabiendo dominar este elemento es asegurable que no solo habrá un trabajador contento sino un trabajador al cien por ciento de su capacidad.

El factor económico en muchas ocasiones no es factor motivante, ya que, está comprobado que un rol rutinario puede llevar consigo desmotivación para el trabajador aun cuando el salario sea elevado. La supervisión de las áreas de una organización debe tener en cuenta los factores motivacionales para cada

departamento para que de este modo se pueda tener siempre un conjunto de elementos motivados que traerá consigo mismo el éxito del cumplimiento de los objetivos.

El factor oportunidad es el que marcará la pauta de cómo, cuando y dónde se puedan utilizar estos otros dos factores, es decir, es el que indicará el camino que se pueda tomar para poder explotar todos estos factores y lograr el nivel de capital humano deseado. Como sería el caso de un buen aprovechamiento de un programa motivacional o en su defecto programas de capacitación que permitan demostrar los niveles con los que cuenta la organización de cada uno.

Todo esto, por supuesto basado en el contexto de valor de las organizaciones, proporcionando unos resultado enriquecedores tanto para los ejecutivos como para la organización en sí. Ya que, el entorno donde se desarrollen podrá servir como indicador para el desempeño de estos tres factores pues este mismo podría crear barreras.

Viedma (2008:12:) señala que en la formulación de las adecuadas estrategias se debe tener en cuenta: a) la posición de la organización y la de los competidores, resumido en la pregunta ¿quién es quién?, b) el gap competitivo entre la organización y los mejores competidores a nivel cualitativo y cuantitativo, c) la detección de todos aquellos factores que van a ser relevantes a la hora de definir la competitividad en el sector, producto, innovación, cultura, liderazgo. Asimismo, ratifica la incidencia del entorno en la problemática que nos ocupa, citando la turbulencia, incertidumbre, complejidad, competencia global, acortamiento del ciclo de vida de los productos, cambios rápidos en los gustos y necesidades de los consumidores, así, como una series de factores a tener en cuenta a la hora de definir las estrategias organizacionales.

Las estrategias de las organizaciones debe sustentarse en los recursos intangibles por dos motivos: son los que proporcionan un mayor factor de diferenciación y además no son recursos disponibles en el mercado sino que generalmente han de nacer y desarrollarse dentro de las organizaciones de modo complejo y en un cierto período. Los recursos intangibles, además de no poderse comprar o vender normalmente en un mercado organizado, son en muchos casos específicos de las organizaciones a las que pertenecen y no tienen ningún valor fuera de ella. Todas estas características de los recursos intangibles facilitan la obtención de rentas duraderas en el tiempo, al ser estos activos difícilmente transferibles, específicos de una organización y con un elevado grado de ambigüedad.

Los activos o recursos intangibles, tales como la reputación de la organización, la cultura corporativa, el conocimiento tecnológico, las capacidades de los empleados, la imagen de la marca, las habilidades directivas, etc. Son indispensables a la hora de medir el poder competitivo de una organización (Itami y Roehl, 1987:19).

Así mismo es necesario que los directivos entiendan la estrategia de la organización, es decir, su plan para desarrollar y sostener una ventaja de mercado. A esto seguiría la implementación de un cuadro de mando, que convincentemente demuestre el impacto de la gestión del capital humano en la actividad organizacional.

Es importante resaltar que el éxito de este proceso, en gran medida, depende de la capacidad de los directivos para identificar y potenciar capacidades estratégicas y trasladar la estrategia organizacional y los objetivos operacionales a acciones concretas en la gestión del capital humano.

4.5 Acciones estratégicas que contribuyen al desarrollo del capital humano en las organizaciones

Poder llevar a cabo las estrategias enfocadas al desarrollo del capital humano y poder así cumplir las metas, responde a preguntas operativas de cuánto (inversión), cuándo (tiempo), quién (recurso humano), ello a fin de lograr lo establecido en las estrategias. Son importantes los recursos puestos a disposición de los trabajadores por la organización con el fin de que puedan satisfacer los requerimientos, logrando con ello un mayor compromiso.

Con vista al aumento de los recursos se pueden emprender acciones como:

- Dejar libertad a los trabajadores para que hagan lo que desean, actitud que muestra confianza en sus habilidades, fortaleciendo el compromiso de los trabajadores en el logro del objetivo.
- Trabajar como un reto a alcanzar, dejando a un lado la “rutina” que provoca aburrimiento por parte de los jefes transmitiendo el entusiasmo en la acción a los trabajadores.
- Trabajar en equipo a fin de lograr mejores resultados y resolver igualmente mejor los posibles obstáculos.
- Comunicación o feed-back con los trabajadores lo cual les facilitará la comprensión de los objetivos.
- Mostrar interés en los individuos, aspecto beneficioso para ello y la organización.
- Acceso a las nuevas tecnologías.

- Formación continuada de los trabajadores y desarrollo individual, aprendiendo de la experiencia de su trabajo.

Además, se pueden llevar a cabo acciones como: a) tratar de conocer a través de entrevistas realizadas a quienes se marchan de la organización para que manifiesten sus inquietudes durante su estancia en la organización. Para tomar medidas e intentar posibles soluciones; c) considerar las demandas familiares ya que se observa que, actualmente, las relaciones familiares de los trabajadores influyen en gran medida en su rendimiento en el trabajo.

Itami y Roehl (1987:21): señalan que la generación de capital humano puede obtenerse y acumularse a través de dos vías.

- a. La formación continua sobre los empleados de la organización, lo que permite eliminar posibles carencias y dotar a los recursos humanos de mayores y mejores conocimientos.
- b. El aprendizaje que reciben los empleados en su trabajo diario, es decir adquirir conocimientos a través de la experiencia. Por tanto, la formación es un instrumento que permite la generación de capital humano como fuente de ventaja competitiva sostenible que genera mayores resultados organizacionales.

4.6 Pautas para la implementación de estrategias para el desarrollo del capital humano en las organizaciones

Una vez definida la estrategia hay que tomar en cuenta algunas pautas para su implementación, debido a que el capital humano representa un activo, cuyo objetivo es ahondar en su conocimiento, y por ello hay que analizar las principales características comunes a dichos activos:

- a. En algunos casos, su existencia es casi imposible de demostrar o de determinar con exactitud. En estos casos, son muy difíciles de valorar las rentas que generan para la organización.
- b. Aumentan el valor de otros activos tangibles a los que están asociados, dicho aumento de valor es muy difícil de estimar o cuantificar con exactitud.
- c. Normalmente son frutos de una creación interna. Es decir, no existe un mercado organizado de compra y venta de dichos activos. Este rasgo facilita que las organizaciones dispongan de intangibles diferentes en función de cada organización. Lógicamente, esto no significa que sean totalmente intransferibles.
- d. Con el paso del tiempo, la mayoría de ellos, no se deprecian, sino que por el contrario incrementa su valor. Por tanto, suelen tener un período de vida largo, ya que su utilización le facilita aumentar su capacidad de generar valor para la organización.
- e. Son muy sensibles a determinadas situaciones que pueden hacerles perder todo el valor que tenían en un instante de tiempo.

El capital humano se encuentra sujeto a un elevado grado de incertidumbre y suele ser generador de resultados organizacionales a largo plazo. Esta incertidumbre en la obtención de resultados y la necesidad de esperar un período largo, lleva a que generalmente sea la autofinanciación la única vía posible que soporte a los activos de capital humano.

Thomas A. Stewart (1998:5) señala algunos principios, los cuales son importantes conocerlos a la hora de implementar cualquier estrategia referida al capital humano.

- a) Las organizaciones no son dueñas de los capitales humanos comparten la propiedad con sus empleados.
- b) Para crear capital humano utilizable, la organización debe fomentar el trabajo en equipo, las comunidades de práctica y otras formas de aprendizaje social.
- c) Para administrar y desarrollar el capital humano, las organizaciones deben despojarse de todo sentimentalismo y reconocer que ciertos empleados, aunque inteligentes y talentosos, no representan ventajas: la riqueza se crea en torno a destrezas y talentos que son propios en el sentido de que nadie los hace mejor y estratégicos, puesto que su trabajo crea el valor por el cual pagan los clientes.

4.7 Indicadores para evaluar las estrategias para el desarrollo del capital humano en las organizaciones

La retroalimentación adecuada y oportuna es la pieza clave de la evaluación eficaz de la estrategia. La evaluación no es mejor que la información sobre lo que opera, y la presión de parte de los gerentes de alto nivel logra que los gerentes de niveles inferiores arreglen cifras según consideren que serán satisfactorias. El hecho de darle demasiada importancia a la evaluación de la estrategia es costoso y contraproducente, no obstante la evolución escasa o excesiva crea problemas aun peores. La evaluación de la estrategia es esencial para tener la seguridad de que los objetivos establecidos se logren.

Es imposible demostrar de manera concluyente que una estrategia en particular es óptima ni tampoco garantiza que funcionará; sin embargo, es factible evaluarla en busca de errores importantes. En este sentido, Richard Rumelt (David, 2003:302) ofrece cuatro criterios para evaluar una estrategia: la congruencia, la concordancia, la viabilidad y la ventaja; la congruencia y la viabilidad se basan sobre todo en la evaluación externa de una organización, mientras que la concordancia y la viabilidad

se basan principalmente en una evaluación interna. A continuación se explican los criterios:

1) Congruencias: una estrategia no debe presentar metas ni políticas incongruentes. Los conflictos y las discusiones entre los departamentos de la organización son con frecuencia síntomas del desorden de la gerencia, pero estos problemas son también un signo de la congruencia estratégica. Existen tres indicadores para ayudar a determinar si los problemas de la organización se deben a congruencias en la estrategia:

- Si los problemas de la gerencia persisten a pesar de los cambios de personal y si se basan en los asuntos más que en las personas, entonces las estrategias podrían ser incongruentes.
- Si el éxito de un departamento de la organización significa o es interpretado como el fracaso de otro departamento, entonces las estrategias podrían ser incongruentes.
- Si los problemas y los asuntos relacionados con las políticas siguen llegando a la gerencia de alto nivel para su resolución, entonces las estrategias podrían ser incongruentes.

2) Concordancia: la concordancia se refiere a la necesidad que tienen los estrategas de examinar series de tendencias, así como tendencias individuales, en la evaluación de las estrategias. Una estrategia debe representar una respuesta de adaptación al ambiente externo y a los cambios importantes que ocurren en él. Una dificultad para relacionar los factores internos y externos clave de una organización en la formulación de la estrategia es que las mayorías de las tendencias son el resultado de interacciones entre otras tendencias.

3) Viabilidad: una estrategia no debe gravar en exceso los recursos disponibles ni crear problemas imposibles de resolver. La prueba final de la estrategia en un sentido amplio de su viabilidad es ¿podría aplicarse la estrategia con los recursos

físicos, humanos y financieros de la organización? Los recursos financieros de la organización son los más fáciles de cuantificar y son, por lo general, la primera limitación contra la que se evalúa la estrategia, sin embargo, se olvida en ocasiones que es posible usar métodos innovadores para el financiamiento. Los recursos como las subsidiarias cautivas, los acuerdos de ventas y renta posterior, así como la vinculación de las hipotecas de las fábricas a los contratos a largo plazo se han empleado con eficacia para ayudar a obtener posiciones clave en industrias en expansión repentina. Una limitante menos cuantificable, pero en realidad más rígida, de la selección de estrategia es la impuesta por las capacidades de los individuos y las organizaciones. Al evaluar una estrategia, es importante examinar si una organización ha demostrado en el pasado que posee las capacidades, la experiencia y los talentos para llevar a cabo una estrategia en particular.

- 4) Ventaja: una estrategia debe asegurar la creación y mantenimiento de una ventaja competitiva en un área de actividad seleccionada. Las ventajas competitivas son comúnmente el resultado de la superioridad en una de tres áreas: a) recursos; b) habilidades; o c) posición.

La idea de que el posicionamiento de los recursos de una organización mejora su eficacia combinada. Una vez obtenida, una buena posición es defendible; esto significa que es tan costoso de capturar que los rivales se convencen de no realizar ataques a gran escala. La ventaja relacionada con la posición sostiene por si misma mientras los factores ambientales e internos clave que la apoyan permanecen estables. Este es el motivo por el que las organizaciones bien afianzadas son casi imposibles de derribar, incluso si sus debilidades primarias son de nivel promedio. Aunque no todas las ventajas relacionadas con la posición tienen que ver con el tamaño, es cierto que las organizaciones más grandes operan en mercados y emplean procedimiento que convierten su tamaño en una ventaja, mientras que las organizaciones más pequeñas

buscan posición relacionadas con los productos o mercados que exploten otros tipos de ventajas. La característica principal de una buena posición es que permite a la organización obtener ventajas de políticas que no beneficiarían de modo similar a las organizaciones rivales sin la misma posición, por lo tanto, en la evaluación de la estrategia, las organizaciones deben examinar la naturaleza de las ventajas relacionadas con la posición y asociadas con determinada estrategia.

Ahora bien, la evaluación de las estrategias es vital para el bienestar de la organización, ya que, la evaluaciones oportunas ayudan a advertir a la gerencia sobre problemas reales o problemas potenciales antes de que una situación se vuelva crítica. Es imposible demostrar de manera concluyente que una estrategia en particular es óptima, ni tampoco garantizar que funcionará; sin embargo, es factible evaluarla en busca de errores importantes. A continuación se presenta un proceso de cómo evaluar las estrategias:

- Proceso de evaluación de las estrategias.

La evaluación de la estrategia es necesaria para las organizaciones de todos los tamaños y tipos, la evaluación debe indicar el cuestionamiento de la gerencia sobre expectativas y suposiciones, comenzar una revisión de objetivos y valores y estimular la creatividad en la generación de alternativas y la formulación de criterios de evaluación. Las actividades de evaluación se deben realizar en forma continua, más que al final de periodos específicos o justo después que los problemas ocurran, la evaluación continúa permite establecer y supervisar de modo eficaz puntos de referencia del progreso.

Algunas estrategias requieren años para su implantación; como consecuencia, los resultados podrían no ser aparentes durante años. En la evaluación de la estrategia,

al igual que en la formulación y la implantación de la estrategia, las personas hacen la diferencia. A través de la participación en el proceso de evaluación de las estrategias, los gerentes y los empleados se comprometen a mantener la organización en dirección constante hacia el logro de los objetivos.

- Esquema para la evaluación de la estrategia

Se trata de esquematizar a través del cuadro N ° 4 un resumen de las actividades mediante una matriz como parte del proceso de evaluación de las estrategias, en términos de interrogantes.

Cuadro N° 4 Matriz de evaluación de estrategia

¿Cambios importantes en la posición estratégica interna de organización?	¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la organización?	¿Ha progresado la organización de manera satisfactoria hacia el logro sus objetivos establecidos?	Resultado
NO	NO	NO	Tomar medidas correctivas
SI	SI	SI	Tomar medidas correctivas
SI	SI	NO	Tomar medidas correctivas
SI	NO	SI	Tomar medidas correctivas
SI	NO	NO	Tomar medidas correctivas
NO	SI	SI	Tomar medidas correctivas
NO	SI	NO	Tomar medidas correctivas
NO	NO	SI	Continuar con el curso estratégico actual

Fuente: David, Fred. 2003. Administración Estratégica. Pág. N° 304

Este cuadro N° 4 resume las actividades de evaluación de la estrategia en términos de preguntas claves que deben plantearse, las respuestas alternativas a dichas preguntas y las medidas adecuadas que debe tomar una organización. Asimismo, se observa que las medidas correctivas son casi siempre necesarias excepto cuando: 1) los factores externos e internos no han cambiado en forma significativa; y 2) la organización progresa de manera satisfactoria hacia el logro de los objetivos establecidos.

Evaluar las estrategias de desarrollo para el capital humano significa dos cosas:

- Evaluar la congruencia de las políticas del capital humano con la estrategia y objetivos de la organización.
- Determinar en que medida esta congruencia contribuye a los resultados finales de la organización.

Con objeto de facilitar la evaluación, se debe identificar cuál es la estrategia general seguida por la organización. En este tema se va a tratar con las estrategias corporativas, las cuales se formulan para el buen desempeño de la organización.

Las tres opciones estratégicas que suelen estudiarse son la estabilidad, la de crecimiento y la de reducción.

- Las estrategias de estabilidad: suponen mantener la situación tal como está, seguir sirviendo a los clientes de la misma forma, en el mismo mercado y buscar mejoras modestas en los resultados.
- Las estrategias de crecimiento: estiman varias posibilidades: explotar nuevos mercados o productos y ofrecer oportunidades a la gente para que crezca dentro de la organización.
- Las estrategias de reducción: cuando la organización está en declive debido a una recesión o a otros motivos, estas estrategias pueden consistir en un mayor control de los costes, deshacerse de parte de sus activos o disminuir su tamaño.

Cada una de estas opciones requeriría diferentes políticas y prácticas que conllevaran al desarrollo del capital humano.

Ahora bien, los indicadores (también llamados medidas) son el medio que se tienen para visualizar si se está cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Un objetivo estratégico, como por ejemplo el desarrollo de capacidades del personal.

No existen indicadores perfectos, y por eso, para la medida de algunos objetivos estratégicos, se puede utilizar más de uno. Por ejemplo, el desarrollo de las capacidades se puede medir a través de indicadores como el número de horas de formación por persona, el índice de satisfacción de los empleados con la formación percibida o el incremento medio de los contratos o ingresos por empleados.

El hecho de ignorar el efecto que la cultura organizacional produce en las relaciones entre las áreas funcionales de la organización dan como resultado barreras para comunicarse efectivamente, falta de coordinación y una incapacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes.

De acuerdo a los planteamientos anteriores, las organizaciones deben emprender estrategias para el logro de sus objetivos, valiéndose de herramientas enfatizados en un modelo, el cual permita visionar la aplicación de dicha estrategia. La organización, debe crear una visión, misión, valores para llevar a cabo acciones estratégicas enfocadas al desarrollo del capital humano de su organización, tomando en cuenta los factores tanto internos como externos que afecten al desarrollo de ese capital así, como los objetivos estratégicos enfatizados a lograr ese desarrollo, tomando en cuenta las pautas para la implementación, además llevar a cabo una evaluación de dichas estrategias que indiquen si se está o no logrando los resultados esperados.

CONCLUSIONES

- Los procesos evolutivos naturales del ser humano, progresiva e indefectiblemente lo han conducido a procurarse, a sí mismo y a sus semejantes, de los medios más adecuados para la satisfacción de sus necesidades, presentes y futuras. Lo cual, en cada una de las etapas de la historia de la humanidad se ha puesto en evidencia, a través de los distintos esfuerzos realizados para lograr dicho cometido.
- Actualmente el conocimiento es un factor fundamental dentro de las organizaciones, modificando la manera de gestionar, concentrándose así en las capacidades y acciones de su capital humano que forman parte de ellas.
- Los cambios actuales que vive la humanidad han propagado en el mundo empresarial definiciones pocas estudiadas y que en algunas no se tenía conocimiento de tales definiciones, como es el caso de capital humano.
- El capital humano, estructural, relacional y el capital Intelectual trabajan conjuntamente y se dan un apoyo recíproco entre ellos. El capital humano y estructural se refuerzan mutuamente cuando la gerencia desarrolla un espíritu de visión compartida, a la par de valorar la eficiencia y la intención emprendedora en buena medida. Por su lado, los capitales humano y relacional se hacen más sólidos cuando las personas se sienten partícipes en el funcionamiento y éxito de la organización; donde los conocimientos, habilidades y destrezas son valorados en esa perspectiva. Y los capitales estructural y relacional, crecen cuando la organización y sus clientes aprenden conjuntamente y simplifican la realización de los negocios.
- El conocimiento se crea, desarrolla y se transfiere en la organización, a través de la combinación adecuada de: liderazgo, motivación y comunicación en concordancia con las perspectivas, a fin de generar y sostener el mejor clima organizacional para una organización basada en el conocimiento. De allí, se

origina una corriente que ejerce influencia en el ambiente de la organización, de manera directa y permanente.

- Un modelo estratégico de una organización está estrechamente relacionado con la estrategia y éste tiene que ver con los aspectos económicos de ingresos-costo-beneficio de su estrategia; es decir, con los flujos de ingresos actuales y proyectados que se generan gracias a la oferta de productos de las organizaciones y a los enfoques competitivos.
- Los modelos que se conocen para medir y cuantificar los recursos intangibles constituyen un patrón formal aplicable a todas las organizaciones; para reconocer y manejar el capital humano en el contexto de cada organización donde las condiciones varían a tal punto que restringen la utilización de los modelos como fórmulas para la gerencia.
- La riqueza se produce partiendo del talento y el intelecto reunidos en el capital humano, al ser empleados de manera exclusiva e indistinta a como puedan ser aplicados por algún competidor, se crea una ventaja competitiva que la gerencia puede manejar para obtener el mayor provecho inmediato y futuro.
- Este modelo estratégico está enfatizado a la consideración del capital humano como ser humano que siente, padece, donde la organización debe ser capaz de lograr mediante la implementación de la estrategia, el funcionamiento óptimo del ser humano, el cual implica que sea capaz de lograr la armonía, la concordancia, el equilibrio entre el ser humano, el ser social y el ser espiritual que conviven en cada uno de nosotros, logrando un buen clima organizacional, así como el logro de los objetivos tanto de su capital humano que forma parte de la organización, así como los objetivos organizacionales.
- El modelo estratégico, enfocado al desarrollo del capital humano en las organizaciones, como elemento clave de la organización debe ser valorado, por ser tan valioso en el mundo empresarial, ya que sin él la organización no podría llevar a cabo sus objetivos.

- De allí que se le debe dar el valor al capital humano como un ser activo, que se transforma constantemente, que construye proyectos a corto, mediano y largo plazo, que se realiza día a día a través de las acciones, que como sujeto efectúa o que recibe del exterior en esa interacción dialéctica que tiene con el mundo, en la que es, a la vez, objeto formado por ese mundo, y sujeto activo y creador de este.

Tú como ser humano único, particular y muy especial, no importa cómo seas, o si ya has encontrado y tomado ó no el camino del amor, del conocimiento, de la sabiduría y la armonía y de la paz. De una forma u otra tú eres valioso, digno de la consideración y del respeto porque de una forma u otra eres un ser humano quien encarna algo único en el hermoso mundo terrestre, que resalta en su forma entre muchos millones de otros. Y que tú eres un ser humano, sea como seas, está fuera de duda, y como tal, tú también debes ser considerado, respetado y valorado como un capital humano ante todas las organizaciones.

BIBLIOGRÁFIAS

TEXTO CONSULTADOS

Alles Martha Alicia (2006) **Modelos de gestión del conocimiento**. Ediciones Granica

Alvarado B Freddy (2005) **El Cuadro de Mando Integral y la Estrategia de Capital Humano** Perú UNAS

Arias, Fidias (2006). **El Proyecto de Investigación** Guía para su elaboración Venezuela: Episteme.

Brooking, Annie (1998). **Capital intelectual internacional** Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica

Balcells, J (1994), **El capital humano y la formación como factores de competitividad** Londres

Carnevale David. (1996). **El importante desafío humano en las organizaciones** Buenos Aires: Prentice Hall

Cañibano Calvo, Luís (2000) **La valoración de los intangibles** Madrid

Danvila, Ignacio. (2004). **Generacion de capital humano a través de la formación** Madrid.

De Censo, David y Robbins, Stephen. (2003) **Administración de Recursos Humanos** México: Editorial Limusas.

Eith, Davis y Newstrom, John, (2004). **Comportamiento Humano en el trabajo**
México: Editorial Color.

David, Fred (2003) **Administración estratégica** México: Pearson Educación

Fitz-Enz, J. (2003) El rol del Capital Humano. Cómo medir el valor económico del
rendimiento del personal. Ediciones DEUSTO.

Gaito, Horacio. (2004). **Herramientas de Gestión del Capital Humano.** Buenos
Aires: Omicron system.

Gallardo Vázquez, d. y Aguirre Roldán, R. (2003) **Creación de valor a partir de las
acciones formativas de Capital Humano** España”.

Guédez, Víctor. (2006) **Aprender a Emprender de la gerencia del conocimiento a
la ética de la sabiduría,** Venezuela: Editorial Planeta venezolana

Hernández, Sampieri y Fernández, Carlos (2006). **Metodología de la Investigación.**
Editorial copyright

Itami, Hatten y Roehl, Thomas. (1987) **Movilizando Activos Invisibles.** Harvard

Mantilla, Alberto. (2004). **Capital Intelectual y Contabilidad del Conocimiento** 3^a
ed. Colombia: Editorial Ecoes.

Martínez, Pichardo y Sarmiento, Tortolero (2005). **Capital Humano y Crecimiento
Económico en Venezuela.** México: Balderas.

Mintzber, Henry. (1993) **El Proceso Estratégico** 2da Edición. Editorial copyright

Nevado Peña, D. y López Ruiz (2002) **El Capital Intelectual: Valoración y Medición**. Prentice Hall.

Ortiz, Sergio (2007) **Visión y Gestión Empresarial** México: Editorial copyright

Pérez Calderón, Esteban. Gallardo Vázquez, Dolores (2003) **El Capital Humano y su carácter intangible en el rendimiento empresarial**

Rodríguez Nery (2002), **Sistemas de recursos humanos como apalancadores del capital humano**, México: Editorial Campus

Senger, Peter. (2006) **La Quinta Disciplina** Buenos Aires: Ediciones Granicas.

Serna Gómez Humberto (1999) **Gerencia Estratégica** Bogota: ediciones Ltda

Stewart, Thomas. (1998). **La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual**. Argentina: Ediciones Granica.

Thompsón y Strickland (2003) **Administración estratégica** México: Editorial copyright

Uriz Urzainqui Javier (2005) **Homo Valens: Naturaleza, origen y gestión del valor en la empresa** Madrid: Díaz de Santos, ©2005

Valle Cabrera Ramón (2003) **La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el Siglo XXI** Madrid Mc Graw Hill

Tesis:

Echenique H., Christine L (2004). **Importancia del capital intelectual y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las empresas modernas**

PÁGINAS WEB:

Belly, Pablo. (10/11/2007). **La contabilidad del capital intelectual** Disponible en www.degerencia.com

Cárdenas Marianella 16/ 01/2008 **Evaluación de las estrategias** Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtm>

Carrillo Javier 16/02/2008 Centro de Sistemas de Conocimiento Disponible en <http://www.sistemasdeconocimiento.org>

Castañeda, David (2/11/2007). **¿Capacitación o aprendizaje organizacional?** Disponible en: www.gestiodelconocimiento.com.

Figueroa, Elis (13/12/2007) **Las empresas** www.gestiopolis.com

Gever, Ricardo. (24/10/2007). **Estrategias** Disponible en: www.gestiopolis.com

González Gustavo (22/02/2008) **El ser humano y ser humano** Disponible en (<http://www.monografias.com/trabajos16/diccionario.shtm>)

López, camilo (14/10/2007). **Introducción al aprendizaje organizacional.** Disponible en: www.gestiopolis.com

Lazcano, Carlos y Font, Elena. (5/11/2007). **Capital humano en busca de un contexto.** Disponible en: www.gestiopolis.com

Sales Matias (26/09/2007) **Capital humano y conciencia de calidad** Disponible en: www.uch.edu.ar/rrhh

Scott y Etzioni (30/11/2007) **El mundo empresarial** Disponible en: www.gestiopolis.com

Torroella Carlos (22/02/2008) **El capital** Disponible en (comunicación/diccionario-comunicacion.shtml)

Vanegas, Carlos. (20/11/2007). **Gestión del talento** Disponible en: www.gestiopolis.com

Viedma Martí (7/2/2008) **Nuevas aportaciones en la construcción del paradigma del Capital Intelectual** Disponible en www.gestiondelconocimiento.com 3

OTRAS PÁGINAS WEB CONSULTADAS.

www.bellykm.com

www.gestiopolis.com

www.gestiondelconocimiento.com

www.capitalhumano.com

www.losrecursoshumanos.com/evaluacion-estrategias-rrhh.htm

www.monografias.com/trabajos12/lasorgz

Mercado **laboral** (29/01/2008) Disponible en
http://www.lagaceta.com.ar/vernota.asp?id_seccion=3&id_nota=255239

Hoja de Metadatos

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contabilidad

Resumen (abstract):

Para las organizaciones actuales la calidad de su capital humano es uno de los pilares fundamentales para alcanzar el éxito, en esta época los cambios, económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos, ha puesto de relieve al componente humano como verdadera célula vital de las actividades desarrolladas, generando modificación en los modelos organizativos, gestión y dirección de las organizaciones, donde su personal representa el bien más preciado para ellas, es él a quien debe considerarse de real importancia, como un factor capaz de valerse por si mismo y sintiéndose conforme con lo que realiza y con como es reconocido. De allí el interés por: definir un modelo estratégico para el desarrollo del capital humano en las organizaciones. Para lograrlo se desarrolló una investigación a nivel descriptivo con un diseño documental, a modo de conocer las formulaciones teóricas que sustentan el surgimiento, alcance y desarrollo del capital humano como factor clave para el éxito organizacional. Encontrándose que el conocimiento se crea, se desarrolla y se transfiere en las organizaciones, a través de la combinación adecuada de: liderazgo, motivación y comunicación, en concordancia con las perspectivas de la misma. Por tanto, las estrategias deben sustentarse en los recursos intangibles, ya que estos son los que proporcionan un mayor factor de diferenciación, además, no son disponibles en el mercado sino que han de nacer y desarrollarse dentro de las organizaciones. Los modelos estratégicos basados en recursos intangibles constituyen un patrón formal aplicable a todas las organizaciones pero el contexto y condiciones varían a tal punto que restringen la utilización de los modelos como fórmulas para la gerencia. No obstante en esta investigación se propone un modelo que sin que sea una receta se centra en el ser humano, como miembro vital de las organizaciones.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Zerpa Damaris	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/> X
	CVLAC	5.706.787
	e-mail	dzerpa@sucre.udo.edu.ve
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2008	03	07

Lenguaje: Spa _____

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS.DOC.	Application/Word

Alcance:

Espacial: Universal (Opcional)

Temporal: Intemporal (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Contaduría Pública

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

Área de Estudio:

Contaduría Pública

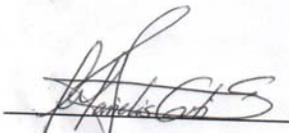
Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso –
5/5

Derechos:

Nosotras Marielis Gutierrez y Petra Molines, le otorgamos el derecho a la Universidad de oriente para que haga uso y difusión de la información, contenida en este trabajo de investigación.



AUTOR 1



AUTOR 2



JURADO-ASESOR

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:

