

**GestioPolis**<sup>com</sup>  
CONOCIMIENTO EN NEGOCIOS

# **CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

**Autor: José Alberto Acosta Guzmán, Ph.D.**

## **Indice**

- 1- Introducción
- 2- Definición y orígenes del capital intelectual
- 3- Componentes del Capital Intelectual
  - 3.1-Capital Estructural
  - 3.2- Capital Relacional
  - 3.3- Relación Entre Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento
  - .4- Modelos de Medición del Capital Intelectual
    - 4.1- Navigator de Skandia
    - 4.2- Modelo Technology Broker
    - 4.3- Modelo Intelect y Modelo Intellectus
    - 4.4- Modelo Intellectual Assets Monitor
- 5- Origen y Definición del Capital Humano
- 6- Componentes del Capital Humano
  - 6.1 Capacidad
  - 6.2- Comportamiento
- 7- Capacidades Organizativas Vs. Capacidades del Capital Humano
- 8- Capital Humano y la Gestión por Competencia
- 9-Capital Humano y la Gestión por Talento
- 10- Medición de los resultados de las iniciativas en Capital Humano
- 11- Aporte de la Tecnología en la gestión de Capital Humano
- 12- Retener el Capital Humano, la gestión esencial en las empresas del siglo XXI
- 13- Retos de la Dirección Estratégica del Capital Humano
- 14-Conclusiones
- 15- Recomendaciones
- 17-Bibliografía

## **1- Introducción**

En un mundo competitivo en donde es una constante el desarrollo de nuevas tecnologías para lograr un mayor y mejor desempeño empresarial, no es de extrañar que los activos tangibles como las maquinarias y los edificios, no sean lo más valioso con que cuentan las empresas.

En países en vías de desarrollo como el nuestro, es importante impulsar una nueva óptica de gestión empresarial, de tal manera, que nuestros empresarios descubran el nivel de conocimiento con que cuenta su organización, entendiendo luego, que gran parte del valor de una empresa es inexplicable e incontable, tanto así, que algunos autores lo llaman la nueva riqueza de las empresas.

Para todo esto se hace interesante preguntarse ¿Porqué es útil el capital humano en el mejoramiento de la gestión empresarial?, una empresa que no domina todo lo relacionado con el capital humano, no podrá realizar verdaderas valoraciones sobre sí misma, por lo tanto no podrá definir dónde está, con qué cuenta, o hacia dónde va.

En esta materia trataremos a grosso modo el capital humano, uno de los componentes del capital intelectual y tema central de estudio, se relatará su origen y la evolución de su concepto.

Se desarrollará también todo lo concerniente a los componentes del capital humano, es decir, capacidad, comportamiento, esfuerzo y tiempo. Realizaremos un análisis comparativo entre las capacidades organizativas versus las capacidades del capital humano, denotando con esto la importancia de éste último en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones y, último se explican varias formas o métodos utilizados para medir los resultados de las iniciativas tomadas por el capital humano de algunas empresas.

También se describe cómo afecta la tecnología en la gestión de capital humano, y se explica cómo retener en las empresas el activo más importante de las mismas, así como también un enfoque de los retos que presenta el capital humano en la dirección estratégica.

## **2- Definición y orígenes del capital intelectual**

Las organizaciones de hoy, son realmente diferentes a las organizaciones de ayer, y el cambio no es sólo en su forma, es decir, no se limita a un organigrama más plano y otras características tangibles, sino que el cambio también es de fondo, es decir, sus empleados, han cambiado, los clientes han cambiado y por lo tanto la dirección de las empresas ha tenido que cambiar.

Las empresas poseen todas las herramientas para medir los activos tangibles que las componen, pueden decir con números fríos cuánto invirtieron en capacitación, pero no pueden decir fácilmente cuánto fue lo que se aprendió en esa capacitación, pueden analizar rápidamente cuánto se han ganado en un período determinado y hasta pueden proyectar lo que ganarán en el siguiente período, todo esto con un margen de error mínimo, pero no es tan fácil medir cuántos empleados se sienten realmente identificados con la empresa o cuál es el nivel de motivación de los mismos.

Sin embargo se puede afirmar que el sólo hecho que la empresa posea un alto nivel de conocimiento, no significa necesariamente que sea una empresa exitosa, el conocimiento debe gestionarse, de tal manera que se haga el cambio de un pensamiento o idea aislada a una idea útil.

Ese cambio de fondo ha traído consigo una mayor valoración de los activos intangibles de la empresa, que no son más que “todos aquellos recursos que pueden contribuir con mayor grado al sustento de las ventajas competitivas y, por ende, éxito empresarial, ya que son los más difíciles de identificar, transferir,

duplicar, en definitiva de imitar” (Cerdán, 2000), en resumen a los activos intangibles se les denomina capital intelectual. El capital intelectual se puede dividir en dos grandes grupos, los activos intangibles que son propiedad de la organización y los que son propiedad de los miembros de la organización.

Varios autores coinciden que los activos intangibles que son propiedad de los miembros de la organización se les denomine “Capital Humano”, sin embargo el otro grupo, que pertenece a la organización se les divide comúnmente en “Capital Relacional” y “Capital Estructural”.

En definitiva se distinguen tres componentes del capital intelectual. El capital humano, el capital estructural y el capital relacional. A los fines de la investigación se realizará una descripción breve de los dos últimos, para luego centrarnos en el capital humano.

### **3- Componentes del Capital Intelectual**

#### **3.1 Capital Estructural**

En palabras simples el capital estructural no es más, que el conocimiento visto como parte de la estructura de la empresa, es decir, gestionado de tal manera que ha sido internalizado por la organización, evitando que el mismo sea desperdiciado o que no sea tomado en cuenta.

Lo que plantea el capital estructural es en esencia la institucionalización del conocimiento, de modo que la compartición del mismo sea parte de la cultura empresarial. Existen diferentes métodos para compartir el conocimiento, los procesos como el coaching contribuyen a la difusión, pero sobre todo a la aplicación de lo aprendido en el desarrollo de nuestro trabajo, haciendo éste conocimiento parte de la empresa.

Claro está, que todo este desarrollo e institucionalización del conocimiento se conquista para fines estratégicos, es decir, se debe gestionar el capital

estructural de tal manera que se convierta en una ventaja competitiva a largo plazo. El capital estructural se divide en: capital organizativo y capital tecnológico.

Dentro del capital estructural organizativo, se distinguen varios tipos que ayudan a aumentar la contribución de cada uno de ellos a la organización:

- El capital estructural idiosincrásico, representa conocimiento específico de la empresa, que no contribuye directamente al logro de una ventaja competitiva sostenida en el tiempo.
- El capital estructural residual, se conoce como aquel conocimiento que no es especialmente útil para la creación de valor para el cliente, pero que no es específico de la empresa.
- Por otro lado está el capital estructural esencial, en el cual las empresas toman el conocimiento de sus empleados y lo que éstos conocen de los grupos de interés, tanto internos como externos y lo insertan en los procesos de la empresa, quedando impregnados e implantados en el desarrollo de las labores diarias de la organización.
- Por último está el capital estructural genérico de la empresa, es decir, lo que se conoce de la empresa y que ha sido difundido, pero que no es propiedad de la empresa, y que sin embargo puede utilizarse para lograr una ventaja competitiva a largo plazo.
- El capital estructural tecnológico, por su parte, son todos los programas y adaptaciones a software existentes en la empresa que se crean o desarrollan para estructurar el conocimiento, de forma tal, que sea la manera de realizar el trabajo

Una vez definido el capital estructural y vista su importancia estratégica como componente del capital intelectual, se procede a definir el capital relacional.

### **3.2. Capital Relacional**

También denominado por algunos autores como, capital cliente, se refiere a la importancia que tiene para la organización el conjunto de relaciones que mantiene con los sectores externos relacionados con ella.

Este conjunto de relaciones son básicamente los clientes y proveedores de la empresa, los primeros por ser los dueños de la información y los segundos por ser a quienes se les exige para que los primeros estén completamente satisfechos.

Sin embargo, para comprender el capital cliente ha de saberse primero, que la información que les da el poder a los clientes es un valor intangible y que es parte central de la cadena de valor intangible, la cual, muestra el desplazamiento de un producto o servicio desde el vendedor inicial hasta el consumidor final.

Se ha dicho en muchas ocasiones que el cliente siempre tiene la razón y siempre ha sido así, sólo que durante mucho tiempo las empresas estaban sordas y no querían escuchar lo que éstos deseaban decir; en la era de la información los clientes reciben tantos elementos que lo ayudan a comparar una empresa con otra, o un producto o servicio con otro que hace que lo que ellos sepan sea lo más importante.

Es por eso que las empresas son más honestas (a fuerza) y que al mismo tiempo los gerentes buscan información sobre lo que desean sus clientes, para colocarla en un punto estratégico de la cadena de valor y lograr que el producto o servicio llegue con mayor eficacia a los consumidores finales.

Las innovaciones son la mejor manera de cultivar el capital relacional, buscar cada día un servicio o producto diferente que satisfaga las necesidades de los clientes y la revisión constante de procesos y procedimientos existentes, con el

fin de hacer mejoras para agregar valor, es lo que hace que las empresas se distingan, y que creen ventajas competitivas frente a las demás.

Existen cuatro factores claves para gestionar el desarrollo del capital relacional: satisfacción, fidelización, retención y adquisición de clientes; la medición de cada uno de éstos factores incide en el aumento del valor de la empresa, pues la empresa se valora en gran medida por la red de relaciones que la componen.

Ahora bien son otros aspectos los que se toman en cuenta cuando se habla de capital relacional en lo que se refiere a los proveedores, pues cada vez mas los inversionistas por ejemplo, dan más crédito al valor que tiene la empresa con su red de relacionados que ha la ya obsoleta contabilidad financiera.

“Las relaciones son tan valiosas que deberían considerarse, colectivamente, como un activo central de la empresa. Se ha denominado ‘**Capital Relacional**’, y definido como el **valor de la red de relaciones de una empresa**. A medida que las empresas verticalmente integradas vuelven a concentrarse en su negocio central, se hacen cada vez más dependientes de sus vínculos con esas partes interesadas:

- Involucran a los clientes en el [desarrollo](#) de [productos](#) / soluciones
- Comparten más información con los proveedores
- Desarrollan puentes más largos y anchos con sus socios de alianzas”.

En tiempos de un dinamismo voraz que afecta a todas las áreas de la empresa, la administración debe tener bien en claro que los grupos de interés, son activos importantes y que por lo tanto debe gestionar políticas, procedimientos, servicios, productos, que agreguen valor y sentido a las necesidades de estos mismos grupos; sin duda el resultado será un crecimiento equilibrado y sostenido a lo largo de la existencia de la organización.

A modo de resumen, se puede decir, que el capital relacional puede llegar a ser una ventaja competitiva para las empresas siempre y cuando éstas sepan

buscar y luego utilizar todo lo que los clientes desde hace tiempo han querido decirles.

### **3.3 Relación Entre Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento**

Como consecuencia de un rápido desarrollo de información y tecnología el saber es el único recurso valioso con que cuentan las empresas. La gestión de ese saber es una función de todas las organizaciones, sin importar cual sea su misión.

La función de toda organización debe ser lograr que los conocimientos que posee sean productivos, pues los conocimientos en sí mismos son inservibles y solo llegan a ser productivos si se unifican; Para lo cual las empresas deberán desarrollar una serie de técnicas y prácticas para lograr que ese saber cree una organización con crecimiento sostenido y de larga duración.

Para eso las empresas deben comprender que la lealtad de los empleados no se obtendrá por medio de sueldos y otras compensaciones monetarias, sino que la empresa debe ser eficiente, eficaz y funcional, a los fines del crecimiento de sus empleados.

El conocimiento como ya se ha dicho es un activo a pesar de no registrarse en la contabilidad tradicional, es un colaborador principal en los resultados de la empresa. De tal manera, antes de establecer una relación entre capital intelectual y gestión del conocimiento, se debe definir el concepto de gestión del conocimiento.

Existen diferentes definiciones, dependiendo del enfoque que le otorga cada autor, se tomará la que a consideración de ésta investigación es la más completa. "Estrategia consciente de conseguir el conocimiento correcto para la gente adecuada en el momento oportuno, y de ayudar a las personas a compartir y convertir la información en acción de manera que conduzca a mejorar el desempeño organizacional". (O'Dell y Grayson, 1998).

La gestión del conocimiento según esta definición, es parte del capital intelectual, pues el último abarca toda la estructura de conocimiento de la empresa tanto interna como con sus grupos de interés, tal cual lo establece el capital relacional y el capital estructural, en cambio la gestión del conocimiento, selecciona el tipo de conocimiento y a la persona correcta para que lo desarrolle a través de una serie de actividades de conocimiento.

La búsqueda de conocimiento y su aplicación de la mejor manera posible para beneficio de la empresa no es nada nuevo, las empresas desde tiempos ancestrales, han buscado la mejor manera de desarrollar los procesos, siempre que los costos se mantengan en el nivel mínimo.

Buscando ésta mejor manera, la gestión de conocimiento tiene varios objetivos prioritarios:

- 1- Recoger documentos que contengan conocimiento y colocarlos en un lugar donde se puedan recuperar con facilidad al momento de necesitarse.
- 2- Mejorar el proceso para acceder al conocimiento almacenado, pues en muchas ocasiones el uso de los mismos es exclusivo.
- 3- Gestionar el ambiente para la creación, transmisión y utilización del conocimiento adquirido.
- 4- El conocimiento debe ser parte de los reportes de la empresa, presentando informes de capital intelectual.

Como se ha descrito, la gestión del conocimiento es una parte del capital intelectual, pues visualiza el aprendizaje como un arma competitiva.

El punto común que tienen estas dos actividades es precisamente la intangibilidad de los activos que tratan. La permanencia de una cultura de capital intelectual se arraiga en la cultura organizacional, a tal punto que logra traspasar fronteras que no se lograrían con los activos tangibles.

Otro punto común que tienen es que ambas tratan el conocimiento como información sumamente disponible, pero sobre todo indestructible, llevando a las organizaciones a trabajar de manera diferente de como lo hacían antes, bajo métodos antiguos basados en la especialización de la mano de obra, y largas horas de trabajo manual. Sin embargo y a pesar de todos los beneficios que aporta la gestión del conocimiento son muchas las barreras que debe romper antes de brindar los beneficios que se esperan de la misma.

Uno de los mayores problemas que enfrenta, es lograr un compromiso real de los empleados, lo cual se logra con un cambio drástico de la cultura de la organización y un gran apoyo de la administración de la empresa, sin embargo éste cambio en la cultura toma tiempo y es muy difícil. A pesar de esto, la empresa puede utilizar diversas herramientas para eliminar esta barrera, como el fuerte liderazgo desarrollado en la empresa, así como un cambio drástico en las expectativas y el establecimiento de nuevos objetivos, otra herramienta puede ser reforzar la cultura mediante los estímulos y un mayor empowerment.

Otro obstáculo es la selección y compartición del conocimiento, pues no es simple elegir cuál es el conocimiento que será útil para la empresa y luego de ser seleccionado, hacer que el mismo sea compartido, pues el conocimiento está en la mente de los empleados, y solo se comparte si ellos quieren y hasta donde ellos quieran. Por último la medición de los resultados luego de implementar un modelo de gestión del conocimiento, no es cosa simple, pues la misma intangibilidad del conocimiento no hace que la tarea de medición sea fácil.

Todas las empresas deben asumir una realidad y es que el mundo en que nos movemos, está pasando de una economía industrial a una economía del conocimiento, es necesario entender que, a no ser que cambie la forma de operar, no hay ninguna oportunidad para lograr un éxito sostenido en este entorno empresarial tan dinámico.

Esto significa que las organizaciones deben prepararse para dejar de operar de las maneras que fueron efectivas durante la economía industrial, para asumir nuevos enfoques que se adapten mejor a la nueva situación. En este sentido, Ventura (1994) considera que las capacidades de la empresa constituyen un concepto dinámico que expresa la conjunción entre recursos y pautas organizativas, y determinan lo que una empresa es y puede llegar a ser.

**Para conseguir esto, las compañías necesitan poseer seis capacidades básicas.**

#### **1.- Capacidad de producción**

Las compañías, deben producir bienes y servicios, utilizando la aplicación adecuada del conocimiento en las estructuras y procesos apropiados. Esto supone utilizar conocimiento para controlar procesos que a menudo son muy complejos.

#### **2.- Capacidad de respuesta**

La rápida reacción ante los cambios del mercado, es tanto un reto como una oportunidad para las empresas.

#### **3.- Capacidad de anticiparse**

Para obtener un éxito total, una compañía debe ser capaz de visualizar el panorama general y no sólo reaccionar ante las tendencias, sino anticiparse a ellas.

#### **4.- Capacidad de crear**

Las compañías deben buscar constantemente formas en las que puedan mantenerse agregando valor mientras avanzan.

## **5.- Capacidad para perdurar**

Los profesionales del conocimiento, desempeñarán una función crucial en la economía del conocimiento. Esto dará lugar a que el profesional del conocimiento, no se comprometa fácilmente con una compañía, sino que sea más liberal, buscando una mayor satisfacción.

## **6.- Capacidad para aprender**

Las compañías deben seguir el proceso propuesto por algunos autores desaprender-reaprender, es decir, deben estar abiertas a nuevos métodos y formas, pero sobre todo aprender de ellos mismos y de su red de relaciones.

Las organizaciones que compiten con éxito, son las que poseen una actitud permanente para gestionar el conocimiento, es decir, desarrollan una capacidad preactiva frente al cambio, las que incluyen en su estructura de gestión sistemas que integran pensar-hacer, que son capaces de unir a todos los miembros de la organización, a través de grupos de prácticas relevantes para la misma y que hacen del desarrollo profesional de sus personas.

Debe tenerse claro que la acumulación de conocimiento sin un objetivo definido, no proporciona valor en sí mismo. Este conocimiento, debe ser gestionado de manera estratégica, alineado con la estrategia de la organización y que le permita aprender en todo momento.

## **4- Modelos de Medición del Capital Intelectual**

La necesidad de cuantificar los recursos basados en el conocimiento, requieren de un mayor esfuerzo que la medición de los recursos tangibles, pues como ya se ha dicho es su intangibilidad precisamente lo que los hace tan subjetivo en muchas ocasiones. Con éste fin se han desarrollado diversos modelos de medición que se trataran de forma resumida.

### **4.1- Navigator de Skandia:**

Fue desarrollado por la empresa finlandesa Skandia, por Edvisson y Malone entre 1992 y 1997, el mismo dio lugar a la primera publicación empresarial sobre medición del conocimiento en el año 1994.

Este modelo introduce la consideración de una triple dimensión temporal pasado, presente y futuro, es decir, asume el pasado refiriéndose al enfoque financiero, ve el presente como el énfasis que la empresa debe hacer a sus relaciones con los clientes y los procesos internos de la empresa, y por último visualiza el futuro como un enfoque de renovación y desarrollo.

Este modelo define el capital humano como los activos intangibles poseídos por las personas que componen la organización y por otra parte define al capital estructural como los conocimientos poseídos por la organización.

Con esta estructura el modelo Skandia contempla la empresa desde diferentes perspectivas que se apoyan los unos a los otros, integrados en un sistema que toma en cuenta, pero sobre todo fortalece el enfoque económico.

#### **4.2- Modelo Technology Broker:**

Desarrollado por Brooking en 1997 alimenta el fuego avivado por la necesidad de desarrollar una metodología para auditar la información relacionada con el capital intelectual. El modelo descompone el capital intelectual en cuatro bloques y dentro de estos bloques introduce indicadores de tipo cualitativo. (González, 2005)

#### **Según este modelo el capital intelectual está compuesto por:**

Activos de mercado, que son aquellos que se derivan de una relación beneficiosa de la empresa con su mercado y sus clientes y por tanto proporcionan una ventaja competitiva en el mercado. (González, 2005)

Otro componente son los activos de propiedad intelectual, se trata de derechos de propiedad que provienen del intelecto. Otorgan un valor adicional que supone para la empresa la exclusividad de la explotación de un activo intangible.

El tercer componente según el modelo technology Broker son los activos humanos, los cuales enfatiza la importancia que tienen las personas en las organizaciones por su capacidad de aprender y utilizar el conocimiento.

Por último están los activos de infraestructuras, los cuales incluyen las tecnologías, los métodos y los procesos que permiten que la empresa funcione. Esto también incluye: la filosofía del negocio, cultura de la organización, sistemas de información y bases de datos existentes en la empresa.

El modelo establece además los pasos a llevar a cabo una eficiente gestión del capital intelectual:

- Identificación del capital intelectual
- Desarrollo de una política de capital intelectual
- Auditoría del capital intelectual
- Documentación y archivo en la base de conocimientos del capital intelectual
- Protección del capital intelectual
- Crecimiento y renovación del capital intelectual
- Divulgación

#### **4.3-Modelo Intelect y Modelo Intellectus**

El modelo intelect, crea un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos generalmente no evaluados de forma estructurada por las organizaciones.

El objetivo del proyecto intelect era diseñar un modelo de medición del capital intelectual de las organizaciones. De forma que se acerca el valor explicitado de

la empresa a su valor de mercado y se obtiene información sobre la capacidad real de la organización de generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo.

Las principales características del modelo intelect son: enlaza el capital intelectual con la estrategia de la empresa, es un modelo flexible y abierto, mide los resultados y los procesos que los generan, es aplicable en la práctica, presenta una visión sistémica y por último combina distintas unidades de medida.

Al igual que en otros modelos la estructura del modelo intelect contempla tres grandes bloques, el capital humano, el estructural y el relacional, los cuales no se definirán pues son básicamente las mismas definiciones dadas con anterioridad, más bien nos enfocaremos en el paso del modelo intelect al intellectus.

Como ha de suponerse el modelo intellectus toma como punto de referencia básico el modelo intelect. A partir de los tres conceptos principales de éste modelo se incorporan las nuevas tendencias y lecciones aprendidas de la aplicación empresarial del modelo intelect y de las mejores prácticas internacionales en gestión del conocimiento y capital intelectual.

La mayor necesidad del modelo intellectus respecto al intelect viene motivada por la necesidad de aumentar la igualdad de los componentes incluidos en cada bloque y evitar que los elementos diferentes y poco relacionados tengan el mismo tratamiento. En este sentido, de los tres capitales originarios del modelo intelect se ha pasado a cinco capitales en el modelo intellectus: capital humano, capital organizativo, capital tecnológico, capital relacional de negocio y capital social. (González, 2005).

El capital estructural se descompone en capital tecnológico y organizativo, que reconocen la necesidad de separar los aspectos administrativos internos de aquellas otras capacidades más estrechamente vinculadas con el desarrollo de

innovaciones tecnológicas. A su vez el capital relacional se subdivide en capital de negocio básico y capital social, relativo las relaciones con el resto de agentes que actúan con su entorno.

#### **4.4- Modelo Intellectual Assets Monitor**

Este modelo de medición del capital intelectual, fue desarrollado por Sveiby en 1997 como complemento a la teoría de la “Empresa del Conocimiento”, desarrollada por el en 1986.

Según el modelo, la medición de activos intangibles presenta una doble orientación:

- Externa, para informar a clientes, accionistas y proveedores
- Interna, dirigida al equipo directivo para conocer la marcha de la empresa.

El modelo define tres áreas de importancia: activos de estructura externa, los de estructura interna y las competencias individuales, mismas que se definirán a continuación.

**Activos de estructura externa:** Se refieren a la cartera de clientes, a las relaciones con los proveedores, bancos y accionistas. Estos activos son propiedad de la empresa y algunos de ellos pueden protegerse legalmente como las marcas comerciales.

**Activos de estructura interna:** Se refiere a la estructura organizativa formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, a las bases de datos, a los sistemas de investigación y desarrollo, a los sistemas de dirección y gestión. Estos son de plena propiedad de la empresa.

**Activos de competencia individual:** se refieren a la educación, experiencia, el know how, conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que trabajan en la empresa, No son propiedad de la empresa, sino que contrata el uso ellos.

La característica fundamental en este modelo es el desarrollo de tres tipos de indicadores dentro de cada estructura:

- Indicadores de crecimiento e innovación: recogen el potencial futuro de la empresa.
- Indicadores de eficiencia: nos informan hasta qué punto los intangibles son productivos.
- Indicadores de estabilidad: indican el grado de permanencia de estos activos en la empresa.

## **5- Origen y Definición del Capital Humano**

Es conocido que la humanidad ha tenido épocas de poco desarrollo y otras en las que la sociedad simplemente ha evolucionado.

Las últimas dos revoluciones industriales de los siglos XVIII y XIX se cuentan entre las más relevantes. La tecnología de la información y de las telecomunicaciones, que tienen cada vez más una importancia capital en el avance de la sociedad de nuestro tiempo, hasta tal punto que algunos la llaman la sociedad de la información.

No es necesario ser experto para comprobar los signos externos de esta sociedad de la información, tales como, los teléfonos móviles, internet, el comercio electrónico, la televisión digital, la televisión por cable. Sin embargo, los sistemas de información y de las telecomunicaciones no son más que un medio para transmitir contenidos y para gestionar eficazmente el conocimiento, que como ya se ha descrito con anterioridad es la fuente principal de ventajas competitivas sostenibles de las organizaciones.

Así pues, se ha ido abriendo paso la afirmación de que la fuente primordial de ventajas competitivas de una organización reside básicamente en sus conocimientos, o más precisamente en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y

en su capacidad de instruirse en el aprendizaje de cosas nuevas. De este modo y en conexión con esta especial relevancia del conocimiento, el mundo actual también recibe el nombre de “sociedad del conocimiento”.

La teoría del capital humano, la desarrolló el economista norteamericano Gary Becker en 1964, quien fue premiado con el Nobel, por el desarrollo de este concepto. Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó que su tesoro era el capital humano que éstas poseían, es decir, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios.

En el pasado, se consideraba que la primacía era el desarrollo económico y que luego vendría lo demás, hoy es completamente diferente ya que la relación entre educación y progreso económico es fundamental. Becker lo señala de la siguiente manera: “La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo”.

El capital humano se define como: **“Aumento en la capacidad de producción del trabajo, alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores.”**  
**(Cruz, 2004)**

El término capital expresa la idea de un stock inmaterial imputado a una persona, que puede ser acumulado o usarse. En realidad es una inversión. El capital humano distingue dos estilos posibles de formación: la formación general, se adquiere en el sistema educativo tradicional, formativo, está financiada por el trabajador y la formación específica es la adquirida en una unidad de producción o servicio, permite desarrollar al trabajador su productividad dentro de la empresa, en éste caso es financiada tanto por la empresa como por el trabajador.

La gerencia debe identificar el capital humano con el que labora, en la actualidad existen diversas herramientas que contribuyen a que esta identificación este completa, con el fin de asegurar productividad, creatividad, innovación y calidad.

## **6- Componentes del Capital Humano**

Cualquier empresa con mentalidad de avanzada debe contar con un proceso integral de desarrollo y aprovechamiento de las capacidades del capital humano, como base principal en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Para que una empresa desarrolle un modelo de capital humano debe conocer bien los componentes del mismo, que según Davenport son la capacidad, el comportamiento, el esfuerzo y el tiempo, los cuales serán la zapata que dirija el crecimiento sostenido de la organización.

### **6.1 Capacidad**

Significa pericia en una serie de actividades o formas de trabajo y consta de tres subcomponentes:

- La habilidad definida como la familiaridad con los medios y métodos para realizar una determinada tarea. Las habilidades pueden ir desde la fuerza y la habilidad física, hasta un aprendizaje especializado.
- El conocimiento que supone el manejo de hechos para desempeñar un puesto. El conocimiento es más amplio que la habilidad.
- El talento es la facultad innata para realizar una tarea específica. Algunos la definen como sinónimo de actitud.

### **6.2- Comportamiento**

Esto significa, que los medios observables de actuar contribuyen a la realización de una tarea. Los comportamientos combinan respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos del momento. Las maneras en que nos

comportamos manifiestan nuestra ética, valores, creencias y reacciones ante el mundo en que vivimos.

Cuando los individuos revelan confianza en sí misma, forma un equipo con sus semejantes o denota una inclinación a actuar, exhiben conductas importantes para las organizaciones. La clave para los gestores estriba en la observabilidad: lo que usted vea será aquello con lo que tenga que tratar.

### **6.3 Esfuerzo**

Es la implementación consciente de unos recursos mentales y físicos a un fin específico. El esfuerzo es el núcleo de la ética laboral. Uno puede pedir perdón por la debilidad de su talento o la modestia de su capacidad, pero nunca por ahorrar esfuerzos. El esfuerzo físico y mental promueve habilidad, el conocimiento y el talento y encauza la conducta hacia el logro de una inversión de capital humano.

### **6.4 Tiempo**

Es el factor cronológico y secuencial de la inversión de capital humano: horas del día, años de una carrera profesional o cualquier unidad intermedia. Por lo común, los economistas excluyen el tiempo de la definición de capital humano porque, en cambio los otros elementos, no reside en la mente o cuerpos humanos. Sin embargo, en algunos aspectos, el tiempo es el recurso fundamental bajo el control del individuo, ya que el trabajador de mayor talento, conocedor y comprometido, nada logrará si no invierte tiempo en la tarea.

La inversión total de capital humano vendrá dada por la siguiente ecuación: (Capacidad + Comportamiento) x Esfuerzo x Tiempo, dicho de otra manera: Las habilidades, los conocimientos, las destrezas y el talento se suman al comportamiento y se multiplican por el esfuerzo y luego por el tiempo, los cuales pueden elevar espectacularmente el volumen invertido. Sin embargo la clave para tener éxito es el esfuerzo.

## **7- Capacidades Organizativas Vs. Capacidades del Capital Humano**

Las empresas hacen realidad sus estrategias concentrando sus capacidades organizativas en el logro de una posición ventajosa en el mercado. Las capacidades organizativas son las destrezas colectivas de la unidad empresarial (diferenciadas de las capacidades individuales que constituyen el capital humano).

Cuando las organizaciones construyen y fortalecen sus capacidades, mejoran sus posibilidades de llevar a cabo una estrategia eficaz. El desarrollo de las capacidades organizativas exige a su vez la manipulación de una serie de palancas de aplicación. Dichas palancas hacen referencia a:

- El capital humano, que lo forman los recursos intangibles de la capacidad, el esfuerzo y el tiempo que los empleados invierten en su trabajo.
- La estructura de la organización que es el modelo de relaciones entre unidades e individuos en el seno de la empresa.
- Los procesos laborales que son toda la serie de acciones y operaciones que proporcionan productos y servicios.
- La tecnología que supone el empleo de medios mecánicos, especialmente científicos y relacionados con la informática, para realizar tareas y gestionar la información.

Con el fin de llevar a cabo una estrategia, una empresa debe decidir cuáles de estas palancas y manejadas de qué manera, lograrán unas capacidades cruciales y aportarán por tanto a la organización una ventaja competitiva.

Mediante la gestión de estos cuatro elementos, las compañías pueden crear y explotar otras formas de capital tangible e intangible. Entre este último, figura el capital intelectual de la empresa y las relaciones con clientes y proveedores, que

como ya se ha mencionado no están a la vista, pero que representan toda la diferencia entre estrategias realizadas e irrealizadas.

Identificar una fuente de ventaja competitiva, decidir qué capacidades organizativas son precisas conseguir y manejar y luego decidir las palancas para la implantación que crean y utilizan las capacidades clave.

De estas palancas talvez la considerada más interesante es la capacidad de gestión del capital humano. Davenport, llegó a la conclusión que las capacidades del capital humano más importantes son:

- La aportación a la organización de las formas estratégicamente más valiosas de capital humano.
- La creación de un ambiente que suscite una aportación elevada de ese capital.
- El incremento del volumen de capital humano accesible para inversión.
- La retención de las personas y de su capital en el seno de la organización durante tanto tiempo como sea posible y darles información para que puedan gestionar su inversión de capital humano.

Según davenport éstas son las palancas que se deben accionar con más rigor, pues en la medida en que se muevan combinadas con los demás componentes del capital humano, se desarrollarán estrategias que conducirán al capital humano a ser una ventaja competitiva que por lo tanto hará la diferencia con relación las demás del sector al que pertenezca la empresa.

## **8- Capital Humano y la Gestión por Competencia**

La gestión por competencia es una de las principales herramientas en el desarrollo del capital humano. Marca la diferencia entre un curso de capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios definir para los

requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

La gestión por competencia pretende impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencias y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran. Es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es llevar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantizando el [desarrollo](#) y [administración](#) del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

La misma pasa a transformarse en un canal continuo de [comunicación](#) entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un [desarrollo personal](#) capaz de enriquecer [la personalidad](#) de cada trabajador.

Una vez lograda la identificación de las competencias a través de un análisis de las "conductas de individuos de éxito", se obtiene como resultado del mismo una estructura conformada por: los conocimientos aplicados, habilidades desarrolladas y actitudes demostradas. Con dichos elementos se pueden formar los criterios que permiten seleccionar, evaluar, formar, desarrollar y remunerar a los trabajadores.

Dirigir una gestión con enfoque en competencias nos permitirá:

- Alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la organización.
- Administrar de manera eficiente el activo intelectual de nuestros trabajadores y a través de ello los activos a su cargo.

- Evaluar su desempeño en base a resultados y conocer el personal de desempeño medio que requiere desarrollo para un desempeño superior.
- Remunerar al personal de manera justa.
- Determinar la brecha técnica y el esfuerzo formativo necesario para la movilidad funcional del personal.
- Establecer cuantitativamente el valor agregado a través de competencias, así como también el retorno de su inversión.
- Establecer su ventaja competitiva en el mercado.

Como se puede observar existe una relación directa entre gestión por competencias y capital humano, pues la primera contribuye con el desarrollo, crecimiento y mantenimiento de la segunda, a tal punto que la segunda no sería capaz de gestionarse en ninguna empresa a menos que la misma no tenga primero establecido un modelo de gestión por competencias, que le permita medir el avance de sus empleados, pero sobre todo las necesidades de entrenamiento y capacitación de cada uno de ellos.

Una vez establecido de manera firme el modelo de gestión por competencias, se logrará a continuación un aumento en la producción, como consecuencia de una mejora en las capacidades de los empleados, lo cual en sí mismo es la definición de capital humano.

## **9- Capital Humano y la Gestión por Talento**

El capital humano es un tema de actualidad sin duda alguna, pero no se puede hablar de éste sin entrar en otro concepto igual de novedoso la gestión por el talento. Un profesional con talento se define como aquel que logra resultados superiores y excepcionales, dentro de una organización, por lo tanto al conjunto

de profesionales con talento que producen un producto o servicio de forma superior, excepcional y diferente se define como una organización con talento o talento organizativo.

En algunos casos se cuestiona si el talento es innato o desarrollado y las respuestas en realidad están divididas, algunos opinan que con el talento se nace, es decir, que el talento son condiciones innatas de los seres humanos y que poco se puede hacer de no ser así. Por otra parte están los que piensan que el talento puede desarrollarse realizando cambios en la personalidad y la conducta de las personas.

Los autores de ésta teoría plantean que el conocimiento no es suficiente para el desarrollo de las organizaciones, pues el mismo se queda obsoleto con una rapidez asombrosa, debido a los cambios constantes en la tecnología que contribuye con la difusión de la información y que por lo tanto lo que se necesitan son profesionales con talento que puedan aprender y desaprender con rapidez lo que ya conocen. Laroche et al. (1999) plantean que la educación informal se adquiere a través de variedad de aspectos como son contactos personales, organizaciones sociales, experiencia laboral (aprender haciendo) y el propio autoaprendizaje.

El talento individual está compuesto por capacidades, compromiso y acción. La capacidad se define como los conocimientos, habilidades y competencias o actitudes. El compromiso es el motor para que el profesional aporte lo máximo y no se vaya a otra compañía, por último, la acción significa la velocidad con que se ejecutan las labores. Para que una empresa pase de profesionales con talento a talento organizativo, debe gestionarlo dentro de la organización, esto se logra de dos maneras:

- Seleccionando a profesionales con capacidades, potencial de acción y compromiso acorde con lo que la empresa necesita y puede gestionar.
- Generando un entorno organizativo que lo motive a aportar y a continuar en la empresa. Y esto se alcanza, básicamente, reforzando su compromiso con la organización a través de las políticas de retención del talento.

Las empresas deben invertir en políticas que atraigan profesionales con talento, pues de ellas puede depender el futuro de la empresa. Una vez se recluten este tipo de profesionales, las organizaciones deben estar abiertas a la innovación y diversidad que esos profesionales puedan aportar.

El personal escogido para ser parte de la organización debe ser escogida basada en las aptitudes, actitudes, nivel de compromiso y de lo que es capaz de hacer.

Ahora bien todo el personal debe obtener ciertas retribuciones por su aporte en la organización y no solamente se refiere a la parte económica, sino a políticas retributivas que refuercen el compromiso de los profesionales, y eviten que éstos se marchen a otra compañía.

Dichas políticas han de reunir dos características principales: Ser una retribución equitativa en cuanto a la aportación de cada uno y resultar competitiva con respecto al mercado.

La falta de equidad interna es uno de los factores más desmotivadores, pues los empleados no comprenden por qué en algunos casos reciben menos dinero que otro por realizar la misma labor, peor aún cuando realiza labores de mayor responsabilidad. Crear equidad es uno de los retos de las compañías vanguardistas.

Por otra parte, existe la competitividad externa, es decir, la adecuación de los niveles retributivos al mercado. La falta de equidad externa puede provocar

desmotivación y la pérdida de los mejores talentos a otras compañías, lo que aumenta la sensación entre los que se quedan pues están ahí porque no tienen un sitio mejor.

Se puede decir entonces, que el talento se puede desarrollar siempre que el empleado esté en la organización correcta, es decir, las organizaciones son las llamadas a crear un ambiente y cultura organizacional que le permita a las personas desarrollar el talento que poseen, de tal manera que ante la satisfacción de ser bueno y ejemplo para los demás en las labores que realizan, más una correcta valoración profesional, el empleado se mantenga motivado a seguir innovando en pro del cumplimiento de los objetivos trazado por la organización.

#### **10- Medición de los resultados de las iniciativas en Capital Humano**

Las empresas hacen realidad sus estrategias concentrando sus capacidades organizativas en el logro de una posición ventajosa en el mercado. Las capacidades organizativas son las destrezas colectivas de la unidad empresarial, mismas que son diferentes de las capacidades descritas con anterioridad como componente del capital humano.

Cuando las organizaciones construyen y fortalecen sus capacidades, mejoran sus posibilidades de llevar a cabo una estrategia eficaz. El desarrollo de las capacidades organizativas exige a su vez la utilización de una serie de palancas de aplicación. Dichas palancas hacen referencia a:

- El capital humano, que lo forman los recursos intangibles de la capacidad, el esfuerzo y el tiempo que los empleados invierten en su trabajo.
- La estructura de la organización que es el modelo de relaciones entre unidades e individuos en el seno de una empresa.

- Los procesos laborales, que son toda la serie de acciones y operaciones que proporcionan productos y servicios.
- La tecnología que supone el empleo de medios mecánicos, especialmente científicos y relacionados con la informática, para realizar tareas y gestionar la información.

Con el fin de llevar a cabo una estrategia, una organización debe decidir cuáles de éstas palancas y en qué modo, manejadas, lograrán unas capacidades cruciales y aportarán por tanto a la organización una ventaja competitiva.

Mediante la gestión de estos cuatro elementos, las compañías pueden crear y explotar otras formas de capital tangible e intangible. Entre este último figura el capital intelectual de la empresa y las relaciones de la misma con clientes y proveedores, que no están a la vista, pero que a menudo representan toda la diferencia entre estrategias realizadas e irrealizadas.

Identificar una fuente de ventaja competitiva, decidir qué capacidades organizativas son necesarias conseguir y manejar y luego decidir las palancas para la implantación que crean y utilizan las capacidades claves.

De todas las palancas, la más interesante son las que se refieren a la gestión del capital humano. En cuanto a esta capacidad, depende del sector industrial que estamos tratando, sin embargo, según davenport y a pesar de las diferencias concluyó con una serie de capacidades del capital humano que se definen como las más importantes, sin importar el sector:

- “La aportación a la organización de las formas estratégicamente más valiosa de capital humano
- La creación de un ambiente que suscite una aportación elevada de ese capital
- El incremento del volumen de capital humano

- La retención de las personas y de su capital en el seno de la organización durante tanto tiempo como sea posible y darles información para que puedan gestionar su inversión de capital humano.” (Davenport, 2000)

## **11- Aporte de la Tecnología en la gestión de Capital Humano**

Las nuevas tecnologías de la información **aportan mejoras sustanciales en la atracción, retención y fidelización de los mejores profesionales**

Desde el punto de vista estratégico, se logra una mayor dedicación a éste nivel, liberándolos de muchas tareas operativas, a la vez que mejora la motivación de los empleados.

Los software y hardware desarrollados productos de la era de la información, mejora el flujo interno de información, con lo que se logra el fomento de la cultura corporativa y alinea a los empleados en el desarrollo de estrategias que cumplan los objetivos de que la empresa tiene diseñado.

Los empleados motivados y trabajando en un ambiente laboral que mejora cada vez con el desarrollo de nuevas tecnologías que contribuyen con la eficiencia y la eficacia de las labores, son retribuidos de manera mas variable de parte de la empresa, ya que la misma gracias a esa tecnología cuenta con parámetros correctos, lo cual repercute en un aumento del compromiso de parte de los empleados hacia la organización.

La tecnología a nivel estratégico aumenta la capacidad de la empresa en cuanto a previsión y planificación de recursos se refiere, empleando las herramientas analíticas de planificación más rápidas y certeras.

Sin embargo el nivel estratégico no es el único beneficiado con el desarrollo de nuevas tecnologías de la información, sino que para el nivel operativo también tiene sus ventajas. Una reducción total de los costos del departamento de

recursos humanos, es una de las principales ventajas. La tecnología reduce además los costos y el tiempo por transacción a la mínima intervención humana, minimiza el uso de papel, automatiza procesos, por lo tanto, aumenta la eficiencia del trabajador

La excelencia en el desarrollo de tecnología sirve de soporte para la gestión del conocimiento, logrando identificarlo, generarlo y compartirlo, reduce el tiempo de contratación, contribuye a la gestión del desempeño, identificando el rendimiento de los empleados y desarrollando los planes de acción necesarios.

Facilita la introducción de políticas de retribución variable, permitiendo automatizar su cálculo y comunicación, incrementa la capacidad de autogestión por parte del empleado teniendo acceso a la información, cualquiera que sea que el empleado necesite en el mejoramiento de los procesos que realiza.

## **12- Retener el Capital Humano, la gestión esencial en las empresas del siglo XXI**

La Rotación del personal constituye un indicador tradicional en la Gestión de Recursos Humanos. Claro, una vez más el dato queda en manos de los técnicos en gestión y los verdaderos gestores de personas, jefes y supervisores, permanecen sin saber tratar con esta cuestión. Existen “daños colaterales” de la fluctuación que usualmente no consideramos por mucho que sí se sufren sus consecuencias.

El empleado que decide irse a otra organización se lleva consigo un conjunto de conocimientos y relaciones, que no pueden almacenarse en una documentación o base de datos, es un saber hacer práctico que para transmitirse exige una interacción estrecha entre las partes. La empresa se queda sin capacidad para

aprovechar experiencias pasadas. Camisón (1996) afirma que en una empresa de servicios, el principal recurso productivo son las personas que lo producen.

Con la partida de trabajadores claves se deteriora la propia eficacia del sistema de gestión. El período de integración de los nuevos trabajadores no solamente ocasionará costos en los programas de orientación y formación, la empresa debe prever que la productividad del recién llegado será débil durante un período considerable.

La decisión de cambio de empleo, puede darse de dos maneras: cuando el trabajador siente que existen razones que le empujan a cambiar. La otra alternativa se visualiza cuando está motivado por factores que le atraen hacia un nuevo empleador. En ambos casos la empresa ha fallado a la hora de considerar las motivaciones de su personal más valioso.

Si la persona no se siente desafiada por el trabajo a realizar, o se desconocen sus expectativas más sentidas o, peor aún, se crean expectativas falsas que la organización no cumplirá, entonces con toda certeza aparecerá la desmotivación y pérdida de compromiso.

Otro factor importante en la decisión de un empleado para abandonar una organización, es la violación del contrato psicológico entre empleado-empfeador, el cual se puede definir como “Conjunto de expectativas no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros dirigentes de la organización”. (Schein, 1992).

El contrato psicológico no es estático, cambia con el tiempo, ya que las expectativas de la relación laboral, cambian con el tiempo y también el nivel de compromiso de parte del empleado hacia la empresa y viceversa; ya que para ambas partes se modifican las necesidades.

Con el transcurso del tiempo el empleado se siente con menos obligaciones dentro de la empresa, al mismo tiempo que espera más obligaciones hacia él de parte de la empresa.

### **13- Retos de la Dirección Estratégica del Capital Humano**

El uso efectivo del capital humano requiere el cumplimiento de varios aspectos:

- El estímulo del nuevo conocimiento para avanzar
- La extracción del conocimiento de cada uno
- La gestión del conocimiento que no se comprende
- El estímulo de la gente para que aprenda

Respecto al estímulo del nuevo conocimiento para avanzar; antiguamente el conocimiento lo aportaban los investigadores e ingenieros y éstos extendían sus conocimientos al resto de la organización; hoy en día, el conocimiento llega a la organización desde todas partes: internet, conferencias y artículos de negocios y lo que es más importante, la ventaja competitiva a través del conocimiento, se obtiene a través de la innovación. En este sentido, el concepto de competitividad aparece ligado al de productividad y depende de un amplio conjunto de factores tanto en los niveles macroeconómicos como microeconómicos (Bravo, 2004). Por tanto, una de las funciones más importantes de los directivos es el estímulo del nuevo conocimiento para poder avanzar.

Existe un problema para estimular el nuevo conocimiento y es que no tenemos recursos ilimitados y no podemos necesariamente decir lo que va a ser útil o no.

Hay varios caminos que podemos seguir:

a) Ayudar a comprender a los empleados cómo aplicar la dirección estratégica.  
b) Dejar trabajar a los empleados en sus cosas aunque quizá la dirección no esté del todo de acuerdo.

c) Escuchar sigilosamente.

d) Desechar una idea cuando no se va a trabajar en ella.

e) Ayudar a comprender, a los empleados, su role.

a) En lo que se refiere a ayudar a comprender a los empleados cómo aplicar la dirección estratégica, si la gente realmente entiende la dirección estratégica de la compañía, los empleados pueden motivarse para generar ideas consistentes.

b) En dejar trabajar a los empleados en sus cosas aunque quizá la dirección no esté del todo de acuerdo, algunos directivos pueden sentir que pierden el control de sus operaciones si alguien se pronuncia rápidamente ignorando la dirección. Pero no es todo lo que puede suceder ya que si los empleados realmente comprenden como pueden contribuir a la dirección de la estrategia, sus ideas, quizás, no están estrictamente en línea a las de los directivos, pero irán, probablemente y, por lo general, en la misma dirección.

c) En cuanto a escuchar de forma sigilosa lo que la gente dice es tratar de sofocar automáticamente respuestas como que las ideas son demasiado pensadas o que nunca se van a realizar. Estas afirmaciones pueden ser verdaderas y puede tenerlas que decir una persona, eventualmente, pero es cuestión de escoger el momento adecuado. Si uno le dice todo ello mientras la idea nace, lo más probable es que la idea no prospere. El empleado se encogerá de hombros y se concentrará en otras cosas, sin embargo, si se dice algo valorando la idea, pero tratando de buscar algo más, se estimula al empleado no para avanzar con la idea sino para desarrollarla.

d) En cuanto a desechar una idea cuando no se va a trabajar en ella, una consecuencia de dejar a la gente desarrollar nuevas ideas es sabiendo cuando

se necesita desechar el proyecto. Si uno piensa exactamente en lo que teme, trabajará en cosas que no crean riqueza.

e) Por último, en lo referente a ayudar a los empleados a comprender su rol, algunas veces, se tiene que decir que no. Sin embargo, decir que no, también ocurre cuando los empleados preguntan para desarrollar su idea, pero la gente necesita saber si se dice no, sólo al proyecto, o se dice no, a todas las nuevas ideas.

2. En cuanto a la extracción del conocimiento de cada uno, a través de la corporación, hay que establecer cuál es el tipo de decisiones apropiadas para involucrar a los empleados, como cuando los empleados necesitaban revisar sus operaciones, daban el proyecto a un equipo de ellos quienes decidían si necesitaban supervisores o no.

Hay dos formas de comprometer a los empleados: consultándoles o involucrándoles. Ambas formas son útiles pero difieren bastante de forma nítida. Las diferencias entre ambas formas de compromiso son las siguientes:

### **Consultando**

- Los empleados tienen dos o más opciones claras acerca de una decisión importante.
- Conocer la opinión de los empleados a través de alguna clase de cuestionario.
- Resultado específico y usualmente único.
- La decisión final está con el equipo de dirección.

### **Involucrando**

- Los empleados toman una decisión o recomiendan acerca de una recomendación acerca de una conclusión importante.

- Asignar a un equipo de empleados representando todas las facetas de la organización.
- Resultado específico pero abierto.
- La decisión final puede estar con el equipo de dirección.

Los empleados en la consulta deben comprender que están siendo consultados pero no pueden aprobar una decisión ni decir que el consenso no es necesario.

3. En cuanto a la gestión del conocimiento que no se comprende, los directivos tienen unos nuevos roles que ofrecer y que son: el de profesor, investigador y la persona que debe mantener la llama entre los empleados, además de ser director.

En cuanto a la función de profesor, debe ayudar a la gente a comprender el contexto de las decisiones, debe hacer las preguntas correctas a los empleados y también debe ayudar a los empleados a descubrir sus ideas pero sin imponerles las decisiones, además de ayudarles a descubrir cuáles son sus capacidades de trabajo. El directivo puede retarles a ser mejores, a lograr más cosas y a ser más creativos de lo que ellos piensan.

En cuanto a la función de investigador, el directivo tiene el importante rol de mantenerse en alerta; mientras los empleados están ocupados haciendo su trabajo, él debe estar continuamente evaluando las amenazas y oportunidades que le brinda el entorno, y debe representar los intereses de sus empleados dentro de los límites más amplios de la organización.

Por último, el directivo debe mantener la llama en los empleados. No es usual para la gente que tiene una autoridad quitarse de encima una trayectoria sin comprender las implicaciones.

4. Finalmente, en lo que hace referencia al estímulo de la gente para que aprenda, es importante no confundir entrenamiento con aprendizaje, ya que, no son la misma cosa. Una persona puede realizar un curso de entrenamiento pero eso no significa que se aprenda. Los profesionales del conocimiento

actualmente suministran las lecciones de entrenamiento, pero no de aprendizaje, por tanto, el primero no siempre da lugar al segundo.

El entrenamiento obligatorio que realizan las empresas presenta las siguientes ventajas:

- Suministra nuevas opciones de comportamiento. La gente, algunas veces, realmente no sabe o no tiene habilidad para usar las alternativas en la resolución de conflictos. El entrenamiento puede ayudar a usarlas.
- Identifica oficialmente los comportamientos sancionables.
- Suministra un vocabulario participativo.

Las desventajas, por otro lado, son:

- Es caro.
- Es subjetivo.
- Generalmente necesita alguna clase de instrucción.
- Puede promover más urgentemente necesidades con un entrenamiento individual.

En cuanto al aprendizaje, las empresas pueden establecer un plan individual del mismo. El plan permite a todo el mundo, no sólo comprender lo que se necesita, sino empezar a adquirir responsabilidades de su propio aprendizaje.

Por otra parte, el aprendizaje se desarrolla de manera informal, de manera que el aprendizaje informal sirve para trabajar de forma más fácil, más rápida o más creativa.

La velocidad y la creatividad son dos características esenciales de los profesionales del conocimiento, también para lograr el apalancamiento entre el

capital intelectual y la continua competitividad, el uso del aprendizaje informal es esencial para lograr el éxito de la gestión de los profesionales del conocimiento.

#### **14- Conclusiones**

El punto de partida de la presente materia era analizar el capital humano en las organizaciones y, como puede ser considerado como un factor estratégico de competitividad para la empresa. Pues bien, hemos arribado a lo que afirma Porter «estrategia es hacer las cosas de forma diferente a la competencia», encontramos que en nuestras empresas no importando el sector donde se aplique, creemos pues, el capital humano es primordial colocar gran importancia en la educación como uno de los factores clave en la obtención de ventajas competitivas sostenibles para las empresas.

El capital humano representa un factor inevitable para explicar el crecimiento de las empresas durante los últimos veinte años, así como su dinámica en los diferentes sectores. En el futuro la contribución de la inversión en capital humano al crecimiento de las organizaciones dependerán del grado en que se aproveche el esfuerzo realizado en el desarrollo de los niveles educativos en nuestras universidades. Es de ahí, la política educativa se enfrenta en las próximas décadas al desafío de contribuir eficientemente al progreso del país.

Asimismo, la valoración de la educación de los ocupados en las actividades empresarial como medida de competitividad en los sectores, queda puesta de manifiesto en el Indicador de Recursos Humanos que forma parte, como hemos visto en esta materia, de la estructura de las empresas Dominicanas y, de la competitividad en los mercados.

La importancia estratégica de este recurso, el capital humano como capacidad distintiva, nos conduce a plantearnos la necesidad de diseñar políticas de educación y formación de calidad en el sector empresarial.

Como señala Grant (1991) es importante determinar no sólo qué recurso, en este caso, qué capital humano no se posee, sino también el modo de mejorar el que tenemos para diseñar estrategias de futuro y en ello juega sin duda un papel muy relevante la educación y formación del capital humano en nuestras organizaciones.

## **15- Recomendaciones**

Tomando en consideración las debilidades con respecto al capital Humano en nuestras empresas, realizamos las siguientes recomendaciones:

- Capacitar al personal gerencial sobre la forma de adquirir conocimientos y, ponerlo en práctica en la empresa.
- Las empresas deben perpetuar el tema del Capital Humano como una disciplina organizativa.
- Optar en nuestras Universidades por iniciar impartiendo el tema Capital Humano como una materia del pensum.
- Implementar en nuestras empresas la gestión por competencias.

## **17- Bibliografía.**

Bravo, S. (2004): «La competitividad del sector turístico», Boletín Económico, Banco de España, Septiembre.

Brooking, A. (1996). "Intellectual Capital: Core Asset for Third Millennium Enterprise". International Thomson Business Press, London.

Camisón, C. (1996): «La empresa turística: un análisis estratégico», en Pedreño, A. y Monfort, V. (1996): Introducción a la economía del turismo en España, Editorial Civitas, Madrid.

Cruz, Cabrera Leonardo: "Propuesta de Modelo Integrado de Dirección Estratégica y Gestión del Conocimiento para la Delegación del CITMA en la Isla

de la Juventud". Disponible en el Instituto Superior de Ciencia y Tecnologías Aplicadas. Facultad de Gestión. **2004**. p 110

Davenport, T.O. (2000) Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas. Ediciones Gestión 2000. Aedipe.

Euroforum (1998): Medición del capital intelectual. Modelo Intellect, Editorial I.U

Becker, Gary S., Human Capital, Columbia University Press, New York, 1964

Meroño Cerdán, Ángel L. (1997): Sistemas de Información de Recursos Humanos, Capital Humano, nº 99. ISSN 1130-8117

Laroche, M.; Merette, M. and Ruggeri, G.C. (1999): «On the concept and dimensions of human capital in a knowledge-based economy context». Canadian Public Policy, 25(1), pp. 87-100.

O'Dell, C., and C. Grayson. 1998. If Only We Knew What We Know: Identification And Transfer Of Internal Best Practices. California Management Review 40(3): 154-174

Edvisson, L (1997): Developing intellectual capital at Skandia. Longe Planning, vol. 30, nº 3, pp.366-373

Edvisson, L. y Malone, M.S. (1997): El Capital Intelectual. Cómo identificar y Calcular el Valor de los Recursos Intangibles de su Empresa. Ed. Gestión 2000, Barcelona.

Gonzalez, B. (2005) "*Revisión del Manual de Oslo*". Conferencia en el Panel de Innovación Tecnológica PITEC. Madrid, 8 de Noviembre.

Schein, E. (1992). Organizational Culture and Leadership (2nd. Ed.). Yukl, G. (1998). Leadership in Organisations (4th Ed.), London, Prentice-Hall International Publishing Organization Portfolio.

Ventura, J. (1994): Análisis competitivo de la empresa: Un enfoque estratégico, Editorial Civita, Madrid.