



REPUBLICA DEL ECUADOR
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

**" LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR
CLAVE DE ÉXITO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL "**

**Tesis presentada como requisito para optar al Título
de Máster en Seguridad y Desarrollo**

Autor: Patricio B. Ponce Iturriaga
Diplomado de la XXII Promoción

Quito, julio del 2001



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

AGRADECIMIENTO



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

A mi familia

A mis amigos

Al Ec. Víctor H. Calahorrano, Director de Tesis

A las instituciones públicas y privadas del Ecuador

que me compartieron, de manera generosa, su talento
para la realización de este trabajo



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

DEDICATORIA



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)


A mis padres que con su amor y talento conformaron una maravillosa familia

A Liliana, talentosa mujer, esposa y madre excepcional

A Soraya, Patricio y Karina quienes ejercitan su talento como seres humanos y profesionales probos

A mi hijo Juan Sebastián

A mis nietos David Alejandro, Karina Andrea y Karen Yamila talentos que florecen con esperanza.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ÍNDICE

ÍNDICE GENERAL

Introducción	1
--------------	---

CAPÍTULO I

EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

La Administración, las Empresas y el Estado	4
De la Revolución Industrial a la Revolución del Conocimiento	24
Teorías Administrativas	27
La Administración Científica	27
La Burocracia	32
La Administración Por Objetivos	34
La Reingeniería de Procesos	37
La Calidad Total	42
Organizaciones y Culturas Organizacionales	48

CAPITULO II

EL NUEVO ESCENARIO MUNDIAL

La Globalización de la Economía	57
Tendencias y Bloques Económicos	65
Principios Fundamentales de la Nueva Economía	67
Nueva Economía, Nueva Empresa, Nueva Tecnología: 12 temas relacionados	73
La Gerencia del Conocimiento y Transformación Organizacional	73

CAPITULO III

LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Recursos Humanos Prioridad del Nuevo Milenio	80
La Gerencia de Recursos Humanos como Socio Estratégico en las Empresas	85
Los Nuevos Paradigmas de la Gerencia de Recursos Humanos	92

Los Recursos Humanos y el Aprendizaje Organizacional	103
Recursos Humanos y el Cambio Organizacional	110
El Perfil de Competencias del Profesional de Recursos Humanos	117

CAPITULO IV

EL TALENTO HUMANO	125
-------------------	-----

¿ Qué es el Talento Humano?	
La Diversidad del Talento Humano en el Entorno Empresarial del Nuevo Siglo	129
Prácticas Científicas para Desarrollar el Talento Humano:	133
La Inteligencia Emocional	135
El Esquema de Competencias	139
El Liderazgo Individual y Corporativo	146
Comentarios de Expertos	155

CAPITULO V

TENDENCIAS DE LAS EMPRESAS ECUATORIANAS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	175
---	-----

Diseño de la Muestra	176
Distribución	176
Las Empresas y el Número de Empleados	178
Tipología y Cobertura	180
Estructura Organizacional	182
Prioridades de Factores de Producción	184
Preparación Empresarial para el Cambio Organizacional	187
El Talento Humano como Activo Prioritario	188
Teorías, Modelos, Técnicas, Métodos y Herramientas Aplicados en la Gestión Empresarial	189
Teorías, Modelos, Técnicas, Métodos y Herramientas de Mayor Impacto en la Gestión Empresarial	191
Estímulos al Conocimiento y Desarrollo del Talento Humano	194
Áreas o Instancias Responsables de Administrar y Desarrollar el Talento Humano	196



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	200
Recomendaciones	212

BIBLIOGRAFÍA	217
--------------	-----

CUADROS Y ANEXOS	223
------------------	-----

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, pretende ser una modesta contribución al conocimiento de un tema que requiere mayor difusión, comprensión y análisis respecto de las potencialidades del talento humano, el mejor activo del que dispone un país para desarrollar, con visión de futuro, una sociedad próspera, justa y productiva.

Resulta casi un estereotipo decir o escuchar frases como las siguientes: *el* mejor de los recursos es el recurso humano; *lo* más importante es la gente; frases muy comunes en discursos, artículos, editoriales, conferencias, etc., que dan la idea de claridad acerca de *Qué*, no obstante, las evidencias que se constatan en el *Cómo*, develan la realidad social acerca del tratamiento que reciben los seres humanos en sus necesidades como salud, educación, seguridad social, empleo, recreación, etc.

El desarrollo de la tesis: *la* Administración del Talento Humano como Factor Clave de Éxito en la Gestión Empresarial; prioriza al hombre en su diversidad y potencialidades de conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencias y sus interrelaciones con el mundo empresarial, en un escenario caracterizado por la globalización que ha transformado la economía, convirtiéndose en sistema universal cuyas características dicen relación con el libre flujo de bienes, servicios, capitales, información, ciencia, tecnología, en donde predomina el comercio, las inversiones, las transacciones comerciales y los cambios culturales.

Sobre la base de estas premisas abordar el tema de *la* Administración del Talento Humano como Factor Clave de Éxito en la

Gestión Empresarial, torna necesario establecer un marco teórico referencial para compendiar, comprender y contrastar, analíticamente, las características, contribuciones, similitudes y diferencias de varias teorías administrativas, sus aportes al desarrollo organizacional de las empresas y su relación con el entorno socio-económico en que interactúan.

Indagar si las empresas en su generalidad, están preparadas para el cambio organizacional y de gestión que deviene del imperativo de lograr mayores niveles de competitividad sobre la base de la administración del talento humano, implica profundizar en el análisis y descripción de conceptos y temas referidos al proceso histórico, económico y social del tránsito de la revolución industrial a la revolución del conocimiento; al imperativo de la transformación organizacional que demanda la globalización de la economía; al proceso de transformación continua en lo estratégico, estructural, tecnológico, formativo del mundo empresarial; de las teorías administrativas de gestión empresarial que sustentan diversos enfoques respecto del protagonismo del ser humano en el desarrollo organizacional de las empresas; a los cambios que devienen de la gerencia del conocimiento y que conllevan la creación de una nueva cultura y formas de liderazgo; y, a la constatación de la realidad empresarial ecuatoriana en cuanto a las tendencias que les caracteriza en la administración del talento humano.

En este sentido, la tesis está estructurada con una secuencia lógica y temática que se inicia con el Capítulo sobre la Evolución de la Administración Científica en el que se establece un marco teórico sobre la administración, las empresas y el Estado; las teorías administrativas; y culturas organizacionales.

En el Capítulo Segundo se aborda la globalización y la configuración de los bloques económicos, como fenómeno económico, social, político y

cultural cuyas repercusiones en la vida de los pueblos son de enorme trascendencia. Se trata también una gama de aspectos y temas relacionados con la nueva economía y las potencialidades que devienen del conocimiento para convertirlos en factores de éxito empresarial.

En el Capítulo Tercero se analiza la administración de los recursos humanos y la prioridad que adquiere en el presente milenio como socio estratégico de las empresas, puesto que deberá agregar valor a su gestión proveyendo a las organizaciones de un enfoque holístico para gerenciar personas, mutando su función administrativa de sistemas por la de asesor del resto de gerencias para generar conocimientos y procesos en los que han de concretarse su transferencia y uso.

Se desarrolla teoría sobre la ruptura de paradigmas, el aprendizaje y cambio organizacional así como el tema de las competencias que perfilan a los profesionales de la gerencia de recursos humanos y el liderazgo individual y corporativo.

Constituyen valiosos aportes los comentarios de los diez expertos internacionales que participaron como conferencistas en el IX Congreso Ecuatoriano de Directores de Personal y VII de FIDAP (Federación Interamericana de Administración de Personal), Área Norte y Caribe, del Capital Humano+efectuado en la ciudad de Quito el 16 y 17 de noviembre del 2000, quienes fueron entrevistados por el autor de la tesis sobre el tema del talento humano.

En el Capítulo Cuarto se analiza el tema del talento humano, su diversidad en el entorno empresarial actual y se reseñan las características

de inteligencia emocional y las competencias como prácticas científicas para su desarrollo.

El Capítulo Quinto refiere los resultados obtenidos de un sondeo de opinión recabado mediante una encuesta aplicada a cien empresas ecuatorianas, 25 del sector público y 75 del sector privado ubicadas en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca y Machala sobre aspectos relacionados con características de estructuras organizacionales; optimización de los factores de la producción; criterios sobre la realidad empresarial para afrontar el cambio y la importancia que tiene el talento humano; aplicación de teorías, técnicas, modelos y herramientas de gestión empresarial, estímulos para el conocimiento y desarrollo del talento; instancias administrativas sobre las que recae la responsabilidad de administrar y desarrollar el talento.

El Capítulo sexto recoge las conclusiones y recomendaciones que devienen del desarrollo de la tesis en su conjunto, resumiendo sus aspectos fundamentales y esbozando algunas recomendaciones para que, a la luz de los resultados obtenidos, se afiance la premisa de que *la administración del talento humano sea el factor clave de éxito de la gestión empresarial*.

CAPÍTULO I

EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

1.1. La Administración, las Empresas y el Estado

La Administración

La administración es tan antigua como la humanidad, surge y se desarrolla con el hombre, es de las más ubicuas funciones sociales, pues en efecto, está presente en todos los países del universo, en organizaciones de toda índole y es utilizada por todas las personas como una herramienta que implica, de algún modo, planear, dirigir, ejecutar, coordinar, controlar y evaluar sus actividades individuales y colectivas.

En la última centuria adquiere gran importancia al punto de convertirse en el núcleo central del desarrollo socio, político y económico de la época.

Para el estudio de la ciencia administrativa es necesario abordar las concepciones sustentadas por las distintas escuelas de pensamiento del fenómeno administrativo, sus aportes, tanto en el campo científico como en el operativo.

La ideología que subyace en cada una de las escuelas del pensamiento administrativo, es exclusiva y a veces incompatibles entre ellas. Para superar la confusión que puede derivarse de la búsqueda del camino más adecuado para su estudio, consideramos que la *síntesis* constituye el modo más realista para afrontar dicho estudio, en ese sentido, nos referiremos a aquellas corrientes que, a nuestro criterio, más han incidido en el desarrollo de la ciencia administrativa.

La Escuela Jurídica

El origen de esta corriente se localiza en Europa, considerando la importancia que el hecho administrativo tiene en el Derecho público en general y, del Derecho administrativo en particular.

"Es el estado de derecho el que se ofrece para salvaguardar los derechos subjetivos contra la ingerencia de los poderes públicos, procurando un equilibrio entre libertades constitucionales, por una parte, y prerrogativas de la administración pública, por otra. Predomina, en los estudios administrativos de carácter jurídico, una preocupación esencial: la de la legalidad".¹

A la concepción jurídica le caracteriza una visión unilateral del fenómeno administrativo, le es consubstancial las exigencias formales, más que la esencia de la actividad administrativa, la normatividad y su rigidez, la disciplina permanente del administrador a dichas normas, aunque con ello se apaguen iniciativas, se obvie el problema de la eficacia administrativa o de

otros problemas de orden técnico, e inclusive, a la exclusión de otras corrientes de estudio y de investigación.

¹ MOSHER Frederick . - CIMMINO Salvatore "Ciencia de la Administración" , p.p. 56, 57

De todos modos, no puede desconocerse a contribución dada por el Derecho administrativo a la ciencia administrativa por su incidencia en la revalorización de las relaciones entre ciudadano y administración; a la regulación del sistema de las relaciones jerárquicas definiendo funciones y atribuciones para cada órgano administrativo. Además ha gravitado indirectamente en cuestiones de organización administrativa como la centralización y la descentralización, la delegación de poderes, etc.

"El Derecho en suma, se ha preocupado principalmente del estudio de la patología administrativa, olvidándose del estudio de las causas de tal estado patológico. En otros términos, ha diagnosticado la medicina para el enfermo, dejando a un lado, salvo contadas excepciones, el estudio de las causas y motivos del mal".²

En resumen, la escuela jurídica ha posibilitado un mejor conocimiento de la función administrativa, de los procedimientos que garantizan eficacia formal a los actos administrativos. En contrapartida, no siempre ayuda a la comprensión de los problemas organizativos, obstaculizando en algunos casos, la implantación de cambios y reformas. Procura, entonces, un conocimiento periférico del fenómeno administrativo, inexplorando fuerzas internas, que posteriormente, si eran procedentes, son recogidas como normas.

² MOSHER Frederick . - CIMMINO Salvatore Op. cit. p.59

La Escuela Productivista

La concepción productivista es a los Estados Unidos lo que la concepción jurídica es a Europa. El desarrollo de esta tendencia, que busca conseguir la mayor eficacia de la acción administrativa, tuvo un desarrollo significativo, inicialmente, en las empresas privadas y, posteriormente, en las empresa públicas de los Estados Unidos, durante los primeros treinta años del siglo próximo pasado

Se fundamenta en la *"organización científica del trabajo"* cuyo precursor fue Frederick TAYLOR, quien, sobre la base de sus propias experiencias, realizó estudios e investigaciones de la actividad directiva a la que elevó al rango de ciencia y le dio atributos de profesionalidad.

Caracteriza al *taylorismo* el estudio minucioso de toda operación y el descubrimiento de los modos que posibiliten su ejecución, experimentado la *mejor vía* para adiestrar al personal y lograr de él un mayor rendimiento.

"TAYLOR aceptó sin reservas un supuesto general para la actividad de las empresas en los Estados Unidos, esto es, que el fin último y exclusivo de la empresa privada y del business-man debía ser el de maximizar el provecho. El fin de la actividad directiva debía, por ello, adecuarse a este principio utilitario, de forma que la producción se llevase a cabo con criterios casi exclusivamente económicos, con el fin de alcanzar en máximo provecho posible."³

³ MOSHER Frederick . - CIMMINO Salvatore, Op. cit., p. 67

Para lograr esa maximización el objetivo era impuesto desde la cúpula, desde arriba, y debía ser aceptado por directivos y trabajadores. Las decisiones tomadas apuntaban al *cómo hacer*, obviando la importancia del qué, cuándo, dónde, y en qué medida se debe hacer. La autoridad se centraliza en el nivel directivo y los trabajadores deben hacer exclusivamente lo que se les dice y según los métodos pre-establecidos.

La concepción productivista de Taylor se inspira en los principios científicos del cartesianismo como los de *la causalidad*, principio según el cual todo fenómeno lleva consigo la presunción de causa y efecto; *la visión de conjunto* como la sumatoria de las partes, que dio origen a las especializaciones individuales y organizacionales; *el número como medida de las cosas*, que generó estudios de medición cuantitativa sobre tiempos y movimientos.

La influencia del taylorismo en el estudio de la Administración tuvo incidencias muy importantes en los aspectos relacionados con la programación y planificación del trabajo; en la definición de perfiles profesionales; en las pruebas de aptitud; en la medición, análisis y estandarización de los procedimientos de trabajo; en la supervisión y control de la producción; en la previsión y control de costos, así como una variedad de sugerencias técnicas hoy conocidas como *Organización y Métodos*.

"La organización científica del trabajo ha influenciado, por consiguiente, indudablemente el campo de la Administración, dejándonos una herencia que, aunque la empleemos para fines distintos de los

establecidos en su origen, es plenamente satisfactoria y muy abundante".⁴

La Escuela Burocrática

Con el devenir del tiempo, son varias las acepciones que ha ido adquiriendo el término *burocracia*. La generalidad la refiere como tipo de organización social ligada a la *administración pública*, lo que supone la exclusión de organismos con forma de empresa comercial y fin de lucro, es decir, de la empresa privada.

Otras definiciones abonan a la confusión semántica, así, unas refiere no a la organización como institución, sino a las personas que trabajan en ella, llegándose inclusive a conceptos peyorativos.

"...unas veces la burocracia parece extenderse a las oficinas de todo tipo y a las personas que están en ellas, según un criterio o relación jerárquico; otras veces, la palabra parece indicar las carreras públicas en general; en ocasiones se refiere a las categorías de los empleados; otras, a aquellos que se encuentran en puestos administrativos o directivos; etc." ⁵

⁴ MOSHER Frederick . - CIMMINO Salvatore, Op. cit., p. 72

⁵ MOSHER Frederick . - CIMMINO Salvatore, Op. cit., p. 74

El filósofo y sociólogo alemán MAX WEBER, constituye el adalid de este movimiento. Concibió a la burocracia como un sistema socio-político y como una organización de progreso y desarrollo, por lo que su concepción primigenia no es excluyente de la empresa privada ni de organizaciones a las que les caracterice principios y estructuras jerárquicas.

Weber, en sus estudios se refiere al *tipo ideal de burocracia*, inspirado en las experiencias del Estado Mayor prusiano, en donde el desarrollo industrial no tenía interferencias de los sindicatos de los trabajadores, en razón del totalitarismo reinante, circunstancias que para sus críticos, especialmente de Occidente, sacrifican los aspectos ideológicos y técnicos propios de una sociedad democrática.

Para Weber, la burocracia es un tipo ideal de organización y ejemplo supremo de racionalidad en las relaciones sociales, al punto que establece el símil entre burocracia y eficacia.

Las principales características de una organización burocrática están relacionadas con:

- La formalidad y la eficacia de la autoridad disciplinada
- La aplicación de la normatividad
- La ejecución de un cargo con el poder que este implica
- El ejercicio de competencias dentro de la jurisdicción establecida
- El control y supervisión acorde a la escala jerárquica organizacional

- El adiestramiento técnico y pruebas de aptitud para aspirar al empleo
- La propiedad de la organización sobre los bienes materiales
- La documentación escrita de los actos administrativos
- La naturaleza contractual en la relación de trabajo
- La retribución salarial acorde a la jerarquía de las funciones
- El predominio del empleo público sobre otras formas de ocupación
- El desarrollo de carrera (ascensos - promociones) por antigüedad o méritos en base a procesos de reclutamiento y evaluación de desempeño

La teoría burocrática de Weber, ha sido objeto de críticas por parte de estudiosos de la Psicología Industrial, quienes ven en el alto grado de impersonalidad dado a la organización, efectos negativos sobre la moral de los trabajadores; en la jerarquización de la autoridad, ineficientes canales de comunicación; en la estructura formal, un vacío importante en las relaciones sociales de individuos y grupos; en la formación técnica-profesional, la falta de desarrollo de aptitudes y valores personales; en la excesiva normatividad, prácticas rutinarias; en el sistema de promociones, la pérdida de iniciativas, en suma, una organización burocratizada, tiende a dar énfasis al *modo* más que al *contenido*; , a los *medios*, más que a los *fines*; a las *técnicas*, más que a los *objetivos*, en la ejecución del trabajo.

Resulta incuestionable el hecho de que Weber contribuyó notablemente al mejor conocimiento de la administración pública y se le considere como uno de los científicos que no desdeña el significado sociológico del fenómeno administración,

"... y aunque no se quiera considerar su tipo ideal, desde el punto de vista de una metodología de la ciencia administrativa, no podemos desconocer en él y en sus seguidores el mérito de habernos proporcionado un precioso material y abundantes criterios de medición y de valoración para el análisis de una de las organizaciones administrativas".⁶

La Escuela Política

La crisis socio-económica que devino de la primera guerra mundial, generó nuevas corrientes del pensamiento administrativo. En los EE. UU., a raíz de la depresión económica de 1929, se despierta el interés por la administración pública y se reconoce la íntima relación e influencia de la política en la administración, alcanzando mayor importancia en los años que antecedieron y precedieron a la segunda conflagración mundial.

Esta concepción cuestiona el simplismo mecánico de la doctrina de Taylor y encuadran al fenómeno administrativo en un contexto y orden lógico.

En los regímenes presidencialistas o parlamentarios de países de estructura democrática, la formulación de políticas y programas públicos, surge como iniciativas gestadas por funcionarios de la administración pública, muchas de ellas, se institucionalizan a través de dependencias gubernativas, aunque, también, se agudizan las contradicciones entre los

⁶ MOSHER Frederick . - CIMMINO Salvatore, Op. cit., p. 82

órganos del Estado, por ejemplo, en la delimitación del cómo, cuándo y dónde la ingerencia del poder legislativo en las actividades administrativas del poder ejecutivo.

En la correlación política-administración, se admite la influencia de los denominados *grupos de presión*, mismos que, aunque representan intereses privados o individuales, gravitan políticamente en los órganos administrativos del estado, por lo que no es de extrañarse, que, inclusive, se puedan anticipar sus decisiones y directrices al juzgar por la estructura y funciones que les caracterizan.

Esta corriente, en los EE.UU., busca a través de la burocracia representativa, categorizar y posicionar, al funcionario público, al empleado del estado, no del gobierno, como el representante del interés público, dado el reconocimiento de su prestigio e influencia en las decisiones políticas y administrativas del gobierno en función de los intereses colectivos de la sociedad.

La Escuela Psicosociológica

Presta atención al estudio de las relaciones humanas dentro de la organización. Se fundamenta en las ciencias del comportamiento y se gesta en las experiencias efectuadas por la Facultad de Organización de Empresas de la Universidad de Harvard, allá por los años 1927-1935, en la Hawthorne Plant de la Western Electric en Illinois - Chicago, orientadas a convalidar las premisas de la corriente productivista de Taylor.

Los resultados obtenidos fueron sorprendentes, se evidenció que las causas que inciden en la productividad, no radicaban en las condiciones de luminosidad de los ambientes de trabajo como se creía atendiendo a los preceptos tayloristas, sino, en causas relacionadas con la personalidad de los obreros participantes en los experimentos.

"El resultado inmediato de esta serie de experiencias fue el convencimiento de que otros importantes factores actuaban sobre la personalidad individual, que obedecían a las actitudes mentales y a las relaciones sociales entre el personal de una organización"⁷

Las conclusiones a las que arribaron como consecuencia de las investigaciones realizadas, dicen relación con la afirmación de que el individuo es esencialmente un ser humano y que sus atributos los pone de manifiesto en todas sus actividades cotidianas, por lo que éstos deben ser considerados en su complejidad, cuando se aborde problemas organizacionales.

Las personas no actúan permanentemente de una misma manera; inciden en la forma de hacerlo, factores motivacionales, así como también, su interacción con los demás miembros del grupo y la satisfacción de sus necesidades.

Las reformas o cambios que se implementen en una organización, no deben considerar solamente los aspectos técnicos y formales, deben buscar

⁷ MOSHER Frederick.- CIMMINO Salvatore, Op. cit, p. 93

influir en la parte motivacional de los individuos y en el grado de su participación en las mismas, para éstos fines concurren las relaciones humanas y las ciencias del comportamiento, mediante métodos y técnicas para estudiar actitudes y motivaciones, comportamiento grupal, test psicológicos, comunicación organizacional, capacitación y formación profesional, atención al cliente, resistencia al cambio, etc.

El culto a esta corriente no está exento de riesgos derivados del extremo de creer que en nombre de las relaciones humanas se debe negar o minimizar, por ejemplo, las decisiones directivas difíciles en función de los fines de la organización o de menoscabar el principio de autoridad y de normas disciplinarias; excesos sindicales o el uso no ético de las relaciones humanas para cohonestar la explotación.

En sociedades democráticas, los conflictos subsisten, la discrepancia de criterios es válida, en cuanto generan ideas, soluciones e innovaciones.

"En el plano administrativo esto determina una fuerza igualmente positiva, y ya se ha abierto camino en la teoría administrativa la idea de introducir intencionalmente dentro de la estructura organizativa instrumentos que faciliten la producción de una cierta fricción entre intereses contrastantes que reflejen la existencia de conflictos internos y externos al organismo para garantizar un grado suficiente de motivación individual hacia la acción" ⁸

⁸ MOSHER Frederick . - CIMMINO Salvatore, Op. cit., p. 98

Todas las corrientes del pensamiento administrativo, desde la perspectiva de su ideología, han contribuido a su mejor conocimiento y, en alguna medida, aluden, en común, a conceptos de *democracia, responsabilidad y fines*. De democracia, porque la acción de la administración pública se orienta a la interpretación y satisfacción de las demandas colectivas y pluralistas que se basan en el concepto de soberanía popular. De responsabilidad, porque entraña componentes de naturaleza legal, política, social, económica, etc. de las acciones del hecho administrativo y, de los fines, porque prioriza el fin social sobre el individual.

Las Empresas

Son unidades básicas de producción y creadoras de riqueza; en ellas, se transforman y agregan valor, a través de la tecnología, a los factores de producción: tierra (recursos naturales), mano de obra (trabajadores) y capital (tangibles e intangibles) generando bienes y servicios, bajo la administración del *empresario*, quien constituye el agente económico responsable de las decisiones orientadas al uso racional de los recursos y a su maximización acorde a objetivos planificados.

"Fundamentalmente, cualquier empresa tiene por finalidad poner bienes , productos o servicios a disposición de los consumidores de los mismos, para que puedan satisfacer sus necesidades, en las mejores condiciones de calidad, precio y de situación, ya sea elaborando aquellos bienes directamente,

produciéndolos, o, limitándose a acercarlos al demandante".⁹

A las empresas se les clasifica en función de varios criterios que contribuyen a su mejor conocimiento y comprensión.

Según la titularidad de la propiedad de la empresa, se clasifican en *privadas, públicas y mixtas*, caracterizándose, por la propiedad de los medios de producción o del capital en personas naturales o jurídicas; por la propiedad exclusiva del Estado y, por la propiedad conjunta del Estado y de particulares, respectivamente.

Las empresas privadas en función de su constitución se clasifican en *individuales y societarias*. Las empresas individuales tienen como propietario a una persona individual, quien es además, su propio director.

Ateniéndose a la dimensión de la producción, capital, capacidad instalada y número de trabajadores, las empresas individuales se diferencian por ser *artesanal o capitalista* y, de éstos parámetros, deviene la clasificación de *pequeña, mediana o gran empresa*.

Las empresas societarias son aquellas conformadas por varias personas naturales o jurídicas, o ambas, quienes de manera común aportan capital, trabajo u otros bienes de producción, con el fin de obtener beneficio o lucro. En este grupo de empresas se hallan las sociedades anónimas, cooperativas, bancos, sociedades limitadas, en las que se norman las responsabilidades en función de la suscripción y tenencia de acciones.

⁹ DE BEAS FERRERO Antonio Manuel " Organización y Administración de Empresas" . p.5

Otra clasificación de las empresas atiende al origen de los productos que obtienen y se denominan empresas del *sector primario*, del *sector secundario* y del *sector terciario*.

Son empresas del sector primario, aquellas que explotan los recursos de la naturaleza o materia prima en estado natural. Pertenecen a este grupo las empresas mineras y extractivas, agrarias, forestales, ganaderas y pesqueras.

Son empresas del sector secundario, aquellas que para la elaboración de sus productos, requieren de productos - insumos tanto del sector primario como del propio sector secundario. Corresponden a este sector las empresas industriales y constructoras.

Del sector terciario son aquellas que no producen bienes tangibles, su oferta está representada por bienes intangibles, es decir, por la prestación de servicios de intermediación, para satisfacer necesidades humanas. Ponen a disposición de los consumidores finales productos elaborados por los sectores primarios y secundarios. Pertenecen a este sector las empresas comerciales, de transportes, financieras, turismo, hotelería, y las profesiones liberales.

El desarrollo del comercio exterior y de la globalización, van expandiendo la implantación de *empresas multinacionales*, dinamizando las relaciones comerciales entre los distintos países por medio de empresas del país anfitrión, concesionarias, delegaciones, representaciones o filiales de la propia empresa. Los bajos costos de producción, materia prima y mano de obra baratas, concesiones preferenciales para inversión, flexibilización

laboral, etc, adecuan las opciones que, fundamentalmente, los países menos desarrollados, ofrecen a los países más desarrollados, a cambio de inversión financiera, generación de empleo, traspaso de tecnología, etc. , sin embargo, este tipo de empresas generan también inconvenientes en el campo social, por excesos nacionalistas, discriminación racial, explotación laboral y de los recursos naturales.

Un aspecto de fundamental importancia para el desarrollo empresarial y de la sociedad en su conjunto, constituye la *responsabilidad social* de las empresas, entendida ésta como la participación en acciones orientadas a la solución de problemas sociales.

La responsabilidad social de las empresas, adquiere importancia mundial a partir de la segunda mitad del siglo XX y, en Latinoamérica desde los años 80. Su concepción ha ido evolucionando, desde aquellas propias de la tradición católica referidas a la caridad, beneficencia, ayuda social, filantropía, con prácticas asistencialistas, a otras de carácter cultural y ético, de ahí que se podría afirmar que las empresas en América Latina afrontan una situación de transición en los conceptos acerca de la acción social responsable, existiendo:

"...una simultaneidad de tránsitos: de la caridad a la solidaridad;, de una ética de principios a una ética de la responsabilidad; del concepto asistencialista al concepto comunitario; del intercambio unilateral a la reciprocidad; de una filantropía episódica a una cultura episódica".¹⁰

¹⁰ REY Germán, citado por FUNDACIÓN ESQUEL "Modelos Empresariales de Responsabilidad Social" p.6

La concepción y práctica ética de las empresas, marcan la diferencia entre lo que es un negocio y lo que es una empresa, ésta se caracteriza por la visión a largo plazo y sus interrelaciones con diversos grupos de interés, mientras que aquella, se guía por una visión inmediatista y el afán exclusivo de lucro. Los problemas de la sociedad, sus soluciones, su preservación, su desarrollo sustentable es también, responsabilidad de las empresas, por lo que el éxito de una empresa ya no se mide solo por sus resultados financieros, sino por su capacidad de propiciar y brindar bienestar a sus empleados y comunidad, es decir, por la *inversión social* que realiza, por lo que:

"...las concepciones más modernas y avanzadas visibilizan a la empresa como empresa ciudadana, esto es, aquella que combina su derecho a obtener ganancias con sus deberes y responsabilidades para con la sociedad.." ¹¹

El Estado

El concepto de Estado ha ido evolucionando desde la época de los griegos, con la idea de ciudad y, de los romanos con la de república, hasta su acepción política contemporánea de nación soberana que se le atribuye a Maquiavelo por sus referencias en su obra "El Príncipe".

¹¹ MARTINELLI, REY, MURILLO, Op. Cit., p.8

El desarrollo de las sociedades fue tornando necesaria la institucionalización político-jurídica de las normas y procedimientos para regular su convivencia colectiva, por lo tanto "Estado es la nación política y jurídicamente organizada sobre un territorio determinado, que tiende a la consecución y mantenimiento de los Objetivos Nacionales" ¹²

En el Estado sus elementos esenciales constituyen la población, el territorio, la soberanía y el Gobierno.

La población, es el pueblo asentado en su territorio y sobre el cual el estado ejerce autoridad.

El territorio, es el elemento indispensable del estado. Está constituida por los espacios aéreo, terrestre y el subsuelo; es la jurisdicción delimitada dentro de la cual el estado ejerce su autoridad; es un factor de cohesión social.

La soberanía, es el poder político que ejerce el estado para autodeterminarse, es decir, para ejercitar su soberanía en los ámbitos interno y externo, con independencia, libertad y autonomía, no obstante, la relatividad que en la actualidad va adquiriendo el concepto y realidad de soberanía en los denominados Estados.-nación.

El Gobierno, implica facultades de guía, dirección y conducción hacia los fines políticos del estado. Materializa su acción a través del poder de personas e instituciones vinculadas con las funciones legislativa, ejecutiva y judicial.

¹² INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES - I.A.E.N. "Manual de Doctrina de Seguridad Nacional (Provisional)", p.5

El fin del estado en el *bien común* que tiene varias argumentaciones e interpretaciones según los enfoques, ideologías y corrientes del pensamiento.

La autoridad de la que está revestida el estado le es otorgada por el pueblo, a través del sufragio, lo cual le da legalidad y legitimidad, consecuentemente, la autoridad es el poder para gobernar el estado.

La acción de gobernar, entonces, requiere de autoridad y poder; poder que conlleva voluntad de imponer normas, fines y objetivos, para cuyo efecto, requiere de medios, posibilidades y una racionalidad orgánica - estructural y funcional del aparato estatal, aspectos que están ligados al campo de la *Administración Pública*,

"... entendida como organización y dirección de personas y medios para alcanzar fines públicos...." ¹³

La administración pública es parte integrante de la actividad de gobierno y a esta se conduce, en vía inmediata, su relevante contribución en el intento de realizar los fines públicos generales. En cuanto tal, se diferencia de otros tipos de organizaciones administrativas, a pesar de la existencia de profundas analogías en los medios, en las técnicas y en las prácticas, respectivamente, empleadas". ¹⁴

¹³ MOSHER Frederick . - CIMMINO Salvatore, Op. cit., p.p. 26 ,105

¹⁴ MOSHER Frederick . - CIMMINO Salvatore, Op. cit., p.p. 26 ,105

1.2. De la Revolución Industrial a la Revolución del Conocimiento

Según Alvin Toffler, a la humanidad le han caracterizado tres olas económicas: la agrícola, la industrial y la del conocimiento, cuyas bases de poder constituyen la tierra, el capital y el conocimiento, respectivamente. La humanidad vive entonces, el auge de la Tercera Ola, del conocimiento, que equivale, en este sentido, a las concepciones de otros autores que la catalogan como la Era de la Economía del Conocimiento y del *Capital Intelectual*¹⁵

El mundo está viviendo la transición de la revolución industrial a la revolución del conocimiento. Es innegable el auge, desarrollo y primacía del capital intelectual, del conocimiento, la tecnología sobre los factores tradicionales de la producción, tierra, trabajo y capital que van relegándose a un segundo plano.

La concepción tradicional economicista valora como *activos empresariales*, exclusivamente a los *tangibles*, a los materiales (edificios, maquinaria, instalaciones y capital social) expresados como factor financiero o económico en los balances. En la actualidad, en un mundo de alta competitividad, los nuevos y más importantes activos constituyen los conocimientos técnicos y especializados de su personal, su experiencia, en resumen, en lo que se ha venido en llamar Capital Intelectual o

¹⁵ Capital intelectual es todo el inventario de conocimientos y habilidades que tiene el personal de la organización y que se orienta a crear continuamente valor para el cliente.

Conocimiento, consecuentemente, las empresas que aprovechen los conocimientos y capacidades de su personal, que desarrollen su capacidad de aprendizaje, que potencien la innovación constante y la creación de nuevos conocimientos y que apoyen su crecimiento en estos factores, estarán en situación de afrontar los retos futuros.

Esos retos deben dar lugar al replanteamiento de la visión de futuro empresarial, considerando que la *competitividad*¹⁶ ya no radicará en el costo sino en la *creación de valor*¹⁷ lo que implica transformar, reinventar, recrear e innovar procesos, estructuras y tecnología, liderando formas de vida organizacional, de manera científica, técnica y humana.

El proceso de cambio universal que deviene del conocimiento y su incidencia en el mundo de los negocios, hacen que la información de la que se disponga y se utilice respecto de los clientes finales, constituya el factor principal de la producción y clave de éxito para los negocios, a lo que se suma la tecnología, que es determinante en los niveles de competitividad y, la capacidad de respuesta, que marca la velocidad con que se atienden los requerimientos de los clientes.

La revolución del conocimiento se fundamenta en la innovación de las tecnologías, puesto que la digitalización está cambiando la vida, el internet relativiza las distancias y los cibermedios van reemplazando paulatinamente a los intermediarios.

¹⁶ Ventajas Competitivas son las ventajas comparativas + tecnología + capacitación de la mano de obra.

¹⁷ Crear Valor es producir con el menor consumo de recursos lo que el mercado y clientes valoran.

Se va creando nuevos estilos de vida y de estructura social. El concepto de trabajo medido por horas y con sueldo fijo pierde vigencia frente a nuevas concepciones relacionadas, por ejemplo, con las de compensación diferenciada, pago por resultados, protagonismo femenino en los niveles de dirección, disminución de horas de trabajo, el trabajo virtual, etc.

En lugar de las estructuras jerárquicas y piramidales de las empresas, van tomando auge la formación de redes de trabajo basado en equipos de alto rendimiento y, la educación se orienta al *saber hacer*, al *saber tener* y al *saber ser*.

Los procesos de desarrollo empresarial y la evolución de la capacitación, vista como herramienta y metodología para mejorar el trabajo van cambiando al concepto de educación,

"....donde se prepara a los ejecutivos para tomar las mejores decisiones en cualquier contexto y darles libertad de pensamiento. Se dice que la capacitación es darle la respuesta a las preguntas, y educación es volver a plantear las preguntas" ¹⁸

1.3. Teorías Administrativas

¹⁸ VALDEZ BURATTI Resumen de Conferencia "Congreso Mundial de Gerencia de Recursos Humanos 1998" p.20

La Administración Científica

Al final de la guerra civil americana, la industria comienza a desarrollarse y, ante la gran demanda de bienes y servicios, se hace notorio el desempleo tecnológico, la separación entre administración y mano de obra, el crecimiento de una clase administrativa y, con ella, el cambio de enfoques en el desarrollo y aplicación en los sistemas de administración.

En esta época surge la figura de Frederick W. Taylor, considerado como el pionero de la administración actual, con su teoría y experiencias sustentadas en la integralidad administrativa que, entre otras concepciones, afirmaba, que

".... en lugar de ser los hombres del látigo *, los administradores deberían desarrollar una nueva filosofía y un nuevo enfoque a la administración. Tendrían que cambiar a una visión más amplia, más comprensiva para concebir su trabajo como una incorporación de los elementos de planificación, organización y control".¹⁹

De las observaciones de Taylor en su práctica laboral en diferentes empresas, fue evidenciando las falencias en la funcionalidad de las fábricas, así, por ejemplo:

¹⁹ Claude s. George Jr. Op.cit. p. 85

*. Claude s. George Jr. "Historia del Pensamiento Administrativo" p.84 N. del T. "Hombres de látigo" se refiere al supervisor autócrata tan frecuente en esa época.

- La administración no tenía un concepto claro de las relaciones obrero-patronales
- Ausencia de estándares efectivos de trabajo
- Falta de incentivos para estimular el trabajo
- Sistema militarizado
- Evaluaciones por experiencias y apreciaciones intuitivas
- Ausencia de flujos de trabajo entre departamentos
- Ubicación de los trabajadores sin considerar aptitudes
- No valoraban la excelencia en la actuación

Además, pudo darse cuenta de la lucha entre trabajadores y capataces por la cantidad de producción; la aplicación, como método usual en esa época, de la persuasión y mucha fuerza, cuyos resultados fueron negativos en la actitud individual, grupal y ambiente de trabajo, por lo que, por más de dos décadas, orientó sus esfuerzos a profundizar en el conocimiento de los aspectos técnicos del trabajo, mediante una serie de experimentos con maquinarias, herramientas, materiales velocidades, metales, etc. y, la forma como los hombres los utilizaban (estudios de tiempos y movimientos) desarrollando, de este modo, un sistema coordinado de administración de talleres, de cuyos enfoque y conceptos formuló la filosofía de lo que posteriormente sería la Administración Científica.

De manera secuencial, Taylor, fue desarrollando los *principios de la administración*. Mediante el estudio de tiempos y movimientos, determinó estándares de producción por hombre y hora-máquina.

Para fijar y lograr los estándares, desarrolló técnicas de instrucción, tarjetas de órdenes de trabajo, secuencia de rutas, especificaciones de materiales, sistemas de control de inventario y uso de materiales, técnicas que posibilitaban la medición de rendimiento. La selección de la persona adecuada para el desempeño de un puesto de trabajo, consideraba las habilidades y el potencial de aprendizaje; sustentó la necesidad de un adecuado ambiente de trabajo y de una supervisión funcional en cada una de las operaciones, superando el rol represivo que le era característico.

Planteó el reconocimiento de un salario diferenciador, más alto, en función de la productividad alcanzada, pero también, penalizada cuando no cumplía con los estándares preestablecidos.

Las ideas de Taylor, que se nutrieron inicialmente con el aporte de varios pensadores y estudiosos, como Henry R.Towne, fueron fructificando con el tiempo, con sus colaboradores y seguidores, no solamente en los Estados Unidos, sino también, en Alemania, Francia, Italia, Rusia, Japón y Holanda, daban respuestas lógicas a las necesidades y problemas de la administración, y a través de foros, convenciones, estudios e investigaciones fueron cualificándose. Sin duda alguna, el genio de Taylor radica en el enfoque integral de la administración efectiva, lo que implicó una verdadera revolución mental en directivos y trabajadores respecto de sus responsabilidades individuales y corporativas en el proceso histórico de la denominada revolución industrial.

Entre los contemporáneos y seguidores de la doctrina de Taylor, se destacan:

HENRY L. GANTT, norteamericano, cuyos aportes a la administración científica, si bien constituyeron afinamientos a conceptos ya establecidos, le dieron un significado más profundo y humanista a la ciencia administrativa.

Sus principales contribuciones dicen relación con la *gráfica de Gantt*, que sirve para graficar y medir la actividad y el tiempo requerido para realizarlo; pago de un *salario mínimo diario* por la producción menor al estándar establecido por Taylor y, el reconocimiento de una bonificación adicional por superar los estándares; la *instrucción a los obreros*, en lugar de forzarlos, que implicó con el tiempo, la aceptación del adiestramiento como responsabilidad administrativa; priorizó el *servicio como objetivo*, el servicio y no las utilidades, introduciendo el concepto de la responsabilidad industrial.

HUGO MUNSTERBERG, alemán, profesor de Psicología Experimental en la Universidad de Harvard, con sus estudiantes realizó investigaciones acerca de la aplicación de la psicología en la industria; publicó su libro *Psicología y Eficiencia Industrial*; precisó el rol de los psicólogos en la industria para ayudar a seleccionar al personal más apto para el trabajo; determinó en qué condiciones psicológicas el hombre puede lograr mayor productividad; inició la guía vocacional y convirtió a la Psicología Industrial en uno de los aspectos más importantes de la naciente ciencia administrativa.

HARRINGTON EMERSON, norteamericano, introdujo el concepto de *Ingeniería de Eficiencia*, destaca la importancia de consultores, expertos y staff. La tesis de su famoso libro "*Los doce principios de la eficiencia*" señala que ni la tierra, ni el capital, ni la mano de obra, crean la riqueza, sino las ideas, ya que con ellas, se utilizan aquellos factores para crear riqueza.; da un enfoque más amplio y resalta la importancia de la estructura organizacional; pone énfasis en la relación entre los objetivos de la empresa

con la organización. y coadyuvó a incrementar la conciencia sobre la universalidad de la administración.

HARLOW STAFFORD PERSON, norteamericano, considerado como el *señor administración*, fue quien organizó la primera conferencia sobre administración científica en los Estados Unidos. Fue director de la Sociedad Taylor. Como educador motivó el estudio, el reconocimiento y respetabilidad académica de la administración científica, recalcando que la administración era mucho más que un cronómetro y el aumento de la rapidez.

HENRI FAYOL, francés, autor del afamado libro "*Administración General e Industrial*"; es el europeo más connotado en el desarrollo del pensamiento administrativo y de la convicción de que éste podía ser universalizado en su enseñanza- aprendizaje. Fue quien dio apertura al desarrollo de la escuela funcional y clarificó la naturaleza de la alta gerencia. Además, sostenía que cualquier teoría válida de administración podía ser aplicada a todas las manifestaciones del esfuerzo humano y no exclusivamente a la industria en razón de que todas ellas, requerían de un cierto grado de planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Para Fayol,

" la planificación consiste en examinar el futuro y elaborar un plan de acción....; la organización consisten construir una estructura dual (material y humana) para conseguir los fines.....; el mando consiste en el mantenimiento de la actividad entre el personal de la organización....; la coordinación consiste en la cohesión, unificación y armonización

de toda la actividad y el esfuerzo....; el control consiste en constatar que todo haya sido efectuado en conformidad con el plan y el mando establecido".

20

Sin ninguna duda, la primera teoría completa de administración es la sustentada por Fayol. La aplicabilidad de sus principios, elementos, procedimientos y técnicas siguen teniendo vigencia.

Los aportes dados por éstos pensadores, que vivieron los albores e impulso del pensamiento administrativo, gravitaron muy significativamente en el desarrollo de la administración científica, por lo que, el pensamiento administrativo moderno, no puede sustraerse de su influjo, sino basten como evidencias, la estructura y funcionalidad que se mantienen en muchísimas empresas del mundo.

La Burocracia

Como ya referimos al describir la *Escuela Burocrática*, ésta constituye un modelo que fuera expuesto por el sociólogo alemán Max Weber, a principios del siglo XX. Aunque su diseño, originalmente orientado para el sector público, se fue extendiendo también, en alguna medida, al sector privado. Dado el carácter formal que le es característico, mantiene su vigencia, especialmente, en algunas organizaciones grandes y complejas.

²⁰ Claude s. George Jr. Op.cit. p.p. 106,107

Básicamente, los principios y características del modelo burocrático de Weber, hacen énfasis en lo siguiente:

- *Organización formal:* adecua toda su estructura organizacional a un esquema de suyo inflexible que no da lugar a la informalidad, ni a la creatividad o espontaneidad.
- *Imperio de una rígida estructura jerárquica:* su estructura de poder impone , sin distingos de jerarquía, un absoluto respeto.
- *Especialización en el trabajo:* impone y define la especialización máxima de trabajo; la habilidad para el desempeño de un trabajo específico es sinónimo de eficiencia; rige la unidad de mando.
- *La competencia para el trabajo:* delimita las acciones, jerarquía y facultades que tiene el empleado, es decir, no puede hacer más allá de lo que le está asignado y definido de manera detallada.
- *Normas de conducta y comportamiento:* está reglamentado el régimen disciplinario para los empleados, estipulando sanciones para quienes los inobserven.
- *Registros e informes:* todas las actividades y resultados, deben ser informados a los niveles jerárquicos superiores, mediante sistemas o medios pre-establecidos.
- *Impersonalidad:* la estructura organizacional determina la jerarquía, importancia y nivel de autoridad de los puestos, sin importar la persona que lo desempeñe; prima la lógica de igual puesto, igual tratamiento.
- *Estándares:* para efectos de la evaluación, el modelo determina parámetros de ejecución y eficiencia.

- *Influencias y nepotismo:* no admite ningún tipo de influencias, ni de parentesco familiar, prima la racionalidad.
- *Decisiones:* como el modelo delimita competencias según la especialización del trabajo, las decisiones deben ser acatadas sin cuestionamientos, en las respectivas áreas.
- *Estabilidad:* que equivale a una dilatada permanencia en el puesto, la movilidad de personal es considerada económicamente perjudicial para la organización.

Este modelo es muy cuestionado, porque, en el criterio de varios autores, constituye un sistema más legal que humano, es muy autocrático por lo que crea una escisión entre lo personal y lo organizativo predominando una estricta impersonalidad, ya que fue concebido como un medio para maximizar la eficiencia como una máquina objetiva, experta y predecible.

La Administración por Objetivos

Fue Peter Drucker, quien, desde hace aproximadamente medio siglo, formulara los antecedentes de la Administración por Objetivos (A.P.O.) y, posteriormente, varios autores, como Geoge Odiome, contribuyeron para que ésta se popularizara, generando escepticismo y expectación,

No obstante que la administración lleva implícito la consecución de un objetivo, la aplicación a un menester y, conduce a la satisfacción de una necesidad, la concepción de la A.P.O., según autores neo clásicos, es una necesaria redundancia que permite clarificar esta técnica como parte

integrante del proceso administrativo de la gerencia, por lo que, Raúl Gangotena afirma:

".....la actividad humana ubicua, orientada a menesteres concretos que le dan la razón de ser, tranquiliza definitivamente a los que piensan que administrar es movilizar voluntades humanas hacia objetivos válidos, aceptados libremente, que generan, por ende, el compromiso hacia su logro, y hacia la obtención de los resultados cuya necesidad se reveló previamente".²¹

Este mismo autor cita la definición que, sobre la A.P.O., expresa Newland:

"....la administración por objetivos es un sistema particularmente aplicable para lograr efectividad organizacional y mejoras en la productividad cuando sus simples elementos son combinados con una comprensión de las corrientes profundas del pensamiento y la práctica administrativa, y con el carácter fundamental de la administración pública en una democracia".²²

La A.P.O. contempla como elementos fundamentales la fijación de objetivos, el seguimiento para cumplirlos y, la evaluación de resultados.

²¹ GANGOTENA Raúl, " Autoritarismo y esterilidad burocrática. Análisis y propuestas democráticas de superación" p.32

²² GANGOTENA Raúl. Op. cit. p. 34

La fijación de los objetivos, individuales o grupales, deben alinearse coherentemente con los de la propia organización y con las estrategias formuladas para el corto y largo plazo, por lo que resulta fundamental, que la visión y estrategia de la empresa estimulen el compromiso de todos los que son parte de ella.

El seguimiento dice relación con el énfasis del monitoreo que debe ponerse en todas las etapas del proceso, mediante calendarizaciones y reuniones para analizar los niveles de cumplimiento que se van alcanzando.

La evaluación de resultados, juzga precisamente los resultados logrados con parámetros de productividad, eficacia, eficiencia y efectividad que fueron planteados al planificar los objetivos y al asignar los recursos necesarios para tales fines.

La implantación de la A.P.O., al igual que otros métodos o sistemas administrativos, conlleva un cambio en la cultura organizacional; produce polémicas entre sus cultores y detractores.

Para los primeros, es una valiosa herramienta que posibilita resolver problemas tales como la vaguedad en la determinación de los objetivos laborales; incertidumbre en la planeación del trabajo; resistencia a los programas de evaluación de rendimiento laboral; exclusión de las críticas y, subjetividad en los criterios para evaluar.

Entre los cuestionadores a la A.P.O., se destaca Harry Levinson, quien señala que el fracaso de su aplicación radica en que se pasa por alto el factor humano. Dice: "En lugar de ser una técnica constructiva, el típico

proceso de evaluación en la administración por objetivos plantea problemas psicológicos de gran trascendencia" ²³

Considera que la A.P.O. se derrota a si mismo dado que se fundamenta en un sistema de premios y castigos, lo que intensifica la hostilidad, el resentimiento y la desconfianza entre jefes y subordinados, a la vez prioriza la cuantificación estadística de rendimientos en desmedro de la creatividad, la flexibilización y la consideración de las necesidades personales y realidades de la organización y del ambiente.

La Reingeniería de Procesos

Hasta hace pocos años atrás, el entorno que caracterizaba al mundo de los negocios, era de una demanda de bienes y servicios constante y creciente. El cliente compraba lo que se le ofrecía sin tener mayores alternativas de escogitamiento, por lo que no había exigencias de alta calidad. Los mercados eran masivos, la producción era en serie, todos lo cual configuraban una situación de estabilidad para la empresa, cuya estructura organizacional, jerárquica y piramidal, se basaba en la división y especialización del trabajo, en la fragmentación de las tareas simples y rutinarias, consecuentemente, los trabajadores no hacían un proceso completo; la planificación y el control se centralizaban en espacios de poder; la distancia entre la alta dirección y el usuario de los productos y servicios cada vez era mayor, había la creencia sobre la igualdad entre clientes.

²³ LEVINSON Harry, "La administración por objetivos - ¿ de quién?, p. 41

El entorno actual presenta escenarios dramáticamente distintos, en los que nada es estable. En la hora actual, las nuevas fuerzas del entorno constituyen los *clientes*, la *competencia* y el *cambio*.

Los clientes hoy demandan y exigen *calidad*, es decir, mayor valor agregado en los productos que adquiere, vale decir, que satisfagan sus necesidades, con eficacia, eficiencia, buen precio, trato personalizado, en definitiva, demandan excelencia, dado que ahora los clientes tienen acceso a mayor información lo que les hace protagonistas calificados en el mundo de los negocios.

La competencia obliga a las organizaciones a una permanente revisión en los procesos de producción y entrega de servicios que dicen relación con factores de selección, precio, calidad, cantidad, oportunidad, etc.

El cambio es tan vertiginoso e impactante que no hay ciclos previsibles, ni en el crecimiento de los mercados, ni en la demanda de los clientes, ni en el ciclo de vida de los bienes y servicios, menos aún, en la periodicidad y vigencia de cambios tecnológicos, ni en la naturaleza de la competencia, dado que:

"El cambio es una fuerza que no tiene conciencia, favoritos, ni piedad y que por ende destruye a las organizaciones inadaptables..() ...Por esta razón las reglas que convierten a una organización en triunfadora pueden o no aplicarse a otra " 24

En este contexto, la Reingeniería de Procesos, es una opción de respuesta organizacional, cuyo concepto dice: " Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez" ²⁵

Para clarificar más aún este concepto, es importante, adicionar las definiciones que sobre proceso sustenta Humberto Serna, quien señala:

"Proceso es un conjunto de actividades que en forma estructurada está diseñado para producir un resultado 'producto o servicio' para un determinado cliente o mercado" y lo complementa al decir:
"es un ordenamiento específico de actividades en lugar y tiempo, que tienen un principio y un fin, con insumos y productos o resultados claramente especificados y con una estructura para la acción" ²⁶

De lo expuesto, queda claro que la reingeniería focaliza su acción en los procesos y no en la reestructuración de áreas o departamentos. Sus objetivos son ambiciosos y radicales, no apunta a mejoramientos incrementales que es propio de la Calidad Total. La reingeniería conduce a

²⁴ ORDOÑEZ Héctor, "La Gestión del Cambio", p.4

²⁵ HAMMER y CHAMPY, citado por RANGUELOV YOULIANOV Stanislav, " Reingeniería de los Procesos del Conocimiento", p.1

²⁶ SERNA Humberto & Asociados, Reingeniería Organización "Un proceso para Repensar la Organización", poligrafiado, p. s/n

realizaciones efectivas y eficaces, al uso creativo de la tecnología y al quiebre de paradigmas.

La Reingeniería de Procesos es una herramienta metodológica que como un paraguas cubre la globalidad de aspectos de una organización, posibilitando la implantación de las siguientes características:

- Agrupación de puestos
- Facultamiento a los trabajadores para la toma de decisiones
- Ejecución de los procesos con secuencia natural
- Los procesos tienen múltiples versiones
- Ejecución del trabajo donde tiene más sentido
- Reducción de verificaciones y controles
- Se minimiza la conciliación
- Un solo punto de contacto con el cliente
- Aprovecha las ventajas de la centralización y descentralización

Estos cambios fundamentales conllevan otros efectos en la organización como por ejemplo, la formación de equipos de trabajo que suplen cualitativamente a los tradicionales departamentos o secciones; los cargos u oficios adquieren un perfil de generalista por competencias, para lo cual la educación contribuye a su mejor preparación; las medidas de desempeño y compensación están dados por resultados y, los criterios de ascenso se basan en el rendimiento por habilidades.

Resumiendo, la Reingeniería de Procesos es un sistema moderno de gerencia organizacional caracterizado por la revisión radical, rápida y fundamental de los procesos estratégicos de un negocio para lograr y mantener ventaja competitiva, mejorando y optimizando flujos de trabajo y

productividad en condiciones de calidad que satisfagan los requerimientos de los clientes internos y externos de una organización.

La Reingeniería de Procesos es la implementación de un diseño totalmente nuevo del negocio, implementando nuevos conjuntos de procesos con valor agregado, nuevas estructuras, nuevos sistemas de comunicación y de rendimiento satisfactorio.

La Reingeniería de Procesos se relaciona estrechamente con los principios de la Calidad Total, pues en efecto, plantea ser líder en lograr los requerimientos de los consumidores haciéndolo correctamente desde la primera vez.

Demanda una organización de aprendizaje, nuevos roles, nuevas habilidades de relaciones, nuevos puntos de vista de los valores y de autovaloración, en un ambiente participativo de cambio.

Reconoce y requiere competencias claves como base fundamental para el desempeño eficiente, pero también requiere de nuevas formas de vinculación en los negocios con capacidad de respuesta y agilidad para competir exitosamente, lo que implica liderazgo.

De lo expuesto se deduce que la Reingeniería de Procesos NO ES:

- Reducción a ciegas
- Simple reorganización
- Racionalización funcional
- Automatización forzada

- Gestión costumbrista.

Reingeniería realmente es empezar de nuevo.

La Calidad Total

Está asociada a la denominada revolución japonesa y al gran influjo que tuvo del Dr. Edwards Deming, un *ilustre desconocido* en su propio país, los Estados Unidos, inició desde 1950, una serie de conferencias y cursos sobre la utilización del control estadístico de los procesos, popularizando su famosa filosofía de la calidad, a través principios, métodos y herramientas, que sin duda alguna encontraron tierra fértil en la reconstrucción y desarrollo de un pueblo desbastado en la segunda guerra mundial.

El vertiginoso desarrollo industrial del Japón, puso en serios apuros al de Norteamérica, agudizando la crisis que le devino con la post guerra.

"Era simplemente increíble - cuenta la periodista Clare Crawford-Mason -, Aquí hay un hombre que tiene la respuesta para la crisis de la industria norteamericana; está a ocho kilómetros de la Casa Blanca y nadie se preocupa de hablar con él".²⁷

Los mensajes y enseñanzas de Deming cautivaron y motivaron a la alta gerencia japonesa, a quienes, básicamente, les manifestó que los japoneses pueden producir, calidad; exigir calidad a los proveedores de

²⁷ SANDOVAL Orlando, "Calidad y Participación", p. 111

materia prima; rediseñar procesos de producción bajo control con mayores niveles de calidad y en los que, el consumidor (cliente), es el factor más importante.

La calidad es el elemento que posibilita a las empresas su propia supervivencia y lo que realmente gana al cliente,

"No es que se olvide del lucro y las utilidades. Por el contrario, como dice Ishikawa, 'tendremos tantas utilidades que no sabremos que hacer con ellas'..()..La empresa necesita dinero ? Bien!

Pero el que da el dinero es el cliente. Se gana y se mantiene al cliente, si se satisface lo que busca. Es decir si se le ofrece calidad - que se define como adecuación al uso - en productos y servicios..()...Las ganancias a corto plazo son de negociantes, a largo plazo, de empresarios".²⁸

La calidad está incorporada a la era de la economía globalizada, a la competencia universal, a la corriente del conocimiento como activo de las empresas. Las características de su incorporación se relacionan con los siguientes aspectos:

- Afecta a todos los bienes y servicios que se produzcan
- Involucra y compromete a todas las instancias de la organización
- Debe estar inmerso en todos los procesos

²⁸ SANDOVAL Orlando, "Calidad: Actuales Tendencias Mundiales", p.p. 6, 9

- Es susceptible de medición, control y mejoramiento continuo
- Utiliza métodos estadísticos
- Se centra en las personas, de quien aprovecha su talento
- Propicia y motiva equipos de trabajo
- Utiliza la iniciativa de los círculos de calidad
- Se edifica sobre valores individuales y empresariales

La Calidad Total, es integra, abarca a la totalidad de los procesos productivos, constituye una estrategia de gestión en el mundo moderno de los negocios porque mejora la productividad; logran mayores utilidades en el largo plazo; vuelve triunfadores en la carrera competitiva; satisface a clientes, proveedores, accionistas y empleados; se mantienen en el mercado; generan y aumentan las fuentes de trabajo.

La Calidad Total, fundamenta su éxito en los *14 puntos sustentados por Deming*; éstos son:

1. *Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio:*

La gerencia debe planificar estratégicamente para el largo plazo con acciones de innovación investigación e instrucción, mejoramiento continuo del producto y del servicio.

2. *Adoptar la nueva filosofía:*

No son aceptables los errores, los defectos de fabricación, las demoras, los malos materiales; el servicio negligente, la pésima preparación de los trabajadores.

3. No depender más de la inspección masiva:

La corrección de errores a tiempo evitan desperdicios de productos, esto se logra con el mejoramiento de todo el proceso de producción.

4. Termine con la práctica de entrar en negocio sobre la base del precio:

El axioma que reza "*lo barato sale caro*" ilustra la equivocación de creer que el precio es el determinante de la calidad, cuando ésta es la condición que determina aquel. Las relaciones con los proveedores deben ser a largo plazo y con estadísticas que garanticen calidad.

1. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicios:

Equivale a decir, encuentre problemas. El mejoramiento continuo se edifica sobre la convicción y práctica de un valor institucionalizado, el *Kaizen*, que es la actitud compartida para lograr mayores y mejores márgenes de superioridad en las acciones de todos los procesos. Hay que reducir

desperdicios. La mayor responsabilidad del mejoramiento recae en la gestión de la gerencia.

2. Instituir modernos métodos de capacitación en el trabajo:

La capacitación se racionaliza y se enfoca hacia el ejecución del trabajo correcto. Se aplican métodos estadísticos para determinar sus logros.

3. Instaurar modernos métodos de supervisión:

Se deben crear condiciones de autoridad en los supervisores de los trabajadores de producción, a efectos de que el trabajo que realizan lo hagan bien, eliminando barreras que puedan causar defectos en la calidad.

4. Eliminar el terror:

El temor bloquea la libertad para señalar problemas, errores o sugerir ideas nuevas, lo que ocasiona pérdidas económicas y miedo por las sanciones por causa de las equivocaciones, por lo que, para lograr calidad, es indispensable que la gente se sienta segura.

5. Romper barreras entre departamentos:

Los distintos departamentos, más que buscar su propia optimización, deben trabajar como equipo para lograr mancomunadamente los objetivos de la organización.

6. Eliminar las fuerzas numéricas para la fuerza de trabajo:

Deben eliminarse aquellas exhortaciones hechas a través de posters, slogans, cuadros, etc., que conllevan exigencias para elevar la productividad, lo que causa resentimientos en los trabajadores. Hay que proporcionarles nuevos métodos.

7. Eliminar estándares de trabajo que prescriben cuotas numéricas:

No se debe sacrificar la calidad por la cantidad determinada por cuotas o estándares, deben mejorarse los procesos y explicitar métodos estadísticos.

8. Eliminar barreras que impiden al empleado sentirse orgulloso por su labor:

El trabajador debe sentir que lo que hace es importante para la empresa, lo que le motiva orgullo, lo contrario, afecta su autoestima e incide en su productividad.

9. Instituir un vigoroso programa de educación y re-entrenamiento:

La capacitación debe orientarse al mejoramiento continuo, a la preparación para asumir nuevas responsabilidades, debe estar relacionada con la misión de la empresa y en ella deben participar todos los empleados incluyendo la alta gerencia. Toda capacitación debe necesariamente abordar técnicas básicas de estadística.

10. Crear una estructura que impulse todos los días, los trece puntos anteriores:

La alta gerencia debe crear una masa crítica de empleados que posibiliten el conocimiento, comprensión, compromiso y aplicación de todos y cada uno de los puntos de la filosofía de la calidad total.

Otro de sus aportes importantes hacen referencia con el "*Círculo Deming*", que configura las fases de *Planear, Hacer, Verificar, Actuar*, mismas que, como ciclo, se desarrollan en todos los procesos de producción de bienes y servicios.

La Calidad Total constituye un sistema moderno de administración que está siendo aplicado a nivel mundial y de cuyos resultados exitosos nos dan ejemplares evidencias, Japón que lidera este movimiento y, los denominados "tigres asiáticos".

1.4. Organizaciones y Culturas Organizacionales

La organización históricamente ha sido ligada con el desarrollo de la humanidad, porque al emprender en acciones de la más diversa naturaleza relacionadas con su supervivencia, desarrollo y progreso, la requirió siempre como medio para lograr objetivos y satisfacer sus necesidades.

Como ya se explicara, en los procesos de desarrollo de las organizaciones fueron apareciendo diferentes sistemas hasta que a principios del presente siglo adquiere características científicas gracias a los estudios de Frederick W. Taylor, en Estados Unidos (1911) y de Henry Fayol, en Francia (1916).

Las concepciones tradicionales y modernas de organización conjugan, con distinta percepción, elementos como la estructura, funciones, comportamiento humano, autoridad, toma de decisiones, comunicación, etc.

El desarrollo dinámico de las sociedades, de la economía, de la técnica y tecnología forman el contexto de la modernidad que requiere y exige cambios, lo que implica admitir que éstos deben darse en las organizaciones buscando cualificar la transición de organizaciones máquina a organizaciones innovadoras.

Para establecer contrastes entre éstos dos tipos de organizaciones en el contexto de los parámetros de Mintzberg, se hace necesario referir brevemente las seis partes básicas que configuran una organización:

<i>Ápice estratégico:</i>	Es la cúpula administrativa que vigila la totalidad del sistema.
<i>Núcleo de operaciones:</i>	Operadores que desempeñan el trabajo básico y operativo.
<i>Línea Intermedia:</i>	Jerarquía de autoridad entre el ápice y el núcleo de operaciones.
<i>Tecnoestructura:</i>	Analistas que desempeñan tareas administrativas planeando y controlando el trabajo de otros; están fuera de la línea de autoridad.
<i>Personal de apoyo:</i>	Unidades administrativas agregadas; proveen servicios internos.

Ideología: Halo que encierra el sistema; cultura, creencias y tradiciones de la organización.

Con el propósito de establecer un análisis comparativo entre éstos dos tipos de organizaciones, caben reseñar sus principales características.

Las Organizaciones Tipo Máquina

Las Organizaciones Tipo Máquina se caracterizan por el trabajo operativo rutinario, simple y repetitivo; procesos altamente estandarizados y especializados; estructuras afinadas, reglamentadas y burocráticas; comunicación muy formalizada; agrupación de actividades basada en funciones; poder de decisión relativamente centralizado; estructura administrativa compleja; distinción entre el personal operativo y el staff; rígida división del trabajo; estructura con obsesión en el control; manejo de estructuras conflictivas; proliferación del personal de apoyo e inflexibilidad estratégica.

Las Organizaciones Innovadoras

Las Organizaciones Innovadoras se caracterizan porque permiten fusionar a expertos en distintas disciplinas a través de equipos operativos para el desarrollo de proyectos (*adhocracia*). La adhocracia operativa resuelve el problema de los clientes; la adhocracia administrativa emprende proyectos para su propio servicio; estructura altamente orgánica y flexible;

poca formalización del comportamiento; trabajos especializados mediante capacitación formal; agrupamientos de especialistas en unidades funcionales; dependen de los comités de trabajo; promueven adaptación mutua; coordinación dentro y entre los equipos; descentralización hacia el interior de los equipos; involucran gentes de línea, personal de apoyo y expertos operativos; procesos de información fluidos, flexibles e informales; la necesidad de supervisión directa disminuye; cada equipo necesita que se le asigne un gerente; el poder fluye donde reside la especialidad relevante; es más democrática y menos burocrática.

Análisis Comparativo

- *La especialización en el trabajo:*

Es marcada en la organización máquina; la complejidad de las tareas y del control depende, precisamente, de la especialización.

En la organización innovadora, las especializaciones, tienden a mezclarse en un solo esfuerzo o proyecto.

- *La formalización del comportamiento:*

En la organización máquina, los procesos son altamente estandarizados, formalizados, realizan lo que les está asignado; las reglas del comportamiento están definidas, es esencialmente burocrática.

En la organización innovadora, se combinan la fluidez en el trabajo con el poder que se sustenta en la pericia y no en la autoridad; hay poca

formalización en el comportamiento; su estructura es orgánica, flexible y democrática.

- *La capacitación:*

En la organización máquina, en razón de las actividades simples y repetitivas que le son características, la capacitación es mínima, de pocas horas y se orientan al mejoramiento de las habilidades específicas de su puesto de trabajo.

En la organización innovadora, los trabajos especializados requieren de capacitación formal con tendencia al agrupamiento de los especialistas en unidades funcionales.

- *La agrupación de unidades:*

En la organización máquina, la estructura refleja la clara obsesión del control por lo que pretende hacer todo dentro de la estructura abarcando muchos servicios de apoyo como le es posible; se agrandan con unidades especialmente en el núcleo operativo por lo que se vuelven conflictivas.

En la organización innovadora, la estructura de sus unidades adquiere la flexibilidad según las características de adhocracias que adopten, sean éstas operativa, administrativa o temporal.

En ambos casos, el tamaño de las unidades devienen de criterios relacionados con la función, el conocimiento, la especialización, el servicio que ofrece y el flujo de trabajo.

- *Tamaño de la unidad:*

En la organización máquina, el tamaño de las unidades es más cuantitativa que cualitativa; están relacionadas con la estandarización de los trabajos y la tendencia de mayor supervisión.

En la organización innovadora, el tamaño de las unidades guardan relación con el nivel de especialización y la fusión que se logre en torno a un proyecto específico y/o con la interrelación de proyectos.

En estos casos priman las variables de estandarización de la labor, de la supervisión que necesita la gente y, de los cambios dinámicos de la situación.

- *Los sistemas de planeación y control:*

En la organización máquina, tanto la planeación de las acciones como del control de desempeño, se manejan con mucha rigidez y verticalidad.

En la organización innovadora, están en función de las características de las adhocracias de las que se desprenden proyectos.

- *Los dispositivos de enlace:*

En la organización máquina, las posiciones de enlace son marcadas por la especialización y las necesidades e supervisión; del mismo modo en lo relacionado con los grupos temporales, especialmente para la prestación de servicios y, en cuanto a los administradores integradores y la estructura matriz, responden a la jerarquización de autoridad y poder.

En la organización innovadora, éstos mecanismos de adaptación mutua difieren en su percepción y praxis; facilitan mecanismos de comunicación informal y coordinación, independientemente de la sencillez o complejidad de las organizaciones.

- *La descentralización:*

De las seis formas de descentralización que refiere Mintzberg:

centralización vertical y horizontal,
descentralización horizontal limitada (selectiva),
descentralización vertical limitada (paralela),
descentralización vertical y horizontal,
descentralización vertical y horizontal selectiva y,
descentralización pura,

en la organización máquina, predomina la centralización horizontal y vertical, fundamentalmente ésta, es decir, el poder se concentra casi exclusivamente en el ápice estratégico y, muy excepcionalmente, comparte con la tecnoestructura, en cambio, en la organización innovadora, se dan, circunstancialmente, todas las formas de descentralización, siendo mayor la



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

tendencia a compartir de manera más o menos equitativa por todos los miembros de la organización.

Las teorías administrativas reseñadas permiten comprender el proceso evolutivo de las ciencias administrativas, sus cambios y aportes en las diferentes etapas organizacionales del desarrollo industrial y, de manera particular, la importancia que ha ido adquiriendo el talento humano como factor clave de éxito en la gestión empresarial.

CAPÍTULO II

EL NUEVO ESCENARIO MUNDIAL

El nuevo siglo se caracteriza por la confluencia de dos procesos fundamentales: la reestructuración del sistema político internacional y la revolución científica-técnica; es el siglo de la *gestión del conocimiento*, entendida como "la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las empresas innovan" ²⁹

Las tendencias globales e históricas que han incidido en el cambio de la correlación socio-político y económico del mundo, se originan, por ejemplo, con el derrumbe del socialismo europeo que puso fin a la denominada guerra fría y al mundo bipolar; al resurgimiento de los nacionalismos, al crecimiento o periferización de los países en vías de desarrollo, al desplazamiento de conflictos a grupos culturalmente diferentes como el fundamentalismo islámico, etc.

Es objetivo admitir como realidad imperante, que el nuevo orden internacional reconoce a los EE.UU. como la superpotencia hegemónica, como la fuerza unipolar militar, y otra tripolar económica-financiera-tecnológica, formada por los mismos EE.UU., Japón y la Unión Europea.

²⁹ Ver: joselara@satlink.com

En el nuevo escenario mundial lo estratégico es lo tecnológico que se nutre del talento, de la mente, es decir, del *capital humano*,³⁰ también pone énfasis en lo ambiental, en lo ecológico, en los derechos humanos y en las formas de integración vecinal, subregional o regional, pero asimismo, pone en evidencia grandes contradicciones relacionadas con el abismo cada vez más profundo entre los países ricos y pobres y todas las secuelas que devienen de aquella.

El tema más característico del nuevo escenario mundial, es el de la globalización, respecto de la cual, hay varios enfoques o perspectivas para su estudio y análisis.

2.1. La globalización de la Economía

La globalización es un fenómeno histórico cuya antigüedad se remonta a los viajes de Marco Polo siete siglos atrás, cuando el intercambio de bienes y mercancías constituía el *modus vivendi* de las naciones. La globalización también tuvo apogeo en las postrimerías del siglo XV, con los grandes viajes del descubrimiento de América y los emprendidos hacia el Asia y las Indias. La globalización es un proceso que ha estado inmerso en el desarrollo capitalista y, en la última década, ha adquirido modalidad dominante de manera que, coincidiendo con Luiz Bresser, cabe afirmar que ~~el~~ **capitalismo del siglo XXI será el de la globalización.**³¹

³⁰ Capital Humano: Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad para aprender.
Ver: www.gestiondelconocimiento.com

³¹ BRESSER Luiz, citado por VACCHINO Mario, Director de Desarrollo del SELA, 3er. Congreso de Economía. "Globalización, crisis y sistema de valores ¿Cuál es el futuro del capitalismo?", Ver: <http://www.sela.org>

Los conceptos acerca de la globalización han sido muy proficuos y responden a diversos enfoques, el hecho cierto es que se trata de una realidad predominante, con cuya palabra se trata de expresar, entre otros aspectos:

"..la extraordinaria velocidad en la innovación tecnológica que penetra la producción de los bienes y servicios; el acelerado desarrollo de las comunicaciones y el marcado influjo y poder de quienes detentan los medios de comunicación, principalmente la televisión; la globalización financiera facilitada por la revolución tecnológica; el énfasis en el área de los servicios por sobre la producción; y, el rápido incremento del comercio mundial".³²

El desarrollo de la globalización ha transformado la economía, convirtiéndose en sistema universal, cuyas características dicen relación con el libre flujo de bienes, servicios, capitales, personas, información, ciencia, tecnología, en donde predomina el comercio, las inversiones, las transacciones empresariales y los cambios culturales.

Además, la globalización suscita profundas contradicciones entre las grandes potencias y los países subdesarrollados como los de América Latina, puesto que, los efectos de los procesos de apertura y globalización de las economías, agudizan las realidades seculares de pobreza, exclusión y desigualdad social

³² PERALES Arturo, COURIEL Alberto, citados por JÁCOME Nicanor, "La Gerencia Social ¿nuevo paradigma del discurso del desarrollo?", Revista Ciencias Sociales N° 17, 1999, Quito - Ecuador, p.p.22,23

El tema de la globalización es motivo de estudios y análisis desde varias perspectivas, sin que falte, como queda dicho, antagonismo entre ellas. José María Tortosa, Profesor de la Universidad de Alicante (España), aporta al debate internacional sobre globalismo y globalización, distinguiéndolos como dos formas de conceptualizar un mismo problema, pues, en efecto, señala:

"...mientras por globalización entiende un proceso de apertura e integración mundial reconocible bajo el membrete de la <<economía sin fronteras>>; por globalismo, 'una ideología que subraya en exceso dicho proceso sin sacar consecuencias de los aspectos que lo complementan, a saber, las 'fronteras de la economía'>>, donde se juegan en efecto fenómenos de exclusión no solo económica, sino política y cultural, que la ideología del globalismo justamente oculta".³³

El sentido más generalizado refiere una economía sin fronteras en la que *el capital*, gira a gran velocidad en el mercado financiero internacional en el que diariamente se negocia alrededor de 1.5 trillones de dólares (Revista CASH Internacional. Nov. 2000).

Los *avances tecnológicos*, especialmente de las comunicaciones, están revolucionando el comercio internacional. La *competitividad*, ya no es

³³ TORTOSA José María, "Globalismo o Exclusión" Revista Ciencias Sociales N° 17 nov. 2000, Escuela de Sociología y Ciencias Políticas - Universidad Central del Ecuador, p. 7

una opción, es una necesidad para todo tipo de empresas (grandes, medianas y pequeñas), para lograr alguna cuota en el mercado global.

Desde este punto de vista, en términos generales, "podemos describir como globalización a la interdependencia entre naciones de los mercados de bienes, servicios, tecnología y capital, los cuales se movilizan en búsqueda de las mejores opciones entre dos variables: rentabilidad y seguridad".³⁴

La globalización implica una economía sin fronteras, si consideramos la existencia de *productos globales*, es decir aquellos productos de marcas reconocidas que se encuentran en todo el mundo (Mc Donald's, Coca-Cola, Sony, Microsoft, Kodak, Mercedes Benz, etc.).

También están globalizados los *factores de producción*, como el *capital*, que como ya se explicara, se mueve libremente por los mercados financieros, a través de bancos de inversiones, comerciales, fondos de pensiones, mercado de valores, etc,. Los sistemas de *gestión*, cuya difusión está universalizada (reingeniería, calidad total, tercerización, etc.). La *tecnología*, cuya influencia, sin duda alguna alcanza y cubre todo el planeta. Las *materias primas*, en la concepción de que son bienes de la humanidad y fundamentales para la producción global. El *trabajo*, o la *mano de obra*, factor que, inmerso en el fenómeno de las migraciones transnacionales, explican de alguna manera, los efectos de la globalización.

³⁴ CASH CONTINENTAL, Revista noviembre 2000, Cali - Colombia, p. 21

En contraposición a la tesis de la economía sin fronteras, surge la referente a las *fronteras de la economía*, que cuestiona los preceptos de aquella, al sostener que el comercio no es tan global como se cree, pues en efecto y, curiosamente, son los países más ricos los que practican políticas proteccionistas a la industria, al comercio, a la producción agrícola de sus respectivos países, evitando o restringiendo, en la práctica, que productos globales se muevan libremente por todo el mundo, por lo que es necesario que los estados, gobiernos, empresarios y la sociedad en su conjunto, tengan muy claro lo que es la globalización, sus concepciones, alcances e incidencias para los países desarrollados y para los que no lo son.

En cuanto a la globalización de capitales, son las grandes potencias (EE.UU., Japón, Reino Unido) a través de las empresas transnacionales, quienes controlan las inversiones del *dinero global*, basados en la característica de tener "...una **estructura centro - periferia**, divisas fuertes y fortalecidas para los países del centro y divisas débiles y debilitadas para los países de la periferia" ³⁵

Respecto de la globalización de la gestión empresarial, no puede soslayarse el hecho de que la *cosmocracia* ..."auténtica barrera para el resto de la humanidad cuya legitimidad proviene, por un lado, de su dominio de las técnicas empresariales y, por otro, del mismo concepto de globalización: legitima el cosmopolismo de dicha <<cosmocracia>>" ³⁶

En la misma línea de cuestionamientos, puede referirse en lo atinente a tecnología y materias primas, cuyo libre flujo resulta una falacia, dadas las

³⁵ KÖLER, G., citado por TORTOSA José María, Op. cit. p. 12

³⁶ DUCLOS, D., citado por TORTOSA José María, Op. cit. p. 12

condiciones de proteccionismos respecto de las patentes y del intervencionismo en el campo petrolífero y otras fuentes estratégicas.

La revolución tecnológica, sin duda alguna, está gravitando en la organización de los procesos productivos, especialmente la generada por Japón y evidenciada en el diseño de sus empresas caracterizadas por ser más pequeñas, automatizadas y robotizadas y, en cuanto a su organización, descentralizadas, pues, en efecto, en unos países se diseñan, en otros, producen los motores, en terceros, se ensamblan el producto final.

El desarrollo de la microelectrónica, la biotecnología y el descubrimiento de nuevos materiales para la industria, están cambiando los principales renglones de los procesos productivos y, consecuentemente, cambios en el liderazgo de la economía mundial.³⁷

En lo que tiene que ver con la movilidad de la fuerza de trabajo, son muy conocidas las barreras a las migraciones, los problemas de racismo y xenofobia en los países desarrollados.

La ideología que subyace en la globalización es el *globalismo*, que busca legitimar una posición desde la perspectiva particular de la lectura de la realidad. El globalismo es una "ideología que subraya en exceso dicho proceso sin sacar consecuencias de los aspectos que lo complementan, a saber, quiénes ganan y quiénes pierden gracias al proceso de la globalización"³⁸

³⁷ Ver: IAEN Lecturas Seleccionadas, Op. cit. p.37

³⁸ CASTELLS M.,citado por TORTOSA José María, Op. cit. p. 14

Coincidiendo con el autor José María Tortosa, los más destacados cultores de esta ideología son los "economistas sin fronteras" al servicio del Fondo Monetario Internacional, y del Banco Mundial, para quienes el estado está quedando obsoleto y que lo único que ahora importa es la economía global.

"No importa que la cosmocracia no lo practique. Tampoco importa que los países ricos sean proteccionistas, distorsionadores del mercado libre, intervencionistas, contaminadores, agotadores de recursos..()... Si para ello, hay que sacrificar algunos puestos de trabajo, salarios, condiciones de producción, ése será el precio que hay que pagar o la consecuencia ineludible del proceso ciego llamado <<globalización>>"³⁹

El globalismo, al que otros también lo llaman **neoliberalismo**⁴⁰ propone más mercado global, menos Estado, es en definitiva la expansión del sistema capitalista y de su *mundialización*, a través de una nueva forma de colonialismo o neocolonialismo: la globalización que conlleva exclusiones relacionadas con el *clasismo* (división del trabajo entre los que tienen y los que no tienen); el *sexismo* (especificación de la fuerza de trabajo); el *racismo* (sometimiento de las razas inferiores a las razas superiores) y, el *nacionalismo* (sistema interestatal para controlar a los países de la periferie).

³⁹ TOROTOSA José María, Op. cit. p.p. 14,15

⁴⁰ Ver: FOX PIVEN, F. citado por TORTOSA José María, Op. cit., p. 15

El Dr. Mario Vacchino, Director de Desarrollo del SELA (Sistema Económico Latinoamericano), en su ponencia presentada en el 3er Congreso de Economía. "Globalización, crisis y sistema de valores ¿ cuál es el futuro del capitalismo ?, del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Capital Federal, Argentina, 20 - 22 de abril de 1999, al referirse al impacto social de la globalización, afirma:

"Para amplios sectores de la población latinoamericana ha sido y será imposible aprovechar las oportunidades de la apertura y la globalización, y aún simplemente usufructuar, en realidades limitadas el llamado "efecto de demostración", si no median políticas explícitas que refuercen la complementariedad entre transformación productiva y equidad, entre competitividad y cohesión social. El aprovechamiento de la globalización parece ser un lujo que está fuera del alcance de los países en desarrollo" ⁴¹

En este contexto cabe concluir que la globalización es un fenómeno económico, social, político y cultural cuyas repercusiones en la vida de los pueblos son de enorme trascendencia. Su conocimiento y análisis deben conducirnos a la elaboración de juicios críticos, para cuyo ejercicio, son de suyo importantes, todos los aportes y enfoques que se den al tema, de manera que, parafraseando un axioma popular, evitemos que *"el árbol no nos impida ver el bosque"*.

⁴¹ VACCHINO Mario, Op. Cit., p.8

2.2. Tendencias y Bloques Económicos

Para explicar las tendencias y bloques económicos, es necesario establecer un breve marco de referencia histórica que permita avizorar el futuro de la polarización global.

La polarización global de la economía implica la prevalencia del sistema capitalista como modo de producción que en el devenir histórico se ha expresado en las formas *mercantilista*, caracterizada por la hegemonía del capital comercial. El *modelo clásico*, que surgió luego de la revolución industrial y afianzó el desarrollo industrial de las "potencias" y la ruralización de Asia (a excepción de Japón), África y América Latina, cuya riqueza agrícola y minera constituyeron insumos para la explotación capitalista y la formación de *Estados Nacionales Burgueses*. El *período de la posguerra*, se caracterizó por la industrialización de las periferias alentadas por la ideología de la liberación nacional de los estados - nación y, también, por el desmantelamiento que se impulsaba en nombre de un sistema mundial de producción integrado. El *colapso del equilibrio del sistema mundial de posguerra*, se evidencia en la ausencia de nuevas formas de organización política, económica y social más allá de los estados - nación.

El nuevo orden mundial implica la búsqueda de escenarios alternativos que considere el deterioro de la nación - estado y los contrastes de las regiones centrales industrializadas y las periféricas no industrializadas. Las desventajas de éstas respecto de aquellas están dadas por cinco monopolios: el tecnológico, control de mercados financieros mundiales, acceso a los recursos naturales del planeta, de los medios de comunicación y, las armas de destrucción masiva.

A los antecedentes descritos se suma como característica de la globalización, el proceso de regionalización, es decir, el surgimiento de bloques geoeconómicos que se disputan el dominio comercial del mercado, mediante procesos diversos de integración económica como las siguientes:

<i>Zonas de Libre Comercio</i>	(abolición de tarifas)
<i>Unión Aduanera</i>	(aplicación del arancel externo común)
<i>Mercado Común</i>	(movilidad del trabajo, capital y tecnología)
<i>Comunidad Económica</i>	(igual régimen en todos los países)
<i>Integración Económica Total</i>	(establece autoridad supranacional obligatoria para los miembros)

En este contexto, caben explicarse los intereses y objetivos que subyacen en la integración económica de los países y la conformación de los bloques, mismos que adquirieron auge luego de la segunda guerra mundial.

En América Latina surge la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC, hoy ALADI); La Comunidad del Caribe (CARICOM); La Comunidad Andina de Naciones o Grupo Andino (CAN); El MERCOSUR; el Tratado de Libre Comercio (NAFTA), la Asociación de Libre Comercio de las Américas (ALCA), El G3, etc.

Más allá de la región latinoamericana, está el denominado G-7, que en realidad es G-8, integrado por las grandes potencias mundiales, Estados Unidos, Japón, Italia, Gran Bretaña, Rusia, Alemania, Francia y Canadá; la Unión o Comunidad Europea (C.E.E.); Asia -Pacífico (ASEAN), los *Tigres Asiáticos* (Corea, Taiwán, Hong Kong, Singapur).

Resumiendo, podemos afirmar que la globalización y los retos del siglo XXI han impuesto nuevas reglas de juego, entre ellas, las referidas a la conformación de sistemas de bloques económicos que deben comerciar entre si, sobre la base de alianzas estratégicas, para alcanzar niveles de excelencia competitiva para cubrir la demanda del mercado mundial.

2.3. Principios Fundamentales de la Nueva Economía

Como corolario de lo expuesto, los cambios suscitados en la economía mundial, han estructurado principios y paradigmas con los que se sustenta, mismos que están muy relacionados con el desarrollo e importancia de la tecnología de la información, que ocasiona nuevas formas de hacer negocios; establece nuevas relaciones proveedor - cliente, en suma, crea una nueva cultura entre vendedores y compradores.

Estos principios son los siguientes: ⁴²

1. La Materia.-

Los bienes físicos que posee una organización, son menos que el capital que constituyen los activos intangibles, es decir, las personas, sus ideas, su creatividad, en suma, sus competencias. La materia como tal, cada vez más, va cediendo importancia a los recursos intangibles, no obstante, es

⁴² Resumen del artículo "*The 10 Driving Principles of the New Economy*" (Los Diez Principios Fundamentales de la Nueva Economía), publicado en la Revista Business 2.0, correspondiente a marzo y abril del 2000 www.business2.com

clave de la nueva economía en el procesamiento de información, lo que otorga mucho poder y determina una mejor relación costo - resultado.

Algunas compañías, sin embargo, tener pocos activos físicos y empleados, han logrado un inmenso valor. YAHOO, en el lapso de dos años, pasó de \$ 400 millones a \$ 5 billones, porque el mercado valora los activos intangibles que posee dicha empresa que van construyendo ganancias sostenidas en el futuro.

2. El Espacio.-

La distancia física ya no es óbice para concretar negocios, pueden lograrse casi de manera instantánea. Las distancias van desapareciendo, el mundo es a la vez cliente y competidor, es decir, genera oportunidades y también amenazas.

Amazon. com, en los recientes tres años, ha vendido libros a 1.500 millones de personas en 160 países. TELCOS, está empezando a competir desde el internet, inició con Israel y Europa.

3. El Tiempo.-

Es tal la velocidad con que actualmente se generan los cambios, que el tiempo parece acortarse. La interactividad es instantánea y demanda respuestas igualmente instantáneas.

El aceleramiento en las respuestas, da ventajas competitivas, lo que implica a su vez, capacidad para aprender de y adaptarse al mercado

actual, que obliga a cambiar productos y procesos, inclusive, de los más eficientes.

Dell Computer, ha revolucionado las ventas de PC, ofreciendo máquinas armadas directamente a partir de los requerimientos de los clientes, al punto que su inventario relámpago y ciclos de compra han espantado a la competencia.

4. La Gente.-

Las personas son seres humanos con muchos recursos, su talento, su capacidad, su ingenio, su creatividad, sus competencias, que constituyen "las joyas de la corona", que no pueden anotarse en un "libro mayor", pero es el factor principal para el manejo de la nueva economía.

Las ideas inteligentes son de gran influencia para obtener una tecnología ganadora, creando nuevos modelos para hacer negocios; las personas que den éstas ideas, se vuelven imprescindibles y los métodos para contratarlos y manejarlos se están transformando.

Microsoft, tiene una de las fuerzas de trabajo más talentosa en el mundo, dejando en sus manos un amplio stock de opciones para trabajar, que valen billones de dólares.

5. El Crecimiento.

Gracias al desarrollo acelerado del internet y a las posibilidades de comunicación que brinda la red, se incrementa la compra de un producto o un servicio en una suerte de "virus del marketing". Una compañía que llega a

un determinado grupo de consumo, puede experimentar un incremento en ventas hasta llegar al crecimiento explosivo, en este sentido, dar el primer paso, constituye una gran ventaja competitiva.

Hotmail, el servicio de e-mail pudo crecer a una base de 10 millones de suscriptores en sólo dos años. Fue comprado por Microsoft al final de 1997 en 400 millones de dólares, hoy en día, atrae a más de 100.000 nuevos usuarios por día.

6. El Valor.-

El valor de los productos o servicios tiene un crecimiento potencial cuando se comparte el mercado, más aún si, en la medida de que se vuelven más completos, ayudan a establecer una plataforma o se conviertan en estándares. Esta circunstancia plantea la gran excepción a la regla en economía, acerca de que el valor proviene de la escasez.

Algunas compañías prácticamente regalan sus productos para establecer un mercado compartido y después venden servicios necesarios para esos productos. El efecto de la red se sintió históricamente en la adopción de teléfonos y faxes. La diferencia ahora radica que la mayoría está conectado a través de la red y que los productos y servicios que más se utilizan están relacionados con ella.

Real Networks invirtió en los multimedios, distribuyéndolos gratuitamente en la red, así creó un estándar, ahora está valorado en el mercado, en cientos de millones de dólares.

7. La Eficiencia.-

La economía basada en la red, transforma al negocio intermediario en *informediario*, haciéndolo más eficiente. No es que los intermediarios desaparecen por efecto de la relación directa de compradores con vendedores, sino que los informediarios, acumulan información a la que agregan valor dándole utilidad a la misma y la canalizan como asistencia inteligente al cliente o ayuda a los compradores basada en la tecnología.

Ejemplos de este tipo de negocio informediario constituyen Wireless Dimensión, que simplifica las opciones del servicio telefónico celular, ofreciendo planes tarifarios y promociones competitivas en línea. Otros informediarios son, virtualmente, cada site de e-commerce en la Web.

8. Los Mercados.-

En el mundo de los negocios, los compradores van adquiriendo y ejercitando más poder y, los vendedores teniendo nuevas oportunidades. Para los consumidores ya no es muy necesario que salgan a la calle a buscar bienes y servicios, los softwares inteligentes ayudan a encontrar las mejores ofertas. Prosperarán las empresas que ofrezcan servicios únicos o costos más bajos y, estarán condenadas al fracaso aquellas que siempre se han aprovechado de las distancias físicas para protegerse de la competencia.

La compra de autos en línea como Auto-By-Tel, facilita información sobre modelos y precios. En 24 horas se puede contactar directamente con el concesionario más cercano.

9. Las Transacciones.-

La relación de negocios se desarrolla de manera personalizada, la información, más que los bienes físicos, se adapta más fácilmente a las necesidades y exigencias del cliente. La información relativa a un bien o servicio, se convierte en el componente más importante del valor total, por lo que a los proveedores les resulta más rentable personalizar sus productos que con esta característica, son demandados por los usuarios.

El proveedor de productos de oficina *Staples*, ha diseñado catálogos de suministros personalizados que refieren especificaciones y precios contratados previamente. Esta empresa aprende de las preferencias de sus clientes para personalizar ofertas especiales.

10. El Impulso.-

La red mundial del internet, hace posible que cualquier persona, en cualquier parte del mundo, pueda adquirir cualquier producto con solo pulsar un botón que diga *comprar*. Las restricciones artificiales (físicas o mentales), van desapareciendo ante la ilimitada facilidad de comprar los productos precisos que se requieran.

Según la fuente (www.business2com), visitando al sitio Web Adicted To Noice (ATN), pueden adquirirse CDs estableciendo un vínculo con Music Boulevard. El poderoso ciclo auditor de internet hará que el agente que origina la demanda ATN podrá ser correctamente identificado, acreditado y compensado.

2.4. Nueva Economía, Nueva Empresa, Nueva Tecnología: 12 temas relacionados ⁴³

La nueva economía trae consigo una gama de aspectos y temas que ameritan ser conocidos en sus concepciones e interrelaciones. Es importante advertir la transversalidad de influencia y afectación que concomitantemente ejercen el conocimiento, la digitalización, la virtualización, la molecularización, la interconexión, la desintermediación, la convergencia, la innovación, el proconsumidor, la inmediatez, la globalización y la discordancia que son, precisamente, los temas con los que se establece la interrelación con la economía, la organización y la tecnología.

Las relaciones existentes entre la nueva economía, la nueva empresa y la nueva tecnología, se explicitan en el cuadro 1 elaborado por Angel Olivera, en base al libro "La Economía Digital" de Don Tapscott, Edit. McGraw Hill, cuya transcripción contribuye notablemente al objetivo de su conocimiento.

2.5. La Gerencia del Conocimiento y Transformación Organizacional

Las potencialidades que devienen del conocimiento para convertirlas en factores de éxito empresarial, se justifican bajo la intención estratégica de

⁴³ TAPSCOTT Don, citado por OLIVERA Angel, "Nueva Economía, nueva empresa, nueva tecnología: doce temas relacionados", Las nuevas oportunidades y peligros en el mundo empresarial y personal conectado en la red, - Documento: La Economía Digital - Nov. 11. 2000, Caracas - Venezuela - p.p. 1,2,3

crear valor, la que es factible de lograrse, incorporando cambios innovadores al modelo de los negocios, lo que conlleva procesos de transformación y desarrollo de la estructura organizacional orientada a:

- a) Fortalecer los activos intelectuales de manera sistemática
- b) Fundamentar la ventaja competitiva en los activos intelectuales
- c) Asegurar el retorno de la inversión sobre la base del desarrollo humano.

Al respecto, Eleodoro Ventocilla Cuadros, sostiene que los seres humanos, a través de los siglos, han emprendido un viaje que ha ido "...de las necesidades a los sonidos, de los sonidos a los signos, de los signos a los símbolos y, por otro lado, del cuerpo al tiempo, del tiempo al espacio, del espacio a la mente".⁴⁴ y añade:

" Al hacer ese viaje hemos tenido de compañero fiel al lenguaje, gracias al cual hemos podido acumular preceptos, conceptos, procedimientos y teorías para enriquecer nuestra experiencia ... Gracias a él, hemos acumulado los conocimientos, las habilidades que nos han permitido pasar de una etapa a otra, de un estadio de desarrollo a otro." ⁴⁵

Este proceso evolutivo ha tenido como característica el sentido económico y el cambio en el valor de las cosas, pues, en efecto, han ido

⁴⁴ VENTOCILLAS CUADROS Eleodoro, Presidente de DKV Asociados C.A., Conferencia sustentada en el Evento "Gerencia del Conocimiento y Transformación Organizacional" celebrada en Caracas - Venezuela, entre le 16 y 18 de octubre del 2000, p.2

⁴⁵ VENTOCILLAS CUADROS Eleodoro, Op. cit. p. 3

desde el valor de las *necesidades* (satisfacción de las *necesidades* primarias), al valor de los *sonidos*, (formado por los gritos y se evidencia en los mercados), al valor de los *signos*, (que monetizan y respaldan las transacciones), al valor de los *símbolos* (que se internaliza en la mente y fijan el posicionamiento en los mercados).

Cada una de las etapas se han caracterizado por sus formas de organización y de administración del conocimiento, que han ido cambiando con el tiempo, desde el conocimiento tácito que se comunica, se gasta y se consume como **recurso** en el trabajo diario, al conocimiento que constituye un **activo** al que se le transforma y se le agrega valor, al conocimiento como **proceso** que equivale al *saber hacer*, al conocimiento como **capital intelectual** que es el conocimiento explícito, en sus manifestaciones humana, estructural y relacional, por lo que debe concretarse, como iniciativa estratégica empresarial, la transferencia de un segmento de sus utilidades a la inversión en actividades de gerencia del conocimiento o de administración del talento, buscando un rédito mayor al que podría obtener con otras formas de inversión.

Decisiones de esta naturaleza conllevan la gran responsabilidad y voluntad de la gerencia para apoyar actividades centradas en lo *intangibile*, que implica implantar una Cultura de Innovación ⁴⁶ que sustenta el axioma que reza: "Para agregar valor, hay que tener valor" ⁴⁷ o, para decirlo con las propias palabras del referido conferencista:

⁴⁶ Innovación: " Producir o introducir algo nuevo, alguna idea, método o instrumento" , Poligrafiado Archivo personal.

⁴⁷ MARTINEZ Alejandro, "Elementos de Economía" - Valor: ".socialmente hablando el valor es el producto del trabajo y el capital que se emplea para la producción", Guayaquil - Ecuador, s/f.

" ... el asegurar el éxito de la Gerencia del Conocimiento termina teniendo connotaciones de Gerencia de Activos (Asset Management), en su mayor parte intangibles. Y es por ello, que la Gerencia del Conocimiento sólo tiene justificación económica si aporta un valor mensurable superior a las otras iniciativas productivas"⁴⁸

Ciertamente que hay diferencias en el potencial de creación de valor dependiendo de los grupos, las jerarquías, las cadenas de producción, las redes de negocios y las coaliciones entre redes de negocios, así como también, en el conocimiento que se generan en las organizaciones.

Si es **funcional**, fundamenta su acción en la rigidez piramidal de la estructura y el cumplimiento de las normas; el tiempo y el espacio se vuelven físicos; el conocimiento y las habilidades deben preservar la jerarquía; las personas son un *recurso* de la organización, en la que el futuro está reservado para pocos.

Si es enfocada al **proceso**, la clave es la *productividad*⁴⁹ y, el *mejoramiento continuo*⁵⁰ el tiempo y el espacio se flexibilizan acorde

⁴⁸ VENTOCILLAS CUADROS Eleodoro, Op. cit. p. 5

⁴⁹ **La productividad** es un concepto que en sentido restringido se le ha vinculado a expresiones matemáticas productos/insumos y a su operacionalización cuantitativa y, por esta vía, se ve mal interpretada y disminuida su importancia. Las definiciones de productividad más completas y que igualmente compartimos son las siguientes:
- Facultad de producir. Calidad de lo que es productivo.
- Aprovechamiento productivo de la naturaleza para reproducir y mejorar la raza humana
En tal sentido, la productividad evalúa la capacidad del sistema para elaborar los productos que son requeridos (que se adecuan al uso) y a la vez del grado en que se aprovechan los recursos utilizados, es decir el **Valor Agregado**, el cual tiene dos vertientes para su incremento: 1) producir lo el mercado (clientes) valora y, 2) hacerlo con el menor consumo de recursos."
"Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: *eficiencia, efectividad y eficacia*.
La eficiencia se la utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se

a los compromisos contractuales con el cliente; el conocimiento y las habilidades se limitan a ciertas fases del proceso productivo; las personas son un *activo*, en el que subyace un control de costos.

Si es centrada en el *negocio*, su característica es la *competitividad* (cualidades, capacidades, esfuerzos y estrategias que posibilitan competir y mantenerse en el mercado) por lo que la empresa debe convertirse en socio de negocios que implementa estrategias para la creación de valor destinada a algún segmento de clientes; el tiempo y el espacio son del cliente; el conocimiento y las habilidades convergen hacia la creación de valor económico; las personas se convierten en *capital*, en el que se invierte en espera de retorno.

La constante del cambio induce a innovaciones en los modelos de negocios que conllevan procesos de transformación organizacional, en las que " Las estructuras crean el contexto que hace posible los Procesos, y los Procesos terminan modificando las Estructuras".⁵¹

"Las Estructuras, congelan la estrategia y expresan el macro normativo con el que viajamos en el tiempo y en el espacio, especificando los recursos y reduciendo la incertidumbre.

había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos;

La efectividad es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuesto;

La eficacia valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos..."

Fuente: "Calidad y Productividad ¿Qué medir en la Empresa? Documentos del Curso de Formación de Consultores Internos de Recursos Humanos, CONSULGEI - Banco Central del Ecuador, Quito, agosto de 1995. p.p. 32,33,34

⁵⁰ Mejoramiento continuo: Búsqueda de la calidad y excelencia de productos y servicios por parte de equipos de trabajo. Anotaciones Varias - Archivo personal.

⁵¹ VENTOCILLAS CUADROS Eleodoro, Op. cit. p. 13

Los Procesos, transforman, consumen y le agregan valor a nuestras formas de capital, incluyendo al capital intelectual, haciendo viables nuestras intenciones estratégicas".⁵²

Reiterando, el potencial creador de valor de la gerencia del conocimiento, requiere de una transformación organizacional que al modificar las estructuras posibiliten perdurar en espacios globales, tener éxito con la competencia ofreciendo al mundo lo mejor de bienes y servicios, productos fruto de lo mejor de nuestro talento, concomitantemente, en este nuevo escenario, las empresas deben replantear paradigmas conceptuales y de gestión, que les posibiliten racionalizar sus necesidades de expansión en los negocios y las ganancias, incorporando valores de responsabilidad social como la generación de empleo, la defensa del medio ambiente, la protección a las minorías, la igualdad de géneros, etc.

En síntesis, "La Administración del Talento Humano como Factor Clave de Éxito en la Gestión Empresarial", constituye una condición indispensable para que las organizaciones desarrollen *ventajas competitivas* es decir, cualidades capacidades, esfuerzos y estrategias que les permitan competir en mercados cada vez más exigentes, satisfaciendo con calidad y excelencia las exigencias de los clientes internos y externos

⁵² VENTOCILLAS CUADROS Eleodoro, Op. cit. p. 13

CAPÍTULO III

LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Resulta casi un estereotipo decir o escuchar frases como las siguientes: *"el mejor de los recursos es el recurso humano"*; *"lo más importante es la gente"*; frases muy comunes en discursos, artículos, editoriales, conferencias, etc. que dan la idea de claridad acerca del *Qué*, no obstante, las evidencias que se constatan en el *Cómo*, develan la realidad social acerca del tratamiento que reciben los seres humanos en sus necesidades como salud, educación, seguridad social, empleo, recreación, etc.

En alguna medida esta realidad se reproduce en el mundo empresarial, especialmente en aquellas de estructura organizacional *tipo máquina*, es decir, aquellas caracterizadas, entre otros aspectos, por la rígida división del trabajo; estructura con obsesión en el control; trabajo operativo rutinario, simple y repetitivo; estructuras reglamentadas y burocratizadas.

Si se admite que está tan arraigado el concepto de *recursos humanos* como la referencia a las personas que laboran en una organización o para identificar a la unidad administrativa encargada de la administración de personal, como hay otras encargadas de administrar los recursos materiales, los recursos financieros, los recursos tecnológicos, etc., resulta básico y pertinente coincidir con los conceptos de Pablo Donoso, al afirmar:

" Empleados son un importante activo que la empresa debe aprovechar al máximo. El manejo del recurso humano es crucial. Los empleados son profesionales con talento. Ellos no son recursos. Ellos poseen recursos tales como conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencias. El desarrollo de los talentos personales es vital para el éxito de la empresa y la realización personal". / ⁵³

Lo anteriormente señalado, relacionándolo con las definiciones de administración sustentadas por Simón y Thompson cuando señala: "..la actividad de grupos que cooperan para realizar propósitos comunes." y la de Fayol que sostiene: " administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar las actividades del grupo" / ⁵⁴permite establecer el contexto general en el que ha de desarrollarse el tema de la administración de recursos humanos.

3.1. Recursos Humanos Prioridad del Nuevo Milenio

El presente siglo, caracterizado por el conocimiento, globalización, competitividad, tecnología, etc. va a demandar de manera exigente y selectiva, recursos humanos más formados, más capacitados y entrenados ya que en la calidad de ese personal y de la gestión que desarrollen, se fundamentará el éxito empresarial, pues, en efecto:

⁵³ DONOSO Pablo, Artículo Revista Asociación de Directores de Personal del Ecuador - A.D.P.E., Año 3 , N° 2, abril 1998, p. 18, Quito - Ecuador

⁵⁴ Poligrafiado, sin identificación, archivo personal

"... no es posible extraer del recurso humano su máximo rendimiento, su máxima cooperación, si ese recurso no está directamente involucrado en la vida de la empresa, en los objetivos de la empresa, en los instrumentos que el dirigente o los dirigentes quieren imprimir a la empresa.."⁵⁵

La formación es, por tanto, un elemento fundamental que garantiza el desempeño creciente de los empleados y trabajadores y, la necesaria flexibilidad para adaptarse a los cambios permanentes que conlleva también una especie de seguro de orden personal. La nueva tendencia en las relaciones laborales dice que ninguna empresa puede asegurar a sus empleados una estabilidad a ultranza, sino más bien, una seguridad de empleabilidad ⁵⁶ a través de la formación y la capacitación, por lo que es objetivo admitir que " lo determinante es el nivel educativo de los recursos humanos, sin duda hoy en día la base de la competitividad de un país o de una región es la capacidad de formar a su gente". ⁵⁷

Queda claro entonces que la clave para alcanzar las metas de negocios en un mercado global depende tanto de las personas como de los procesos que posibilitan, en un mundo exigente de innovación dominado por la creciente competencia, encontrar, atraer, retener, reubicar, desarrollar y gerenciar a personal calificado.

⁵⁵ IGLESIAS Enrique, Presidente del BID, " Los Recursos Humanos Ante el Nuevo Milenio", Revista Adecco, s/f p.5

⁵⁶ Capacidad de acceder a varias opciones de empleo temporal. Ibid p.23

⁵⁷ INDACOCHEA Alejandro, "El reto de cambio: Los Recursos Humanos en el nuevo milenio", Congreso Mundial de Gerencia de Recursos Humanos 1998 HR Global '98 Resúmenes de Conferencias, p. 65

La prioridad de los recursos humanos en el nuevo milenio trae consigo una demanda implacable y diversas fuentes de conocimientos, traducidos en retos significativos para la administración del talento humano como factor clave de éxito en la gestión empresarial.

Es un hecho que el nuevo milenio demanda cambios críticos de la gerencia de recursos humanos para:

- Sensibilizar a las organizaciones para diversificar prácticas culturales y comerciales.
- Desarrollar entrenamiento efectivo y formas de liderazgo.
- Crear e integrar filosofías y valores corporativos (como los de la *ética, integridad humana y profesional, pro actividad y cliente, identidad y compromiso con la misión y visión, etc*), cuya aplicabilidad sea factible en diversas culturas, es decir, que permita *liderazgo, vocación del servicio al cliente* pensar globalmente y actuar localmente+.
- Manejar el cambio de una cultura corporativa.⁵⁸
- Desarrollar criterios y estrategias de aplicación de los subsistemas o procesos: descripción, valoración y clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; desarrollo de carrera; capacitación; evaluación del desempeño; régimen salarial; beneficios sociales; auditoria de recursos humanos, que coadyuven en el logro de los objetivos del negocio y, que al fortalecer el pensamiento global posibiliten la aplicación local de los mismos.

⁵⁸ Cultura Corporativa: "Conjunto de supuestos importantes (creencias, valores), con frecuencia no expresados, que comparten los miembros de una comunidad" . Ver: Wat is Culture ? , Documentos INCAE Ref: 13292, Alajuela - Costa Rica, enero 1989.

- Equilibrar el manejo de las tensiones que devienen de la estandarización global, del ejercicio de la autoridad empresarial y la autonomía local.
- Comprender y respetar la normatividad jurídica de los países y gobiernos locales.

El presente milenio tendrá como constante la ruptura de paradigmas, habrá una *toma de conciencia* sobre la interrelación entre el éxito empresarial y la competencia de recursos humanos, razón por la que exige de ella un cambio sustantivo en sus funciones, un cambio sin precedentes, que significa agregar valor y generar resultados.

El gran desarrollo alcanzado por la tecnología ⁵⁹ en sus múltiples manifestaciones, (informática, robótica, biotecnología, telecomunicaciones, etc.) exige a las empresas, organizaciones, públicas o privadas, cambios fundamentales en su misión, visión, objetivos, estrategias, estructuras, sistemas y procesos para insertarse a la nueva realidad mundial, lo que se traduce en la necesidad de abandonar y, a tiempo, aquellas prácticas y costumbres que les permitieron vivir en el contexto anterior de industrialización de la actualmente en auge.

En este orden de ideas, resulta útil reiterar que:

"Organizaciones lineales, mecanicistas, jerarquizadas y centradas en la autoridad tendrán serias dificultades para salir adelante en medio de la creciente

⁵⁹ Tecnología: Bagaje de conocimientos técnicos y científicos aplicados a la industria, al comercio, a las empresas, en suma, al mundo de los negocios. Tratado de los términos técnico . Ver Diccionario Enciclopédico OCÉANO Ed. 1981

complejidad de las interrelaciones e intercambios personales e institucionales. Aquellos que se aferran a sus patrimonios físicos, ya sean maquinarias o recursos naturales, serán desplazados muy pronto, porque la clave de la nueva riqueza es la gente, fuente de conocimiento y capital intelectual.⁶⁰

Lo expuesto, guarda relación con la hipótesis planteada:

El talento humano es el activo más determinante que las empresas poseen para desarrollar ventajas competitivas, porque:

- a) El valor de las empresas ahora no se mide por sus activos tangibles, sino por los intangibles, es decir, las personas con sus conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas, convirtiéndose éstas en el factor clave de éxito de la gestión empresarial.
- b) La era del conocimiento implica que las empresas desarrollen estrategias para agregar valor a sus procesos productivos sobre la base de la creatividad que deviene del potencial intelectual, por lo que la adopción y aplicación de teorías administrativas tienen que efectuarse críticamente de manera que su implantación contribuya al cambio organizacional.

⁶⁰ DECLARACIÓN FINAL, Congreso Mundial de Gerencia de Recursos Humanos, Revista ANRI, N° 2, Año 98 Caracas - Venezuela, p.4

3.2. La Gerencia de Recursos Humanos como Socio Estratégico en las Empresas

El rol jugado en las últimas décadas por la Gerencia de Recursos Humanos, GRH, no ha satisfecho a plenitud las necesidades y expectativas de las organizaciones para estar en sintonía con la vertiginosidad del cambio, lo cual ha ocasionado severos cuestionamientos a su gestión al no considerársele como colaborador y menos aún socio estratégico de las empresas.

Entre las falencias que se le imputan están las de no haber provisto a las organizaciones de un enfoque estratégico e integral para la administración del personal.

El no haber suministrado a sus especialistas conocimientos y prácticas adecuados para que se fundamenten profesionalmente y puedan posicionarse en la organización.

Haber causado frustración a su personal, en momentos en que los ejecutivos de las empresas parecen convencerse de la retórica que refiere que, las personas constituyen los activos más importantes de la organización y un indicador de ventajas competitivas.

Algunas críticas son acerbas, como aquella que resalta:

"... debido a su incapacidad de dar un significado real a ese compromiso, y a su incapacidad de agregar valor real a la organización, muchos

especialistas en el área de recursos humanos se han convertido en meras sirvientas de los especialistas en gerencia, en la medida en que los primeros Í barren todo lo que está ante ellosÍ en busca de eficiencia y rentabilidad, o se han convertido en marginados, sin influencia ni poder real, irrelevantes y totalmente ignorados."⁶¹

La propia concepción de GRH (que se estereotipa como que fuese cualquier otro recurso) ha gravitado negativamente en la atención a las personas dentro de una empresa, porque eliminó o, por lo menos afectó profundamente la preocupación y el apoyo que existía para el bienestar de los trabajadores, característica y competencias que distinguieron por cerca de doscientos años, a los especialistas de administración de personal.

Otro cuestionamiento dice relación con que la GRH ha maniatado la libertad de las personas para que evidencien y desarrollen sus potencialidades y fortalezas como la innovación y la creatividad, porque los limitaban a operativizar acciones pre establecidas por la gerencia o por los jefes.

La necesidad por ir más allá del concepto de GRH torna impostergable la adopción de nuevas alternativas organizacionales y la búsqueda de nuevas fuentes de ventajas competitivas basadas en el capital intelectual y el establecimiento de nuevas relaciones de empleo.

⁶¹ RUDMAN Richard, Congreso Mundial de Gerencia de Recursos Humanos 1998, HR Global '98, Op. cit, p.81

Resulta menos importante la denominación que se de a lo que se hace, en cuanto al logro de nuevos paradigmas, a nuevas formas de pensar y hacer, de modo cualitativamente diferente, por lo que " el nuevo enfoque debería centrarse en las circunstancias y necesidades de los individuos, no de los grupos, y éstos deben ser vistos como personas y no como recursos."

62

En una ocasión, Peter Ducker manifestó:

".... la gerencia es simple, pero no fácil. Instintivamente, la mayoría de gerentes saben eso. Lo que ellos esperan de los especialistas en gerencia de personal de las organizaciones es ayuda en la tarea difícil de gerenciar personal. Frecuentemente, lo que han recibido del departamento de Gerencia de Recursos Humanos es otro sistema o proceso que ha hecho la tarea de gerenciar el personal algo más complejo pero no menos difícil."⁶³

Sin duda alguna, la GRH del futuro será muy distinta a la que conocemos en la actualidad, puesto que, deberá proveer a las organizaciones de un enfoque holístico (global, integral) y estratégico para gerenciar personas. Deberá mutar su función administrativa de sistemas, por la de asesor del resto de gerencias para generar conocimientos y de los procesos en los cuales han de concretarse su transferencia y uso.

⁶² RUDMAN Richard, Op.cit, p.81

⁶³ Ibid, p.83

En el ámbito de la responsabilidad social (*acción de contribuir a la solución de los problemas sociales*) de las empresas, se interesará y demostrará iniciativas por los problemas de empleo, salud, educación, seguridad social, medio ambiente y, jugará un rol protagónico, en las acciones, que en este sentido, tomen tanto el gobierno como instituciones sociales.

En lo atinente a las relaciones laborales, contribuirá a implantar nuevas concepciones y prácticas que propicien y eleven la participación autónoma y creativa de los trabajadores, mejorando su nivel de conocimientos y la competitividad de la empresa sobre la base de la flexibilización en la legislación laboral, de modo tal que, permita aumentar fuentes de trabajo e implementar nuevas formas de contratación de personal, por lo que deberá intermediar entre quienes tienen conocimientos y habilidades y, aquellos que las necesitan.

Consecuentemente, el futuro de la GRH como socio estratégico de las empresas, conlleva el importante reto de agregar valor a su gestión (producir lo el mercado - clientes - valora y, hacerlo con el menor consumo de recursos).

Adicionalmente implica:

- Abordar y enfrentar las turbulencias del cambio descifrando la disyuntiva de avanzar constantemente o rezagarse peligrosamente al punto de que la gerencia de recursos humanos sea susceptible de reducción o reestructuración, como consecuencia de sus propios planteamientos.

- Cambiar los paradigmas tradicionales de gestión, como la de operativizar políticas, normas y procedimientos pre-establecidos, que se evidencian en la gran generalidad de bibliografía especializada de recursos humanos y que se aplican, en muchos casos acriticamente, como recetario en las organizaciones, por el tratamiento de temas de actualidad como la globalización de los mercados, la atención enfocada al cliente, la administración por procesos, la gerencia de calidad total, estados financieros básicos, el capital humano, etc.
- Analizar el valor que cada integrante de la empresa aporta para su desarrollo, determinando los perjuicios que causa su desaprovechamiento o la falta de inversión en ellos. La gestión de recursos humanos debe abarcar en su integralidad a toda la organización. El objetivo primordial debe ser agregar valor a sus clientes internos y externos.⁶⁴
- Aplicar críticamente nuevas herramientas de gestión, como aquellas relacionadas con la planificación estratégica de recursos humanos, el cambio de cultura organizacional, conceptualización y medición del valor personal, medición de los conocimientos y competencias, liderazgo corporativo, tecnología de la información, compensaciones diferenciadas, etc.

⁶⁴ **Cliente:** usuario que requiere un producto (bien o servicio), que satisfaga con calidad las especificaciones de sus necesidades.

Cliente Interno: persona, sistema, proceso, área, dependencia o proyecto que demanda de otros, productos o insumos para la elaboración de los suyos.

Cliente Externo: persona natural o jurídica de fuera de la empresa, que demanda productos y/o servicios.

Ver: Banco Central del Ecuador "Plan Estratégico de Recursos Humanos 1999 - 2001", p.29.

- Incorporar a clientes y proveedores en la cadena de valor (proceso que se inicia con la concepción de un producto a su consumo) de la empresa, es decir, compartir información respecto de las prácticas de gestión de recursos humanos en otras organizaciones relacionadas con procesos administrativos, trabajo en equipo, selección, capacitación, contratación, equipos autodirigidos, etc.
- Valorizar a la organización más allá de lo que refleja el balance y estado de pérdidas y ganancias. Cobran mayor importancia los activos intangibles (conocimientos, experiencias, información).
- Ser más solucionadores de problemas que controladores de normas y procedimientos. El rol fundamental gira en torno a la calidad de asesoría que se brinde a las autoridades para la toma de decisiones.
- Actuar con eficiencia, eficacia y efectividad mejorando la rapidez y decisión de los procesos para satisfacer las demandas de los clientes.

En síntesis:

- a) La estrategia de recursos humanos debe formar parte de la estrategia organizacional.
- b) Debe crear un entorno propicio para que en él, los empleados, desarrollen sus compromisos para el éxito de la empresa.
- c) Debe ejercer liderazgo en el proceso de cambio, anticipándose a los acontecimientos, asesorando, motivando y ayudando al nivel gerencial para su implantación.

- d) Le corresponde intermediar entre los intereses del personal con las decisiones e intereses de la empresa.
- e) Debe dar respuestas consonantes con la velocidad de los cambios, para cuyo efecto, el aprendizaje continuo y el mejoramiento de aptitudes y actitudes deben ser los hábitos de la gente de recursos humanos, sin *"aferrarse con nostalgia a estilos ortodoxos"*.
- f) Le compete el protagonismo de nuevas maneras de potenciar el talento y sinergia ⁶⁵ del personal, lo que significa reformular el guión de la gestión de recursos humanos y parafrasear a D. Ulrich para decir: " Los RR. HH. del siglo XX han muerto. Vivan los RR.HH. del siglo XXI", por lo que:

"El vocabulario de los RR.HH. del siglo XXI incluirá:

- * ***logros***
- * ***cadena de valor***
- * ***capital intelectual***
- * ***cambio de cultura***
- * ***transferencia de conocimientos y competencias***
- * ***recursos humanos globales***
- * ***carreras profesionales no lineales***
- * ***crear valor***

Cuando todo este vocabulario se haga realidad en el nuevo milenio, habrá sobrevivido y afirmado la nueva función de los RR.HH. y la historia habrá respaldado a los profesionales de RR.HH." ⁶⁶

⁶⁵ Sinergia: Proceso que hace que el resultado sea mayor que la suma de las partes. Anotaciones varias. Archivo personal

⁶⁶ SALAZAR Jorge, "El Futuro de la Gerencia de Recursos Humanos", Revista A.D.P.E. -Asociación de Administradores de Personal del Ecuador- N° 3, octubre 1988, Quito - Ecuador, p.p. 4,5,6

En síntesis: Las empresas deben alinear las estrategias de gestión de recursos humanos, como parte de sus objetivos empresariales, a estimular el tipo de compromiso que requiere de sus empleados, para cuyo efecto, será menester, considerar sus necesidades y expectativas, relacionadas por ejemplo, con compensaciones salariales, desarrollo humano y técnico, clima organizacional, liderazgo, innovación, carga horaria, riesgos de trabajo, salud ocupacional etc., es decir, gestionando el talento humano de manera que, efectivamente, la GRH, se constituya de manera fehaciente en el socio estratégico de las empresas.

3.3. Los Nuevos Paradigmas de la Gerencia de Recursos Humanos

A los paradigmas, de manera general, se los define como "modelos mentales que influyen grandemente en la acción, marcan límites, definen fronteras, pero también abren posibilidades y crean necesidades"⁶⁷

Los paradigmas filtran a las percepciones y gravitan en la toma de decisiones, posibilitan tener visión de futuro y forjar realidades, en ese contexto, la GRH debe generar nuevos paradigmas para lograr la transición entre el rol puramente transaccional, entre la gerencia y el personal, hacia uno más estratégico, entre la empresa y los clientes, en el que el conocimiento y las competencias humanas agregan valor al ritmo que en la

⁶⁷ ANTONORSI Blanco Marcel, "Personas Competitivas" Guía Práctica, Caracas - Venezuela, 1996, p .65

actualidad imponen los vertiginosos cambios tecnológicos y el dinamismo de las relaciones comerciales en el mercado global.

El apalancamiento de las estrategias gerenciales que, aprovechando las ventajas que devienen de los cambios en el mundo de los negocios, logren posicionarse competitivamente con sus productos, debe encontrarse en la gestión de recursos humanos, que como ya se explicara, debe ser el socio estratégico de las organizaciones que genere conocimientos y aprendizajes, mediante la asesoría y la práctica de estrategias, metodologías y herramientas relacionadas, precisamente, con la gerencia de personal, como compensación, conocimiento, adiestramiento, desarrollo, estructuras organizacionales, sistemas, etc, cuya importancia e interrelaciones, se reseña a continuación:

La Compensación

La práctica generalizada establece una compensación fija basada en la jerarquía de los cargos y la antigüedad de sus ocupantes, circunstancia que no hace diferencias entre trabajadores excelentes y mediocres, es decir, se paga por el membrete de los puestos y, no necesariamente, por los resultados obtenidos (productividad), en el ejercicio de dichos puestos.

La tendencia actual va hacia un esquema de compensación variable o diferenciada, en la que los componentes que configuran el ingreso devienen de los resultados exitosos de la empresa y del aporte personal en aquellos, mismo tiene un peso sustantivo, cuando no exclusivo, en el valor y monto de la remuneración pagada por el trabajo desarrollado.

La estructura salarial se fundamenta en los criterios de *equidad interna* y *competitividad externa*, según los cuales, se establecen equivalencias salariales entre puestos de igual valoración, jerarquía y clasificación determinados en la descripción de los puestos de trabajo y, de otro lado, se efectúan comparaciones con el mercado, a efectos de "no perder personal" por causa de mejores ofertas de otras empresas. Un sistema de esta naturaleza crea distorsiones y hace poco competitiva a las organizaciones, por lo que se plantea una alineación de mercado directa por profesiones, lo que exige efectuar estudios de mercado por especializaciones y *competencias*⁶⁸ que dan lineamientos referenciales para describir roles y para valorar puestos basado en procesos y no en posiciones.

Conocimiento

El experto venezolano Alejandro Fernández Colmenares, señala con acierto: "Tenemos que pagar lo que es realmente importante: el conocimiento, pero no cualquier tipo de conocimiento, sino el que aplicado agrega valor a la corporación"⁶⁹ y en la que la GRH asume el rol para generar, estimular y distribuir el conocimiento que repercute en la competitividad de las empresas.

Ahora bien, ese conocimiento de las personas debe manifestarse, utilizarse, desarrollarse y quedarse en la organización, en sus resultados, en la forma de compartirlo con las demás personas e instancias, porque de lo

⁶⁸ **Competencias:** Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas, valores y conductas observables necesarios para que una persona tenga éxito en el desempeño de una función.
Anotaciones varias - Archivo personal.

⁶⁹ FERNÁNDEZ Colmenares Alejandro, "Los Nuevos Paradigmas en la Gerencia de Recursos Humanos", Alternativas para el cambio social y la competitividad empresarial, Caracas - Venezuela, 1998, p.21

contrario, sería un conocimiento sin valor utilitario; su importancia radica en cómo agrega valor a los procesos productivos y de gestión, por lo que la GRH " debe moverse construyendo modelos para hacer organizaciones de conocimiento: aprendizaje organizacional, cómo capturar el conocimiento, pensamiento creativo, redes de conocimiento, en fin, una gerencia de conocimiento".⁷⁰

Adiestramiento

Tradicionalmente, el adiestramiento reedita la concepción de la "educación bancaria" sustentada por el educador brasileño Paulo Freire, según la cual, la persona que sabe (profesor, instructor) deposita los conocimientos, cual receptáculo, en la persona que no sabe (alumnos, aprendices), en un ambiente de tarima, pizarrón y pupitres.

Esa realidad va cambiando radicalmente, se están produciendo importantes y fundamentales cambios de apreciación y praxis, gracias, entre otros aspectos, a que:

"Las investigaciones acerca de los procesos cognitivos involucrados en el doble acto de enseñanza-aprendizaje indican que las personas que poseen formas individuales y predominantes de aprendizaje. Hay quienes aprenden oyendo, hay quienes aprenden haciendo, hay quienes aprenden viendo, o sea, cada persona aprende a su manera."⁷¹

⁷⁰ FERNÁNDEZ Colmenares Alejandro, Op. cit. p. 23

⁷¹ FERNÁNDEZ Colmenares Alejandro, Op. cit. p. 28

Potencializar esas particularidades, con las personas y organizaciones, es parte de las tareas de la GRH, para lo cual es importante estimular el hábito de aprender en el momento adecuado, cuando la necesidad exige, en suma, cuando se quiera hacerlo para utilizarlo de inmediato, porque su aplicación fija conocimientos a la vez que permite el crecimiento personal y profesional.

El adiestramiento debe aprovechar los avances de la tecnología de la información a través de computadoras y servicios de internet e Intranet; de video conferencias, opciones que forman parte del llamado adiestramiento virtual que, de manera general, será característico de las universidades del mañana, que estarán en el aire, desde donde, toda clase de personas, podrán bajar a las computadoras personales y visitarlas a través de la televisión interactiva.

Lo descrito nos lleva a afirmar que los conocimientos ya no se validan exclusivamente en las instituciones de educación formal, hoy se lo puede hacer por cuenta propia, precisamente por la facilidad de los avances tecnológicos, por lo que hay que admitir que:

"Estamos frente a un fenómeno que describe un círculo virtuoso del saber que parte con individuos que aprende, se desarrolla mediante organizaciones que aprende, y se globaliza trascendiendo localismos y culturas nacionales para instaurar el aprendizaje global como otra manera de generar, enriquecer y

distribuir el conocimiento." ⁷²

He aquí otro reto para la GRH que tiene que fomentar que todo el mundo esté aprendiendo, porque lo importante es que la gente vuelva a tener esa capacidad de aprendizaje, vuelva a sentir el deseo por el conocimiento, por aplicarlo, entenderlo y fortalecerlo para lo cual será necesario, adicionalmente, certificar ese aprendizaje para que sea reconocido en cualquier parte donde vaya.

La importancia de la capacitación o adiestramiento del personal de una empresa, radica en que posibilita mayores y mejores niveles de empleabilidad, el desarrollo profesional y las opciones de acceder a nuevas posiciones, claro está, cuando la capacitación atiende reales necesidades de la empresa y, fundamentalmente, cuando se la orienta a propiciar, desarrollar y mantener competencias, entonces, ciertamente, la capacitación es una inversión y no un gasto.

Desarrollo

A diferencia de lo que ocurría anteriormente, cuando la estabilidad en las empresas era la norma, ahora, ese paradigma va perdiendo vigencia porque las organizaciones enfrentan la crisis de su supervivencia y cuando la realidad nos demuestra que "único estable es el cambio", razón por la que las organizaciones ya no pueden garantizar *per se* el empleo, si ellas mismas no pueden garantizarse su futuro.

⁷² FERNÁNDEZ Colmenares Alejandro, Op. cit. p. 38

En este panorama corresponde a los mismos trabajadores, garantizarse ese futuro sobre la base de una permanente preparación que les dé opciones de empleabilidad, por lo tanto, ahora, en las empresas, el desarrollo de las personas recae como responsabilidad sobre si mismos, con un esquema abierto en donde el individuo es responsable por mantener actualizada su información sobre su currículum en los sistemas de la empresa, quien por su parte, abre y oferta posiciones señalando los perfiles de competencias que se requieren para optar por ellas.

En la actualidad, no resulta extraño que las propias empresas propicien que cada empleado diseñe su propio plan de desarrollo, para lo cual, aplican pruebas y herramientas de medición de competencias, distintas a la tradicionales pruebas de conocimientos y tests de inteligencia.

Respecto de la generación de empleos y el impulso a la capacitación profesional, el estado tiene ineludibles responsabilidades. En cuanto al empleo, debe intensificar, por ejemplo, mecanismos de apertura de créditos para la producción que estimule la productividad especialmente, agrícola, ganadera, pesquera, artesanal, de exportación y, en otro ámbito, el de proyectos masivos de vivienda popular.

Otras formas de acción del estado con relación al empleo dice relación con la flexibilización laboral, en términos de equidad, ética y justicia social, que estimule la inversión extranjera en proyectos productivos, que creen fuentes de trabajo; otra forma es dinamizando la obra pública a través de los gobiernos seccionales, concesionando, por ejemplo, la construcción de obras de infraestructura, como centrales hidroeléctricas, autopistas, carreteras, puertos, aeropuertos, canales de riego, etc.

Pero la generación de empleo tiene que ir de la mano con proyectos de capacitación técnica y profesional, para lo cual es indispensable concretar acuerdos, especialmente, del estado con la empresa privada y con las universidades, para planear estratégicamente proyectos de educación, de capacitación, de profesionalización de empresarios y trabajadores, en función de las reales necesidades económicas y sociales del país, aunando recursos, talentos y, compromisos.

Estructuras Organizacionales

El diseño de estructuras organizacionales responde a la naturaleza y necesidades del negocio de las empresas y, a las formas de competencia marcadas por el mercado, así, por ejemplo, los bancos se organizan por redes; negocios de comidas rápidas funcionan por procesos, sin que falten las denominadas organizaciones *caórdicas*, donde existe un orden dentro del caos. Este es el caso de algunas tarjetas de crédito que tienen a distintos bancos nacionales y extranjeros compitiendo con la misma marca, no obstante, de que son socios en un mismo mercado.

El Outsourcin o *tercerización* consiste en contratar los servicios de empresas especializadas, hacia quienes se traslada procesos o áreas íntegras o parte de ellas para que se hagan cargo de sus responsabilidades, especialmente de aquellas que no son de la esencia del negocio, por considerar que poseen mejores posibilidades técnicas y organizacionales de garantizar un servicio eficiente y competitivo. La tercerización de actividades afecta y modifica la estructura organizacional de las empresas, pero también, subyacen conflictos obreros-patronales alrededor de la aplicación de la normatividad laboral, de la contratación colectiva, de la responsabilidad

legal frente a las modalidades de contratación, a la seguridad social, etc.

Otra forma de maximizar las competencias organizacionales es a través de los *especialistas internos* que en función de las necesidades de la empresa, en momentos dados, pueden actuar como generalistas de Recursos Humanos en alguna dependencia o proceso interno, conservando su función de asesor especializado puntual para el resto de la organización.

La GRH en este nuevo esquema de gestión, debe adecuar su estructura por funciones o línea de productos, es decir, desde un centro consolidado se debe prestar todos los servicios de recursos humanos hacia el resto de procesos institucionales, permitiendo, con el apoyo de sistemas automatizados, la descentralización de determinadas acciones (base de datos, capacitación, salarios, evaluación, auditorías) que antes eran exclusividad de la GRH .

Resulta positivo también la formación de *centros de excelencia*, que conjunta a expertos de diversas áreas y especialidades pertenecientes a la misma organización, para que compartan conocimientos y den asesoría especializada a otros procesos internos e inclusive a otras empresas.

Los cambios estructurales de las organizaciones conllevan cambios en el *contrato social*, es decir, en las relaciones entre trabajadores y empresas, en las que las condiciones de empleo y empleabilidad están sujetas a las flexibilizaciones en la legislación laboral, en cuanto a formas de contrato temporal, de estabilidad, de seguridad social y beneficios, remuneraciones, etc., circunstancia que, el caso del Ecuador, llevo a la reforma del Código de Trabajo, para posibilitar modalidades de empleo como la maquila y la contratación por horas.

Sistemas

Resultaba común constatar que en torno a los sistemas de recursos humanos existía un ambiente de misterio y exclusivismo. La confidencialidad conducía a la elaboración de sistemas propios y secretos y al fraccionamiento de un sistema llamado a ser integral, armónico y productivo; se creaban islas, sin ninguna intercomunicación entre ellas, dificultando, su actualización, duplicando información y caotizando las bases de información, que por éstas causas, no garantizaba veracidad ni confiabilidad.

Ahora, RH, al igual que otros procesos de la empresa, forma parte de un gran sistema de información integrado, al que acceden en igualdad de condiciones todos los que son usuarios del sistema ya sean para tener o dar información y tomar decisiones. Estos sistemas integrados realmente apoyan al negocio y en el caso de RH, manejan lo administrativo haciendo posible que su personal se dedique, efectivamente, a lo estratégico, es decir, al desarrollo del talento humano como factor clave de éxito de la gestión empresarial.

Nuevos Productos

No obstante, las facilidades y beneficios que ofrecen los sistemas automatizados, la GRH sigue haciendo *más de lo mismo*, quizás más eficientemente, con mejor capacidad de respuesta, pero continua ofreciendo, a la final, los mismos productos, por lo que para *sobrevivir* debe asumir el reto de crear nuevos productos relacionados con el desarrollo del conocimiento de las organizaciones que, en definitiva, es la que genera las ventajas competitivas en el mercado. Los nuevos productos deben cerrar las

brechas de conocimientos en una organización ejecutando diagnósticos confiables por individuos y luego integrándolos por grupos de trabajo.

Otra alternativa con visos de éxito dice relación con la optimización de la fuerza laboral, para este objetivo, RH a través de su personal especializado, debe asesorar a los gerentes en la toma de decisiones. El ámbito de éxito para la GRH está entonces en el desarrollo del conocimiento, del potencial humano, por lo que es importante, inclusive, denominar adecuadamente a nuestros productos, de esa manera:

"...reclutamiento' debería llamarse 'captación de talentos'; 'desarrollo' se identificaría mejor como 'dotación de talento'...; para ir cambiando la manera de afrontar la actividad, la manera de desarrollar conceptos...; Las medidas y las estrategias para aprovechar la creatividad del hombre y asegurar el desarrollo de su capacidad forman el nuevo reto para Recursos Humanos." ⁷³

En cuanto a las relaciones laborales adquieren otra connotación, se inscriben en reflexiones y acuerdos sobre las formas de cómo generar conocimientos y los términos de compensación en función de su creatividad y el impacto que en el mercado logran los productos del negocio respecto a sus clientes y competidores, en definitiva, a la economía del mercado.

⁷³ FERNÁNDEZ Colmenares Alejandro, Op. cit. p.p. 67,68

En esta nueva realidad, y sobre la base de consensos de confianza, equidad, justicia y el racional equilibrio de derechos y obligaciones que devienen de las relaciones obrero- patronales, el sindicato debe asumir el rol de asesor de los trabajadores y trabajar mancomunadamente con la empresa compartiendo una misma visión y desarrollando conjuntamente un sistema de comunicación formal que a la vez que informe, eduque y motive en el conocimiento, aplicación y logro de objetivos corporativos, de este modo las relaciones laborales se convertirían en agentes de cambio con la convicción de que el conocimiento es el activo competitivo por excelencia, y los trabajadores son sus propietarios.

3.4. Los Recursos Humanos y el Aprendizaje Organizacional

Es irrefutable el criterio de que en el presente siglo el aprendizaje (capacitación) será de vital importancia para las personas y organizaciones porque de él dependerán sus posibilidades de supervivencia, en términos de empleo, competitividad y permanencia en el mercado. El aprendizaje es una fuente a la que todos pueden acceder por los beneficios que reporta en los ámbitos económico, social y personal y, en el que deben participar, todas las instancias que estructuran una organización (directivos, gerentes, trabajadores e inclusive, clientes y proveedores).

Hay una variedad de conceptos sobre aprendizaje con enfoques de carácter general, individual y organizacional. Así, por ejemplo, para la *Life Long Learning Initiative* (ELLI), el aprendizaje es:

"Un proceso continuo que estimula y faculta a los individuos para adquirir todo el conocimiento, los valores, las destrezas y la comprensión que requerirán para toda la vida y para aplicarlos con confianza, creatividad y goce en todas sus actuaciones, circunstancias y ambientes" ⁷⁴

Este concepto de aprendizaje individual, también es aplicable a las organizaciones, porque, efectivamente, el aprendizaje es un proceso permanente de cambio y, el cambio, lleva implícito necesidades de aprender y desaprender para adoptar nuevas formas de comportamientos tanto en el plano individual como en el corporativo.

Peter Senge, en su obra "La Quinta Disciplina", explica que la *Metanoia* es captar el significado más profundo de aprendizaje y que éste, supone un decisivo desplazamiento o tránsito mental. Señala que al hablar de organizaciones que aprenden, hay la tendencia de establecer como sinónimos aprendizaje = absorción de información, por lo que enfatiza diciendo:

"El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos. A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos

⁷⁴ Citado por DAVIES W. Keith, "Organizaciones que Aprenden", Revista ANRI, N° 1, abril 1998, Caracas - Venezuela p. 38 .

nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida" ⁷⁵

En las organizaciones se pueden distinguir tres niveles de aprendizaje, uno inicial que se relaciona con *prácticas de trabajo* que se aprenden en las propias empresas realizando actividades de rutina. Un nivel superior en el que desarrolla *capacidades* como potencial que deviene del cómo y por qué de las prácticas del trabajo y, uno más alto que corresponde al desarrollo de *capacidades estratégicas* que considera el entorno competitivo y las dimensiones del misión y visión de la empresa.

El aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional si bien tiene sus particularidades, se influyen mutuamente, se complementan, por lo que es válida la aseveración de Jorge Salazar de que: "si bien es cierto, que sólo las personas aprenden, no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual" ⁷⁶

Para Jerold Tucker es importante que los profesionales de recursos humanos desarrollen un profundo entendimiento de que las organizaciones, al igual que los individuos, aprenden de la misma manera, pues, sostiene, que, en cierta forma, las organizaciones son sólo un grupo de individuos y que por igual, aprenden mediante un proceso que implica: explorar, evaluar, diseminar, integrar, consensuar, cambiar de comportamiento y, mejorar.⁷⁷

El aprendizaje organizacional es, entonces, un proceso

⁷⁵ SENGE Peter, "La Quinta Disciplina" p. 24 citado por CONSULGEI y Banco Central del Ecuador en los documentos del curso de formación de Consultores Internos de RR.HH., abril 1995, Quito - Ecuador

⁷⁶ SALAZAR Jorge, "Aprendizaje y Transformación Organizacional", Revista ADPE, Año 3, N° 3, Quito - Ecuador, p.2

⁷⁷ Ver BARLETT Blaine, Congreso Mundial de Recursos Humanos 1998, Caracas - Venezuela, Op. cit., p. 102

continuo que hace posible crear, capturar, compartir e integrar conocimientos, modificar comportamientos, potencializar rendimientos que estimulen el incremento de la capacidad estratégica, fortalecer la capacidad transformadora, incentivar la innovación y practicar la flexibilidad, dicho de otro modo, se considera que una organización aprende cuando:

- Capacita a su personal como inversión de futuro;
- Crea oportunidades y estimula a su gente a desarrollar su potencial; como ser humano, como profesional, como ciudadano;
- Comparte la visión de futuro empresarial como visión corporativa;
- Asocia el trabajo y el aprendizaje inspirando la búsqueda de la calidad, la excelencia y el mejoramiento continuo;
- Planifica y da énfasis a la educación y desarrollo del talento humano;
- Faculta a todo el personal a ampliar sus horizontes en concordancia con sus estilos de aprendizaje;
- Amplia y diversifica oportunidades de aprendizaje mediante la aplicación y aprovechamiento de tecnología de avanzada;
- Responde proactivamente y con responsabilidad social a las necesidades de su entorno;
- Aprende y desaprende constantemente para continuar ofreciendo innovación, inventiva, vitalidad y negocios.⁷⁸

De lo expuesto, se deduce que las organizaciones aprenden adquiriendo y aplicando los conocimientos técnicos, valores, creencias y actitudes que aumenten el crecimiento del individuo y de la organización que, en conjunto, estructuran una tipología de aprendizajes relacionados con

⁷⁸ Ver DAVIES Keith, Congreso Mundial de Recursos Humanos 1998, Caracas - Venezuela, Op. cit., p. 102

tareas específicas, de sistemas y procesos básicos; aprendizaje de valores, creencias y actitudes; aprendizaje de liderazgo, de trabajo en equipo y, de estrategias propias del negocio.

Las mejores condiciones de fertilidad para el aprendizaje organizacional, por sus particulares características y el potencial que ofrecen, se encuentran en organizaciones de reciente creación, en las de alto rendimiento, en aquellas que son líderes en su sector y, por cierto, en organizaciones que han perdido ventajas competitivas.⁷⁹

En este contexto teórico y, dada la relación entre el aprendizaje organizacional y el desarrollo del talento humano, cabe retomar la interrogante planteada en el plan de tesis: ¿Las organizaciones, en su generalidad, están preparadas para el cambio organizacional y de gestión que deviene del imperativo de lograr mayores niveles de competitividad en base a la administración del talento humano?.

Al respecto, cabe referir que se han descrito conceptos, fundamentos, principios, características, formas del aprendizaje organizacional, resaltando su importancia, sin embargo, es imperativo preguntarse si el aprendizaje es positivo tanto para las personas como para las organizaciones y se reconoce que las organizaciones han desplegado los esfuerzos propiciarlos y desarrollarlos, por qué muchas empresas tienen problemas de aprendizaje?.

Las respuestas más probables serían: "porque la mayoría de las organizaciones aprenden mal"; "por la forma como están estructuradas y

⁷⁹ Ver SALAZAR Jorge, Revista ADPE, Año 3, N°3, 1998, Quito - Ecuador, Op. cit. p 3

administradas"; "por la forma como definen las tareas a la gente" y, fundamentalmente, "por la forma como han enseñado a pensar e interactuar".

Para comprender mejor las causas que originan los problemas de aprendizaje en las organizaciones, Peter Senge, las refiere y explica como las **siete barreras para el aprendizaje**,⁸⁰ mismas que se sintetizan a continuación:

1. "Yo soy mi Puesto"

Enseñan a ser leales a la tarea, al extremo de que se le confunde como su propia identidad. Cuando ello ocurre no se siente mayor responsabilidad por los resultados y cuando éstos son decepcionantes, no es fácil saber por qué, sólo se puede suponer que alguien cometió una falla.

2. "El Enemigo Externo"

Hay la propensión generalizada a culpar a un factor o una persona externa cuando las cosas salen mal. El "afuera" y el "adentro" suelen formar parte de un mismo sistema. Este problema de aprendizaje, torna casi imposible, evidenciar la influencia que se pueda ejercer respecto de cuestiones "internas" que rebasan la frontera entre el nosotros y lo "externo".

⁸⁰ Ver SENGE Peter, SENGE Peter, "La Quinta Disciplina" p. 24 citado por CONSULGEI y Banco Central del Ecuador en los documentos del curso de formación de Consultores Internos de RR.HH., abril 1995, Quito - Ecuador

3. "La ilusión de hacerse cargo"

Está de moda ser "proactivo". Los gerentes frecuentemente proclaman la necesidad de hacerse cargo para afrontar dificultosos. La verdadera proactividad surge de ver cómo se intensifican los propios problemas, es un producto de la forma de pensar, no del estado emocional.

4. "La fijación en los hechos"

Existe un condicionamiento para ver la vida como una serie de hechos, y la creencia que para cada hecho hay una causa obvia. La preocupación por los hechos domina las deliberaciones empresariales. El aprendizaje generativo no se puede sostener en una organización si el pensamiento de la gente está dominado por hechos inmediatos.

5. "La parábola de la raba hervida"

Para aprender a ver procesos lentos y graduales se tiene que aminorar el ritmo frenético y prestar atención no sólo a lo evidente sino a lo sutil. Hay que ver a los procesos graduales que a menudo plantean para todos las mayores amenazas.

6. "La ilusión de que se aprende con la experiencia"

Este es el dilema fundamental del aprendizaje que afrontan las organizaciones: se aprende mejor de la experiencia, pero nunca se

experimenta directamente las consecuencias de muchas de las decisiones más importantes.

7. "El mito del equipo administrativo"

Con frecuencia, los equipos empresariales suelen pasar el tiempo luchando en defensa de su "territorio", evitando todo aquello que pueda dejarlos mal parados y fingiendo que todos respaldan la estrategia colectiva del equipo para mantener la apariencia de un equipo cohesivo.

El equipo funciona bien con problemas rutinarios no con problemas complejos.

Resumiendo, cabe resaltar que la empresa es uno de los principales responsables del aprendizaje organizacional; que la capacitación, constituye la base del desarrollo en términos de competitividad empresarial y bienestar social

3.5. Recursos Humanos y el Cambio Organizacional

Las organizaciones se ven abocadas a una permanente presión para embarcarse en el nuevo "tren de la historia", cuya velocidad, es tan vertiginosa, que genera el cambio que ya no es solo una realidad de vida, sino el factor que lo va definiendo y que abarca a todos, nadie es inmune, mucho menos las organizaciones.

Las organizaciones de negocios se encaminan por los retos de anticipar, inducir e implantar el cambio, cuyas causas, se relacionan, fundamentalmente, con mercados globales, el desarrollo de la tecnología de la información, el capital humano, nuevas formas de competencia, etc, mismas que están desatando una acción frenética en la mayoría de empresas para encarar la turbulencia de la modernidad, mediante acciones gerenciales para aplanar, reducir, reestructurar, en definitiva, para reinventar a sus organizaciones.

En esos afanes, las organizaciones han recurrido a varias alternativas de gestión que por su aplicación, en muchos de los casos, acrítica, o movidas por una corriente de moda, van haciéndose comunes, como, por ejemplo, la calidad total, reingeniería de procesos u otras como *Benchmarking, Outzorsing Empowerment, Downsizing, Right-Sizing, Outplacement, Coaching*⁸¹, denominaciones un tanto "rimbombantes" que, en distintos idiomas, van siendo de uso asiduo y, respecto de los cuales, resulta pertinente referir el análisis del Wall Street Journal :

"... aún cuando estos enfoques ofrecen mayor productividad y una fuerza laboral motivada, los resultados a menudo quedan cortos. Cuando esto sucede las empresas descubren que deben modificar drásticamente, abandonar o encontrar antídotos para programas que acarrear cambios traumáticos para la

⁸¹ Benchmarking: Búsqueda continua de mejores prácticas que puedan ser adaptadas y que conduzcan a la organización a un desarrollo superior.
Outzorsing: Provisión (tercerización) de personal a las empresas por parte de empresas especializadas
Empowerment: Facultar, valorar a las personas comprendiendo las contribuciones que son capaces de dar.
Downsizing: Reducción de tamaño, aunque en la práctica las medidas son más amplias.
Right-Sizing: Reducir al tamaño correcto
Outplacement: Reubicarse en otro trabajo a quienes se han quedado sin empleo
Coaching: Formación de facilitadores , - Fuente: Archivo personal.

gerencia organizacional y de recursos humanos"⁸²

Según la misma fuente (Wall Street Journal) entre un 50 a 70% de empresas norteamericanas en las que se aplicaron experiencias de reingeniería, no lograron los resultados esperados, según lo expresan los gurúes Michael Hammer y James Champy y lo avalizan encuestas conducidas por Kepner-Tregoe en 1993, que dan cuenta de que "dos de cada tres ejecutivos reportaron que los sistemas internos eran peores o iguales" ⁸³

En cuanto al impacto de estos cambios en el lado humano, los resultados no evidencian un mejoramiento en la moral de los empleados, por el contrario, dan cuenta de muchos temores y una marcada resistencia. Lo descrito conduce a la reflexión de que en el cambio organizacional deben prestar mucha atención al factor humano, de donde debe extraerse la sabiduría colectiva para energizar a la empresa, es decir, potencializar el capital humano como la única fuente duradera de ventajas competitivas, es decir, la conjunción de las ventajas comparativas, tecnología y el talento humano.

El fracaso de las iniciativas de cambio que emprenden varias empresas, se generan por la persistencia en considerar a la organización como el conjunto de sistemas, procesos y estructuras a las que hay que "reingenierizar", priorizando a la arquitectura organizacional, olvidando que

⁸² Citado por DACASA M. Victor- Kepner-Tregoe, Inc. , Traducido por: TRANSFORMA, Revista ANRI N° 1, Caracas - Venezuela, Op. cit. p.15

⁸³ Citado por DACASA M. Victor- Kepner-Tregoe, Inc. , Traducido por: TRANSFORMA, Revista ANRI N° 1, Caracas - Venezuela, Op. cit. p.16

la reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez. y, que las personas con su talento, constituyen el factor clave de la gestión empresarial.

Asumir que la estructura, sistemas y procesos, decididos desde la cúpula de la empresa, son garantía de éxito del desempeño de la gente, es un autoengaño, del mismo modo cuando subestiman la capacidad de la gente al estratificarlos por debajo de accionistas, directivos y clientes, por lo tanto, las fallas devienen, también, de la forma como se implementan los cambios, de la forma como se los comunican, por no involucrar a los empleados, por tomar decisiones unilaterales, obviando la importancia de balancear la participación de todas las instancias que constituyen la organización.

Ante esta realidad y contexto situacional de las empresas, es imperativo diseñar e impulsar un nuevo tipo de organización que, no obstante, haberlo referido, de alguna manera, en los capítulos anteriores, amerita retomarlo, para ampliar su conocimiento.

Los factores de riqueza de las naciones y del éxito del mundo de los negocios constituyeron siempre los recursos naturales, el capital y el trabajo y, aunque no han dejado de tener importancia, no es menos cierto, que en la actualidad y en el futuro del siglo que irrumpe, van adquiriendo fundamental importancia, el conocimiento, la información, la tecnología y, de manera esencial, la capacidad que desarrollen las organizaciones para explotar, en el mejor de los sentidos, las ideas, las experiencias, las habilidades, las competencias, la inteligencia de todas las personas que laboran en una

empresa, es decir, hay que aprovechar la sabiduría colectiva para "canalizarla hacia el aprovechamiento de las oportunidades en cuanto a productos, mercados y mejores formas de servir a los clientes" ⁸⁴.

Independientemente del tamaño de la empresa, grande, mediana o pequeña, y de la dimensión que haya alcanzado su transformación, la nueva organización se ve a sí misma como un proceso integrado, como si fuese un ecosistema en el que se equilibran armónicamente, sistemas, procesos y personas, siendo éstas, las que en última instancia, impulsan el valor agregado, es decir, producir lo que el mercado - clientes valoran y, hacerlo con el menor consumo de recursos.

La gente es el determinante del cómo se organizan y funcionan las organizaciones, en ellas, generan y plasman sus mejores aportes.

La nueva organización es una *organización inteligente*, caracterizada por un ambiente de educación continua, en la que los insumos son el talento, la predisposición, la convicción, la motivación para adquirir, utilizar y mejorar habilidades de enseñanza - aprendizaje.

Los elementos esenciales de nueva organización, que como ya se estableció, debe ser una organización inteligente, son:

1. Articulación y compromiso con un conjunto común de valores

Los cambios en la organización se edifican sobre la base de la

⁸⁴ Citado por DACASA M. Victor- Kepner-Tregoe, Inc. , Traducido por: TRANSFORMA, Revista ANRI N° 1, Caracas - Venezuela, Op. cit. p.18

convicción, confianza que se sustentan en valores o creencias que son compartidos por todos y, que subyacen y se interrelacionan en la cultura, en la gente, en la estructura, en los procesos y sistemas.

2. Proporcionar dirección y un contexto estratégico

Los valores compartidos deben ser canalizados hacia objetivos concreto (el mercado y sus indicadores) y, las formas de encaminarlos hacia su logro, constituyen las estrategias, el marco de referencia que guía las decisiones que devienen de la misión - visión de la organización. Las personas optan y se involucran con el cambio, cuando advierten que los líderes, efectivamente, demuestran claridad acerca de a dónde quieren llegar y que, con su ejemplo, evidencian, al final de cada jornada, que los esfuerzos desplegados, realmente, se justificaron.

3. Establecer un Contrato Social

El contrato social es el contexto en el que, empresa y empleados, establecen compromisos mutuos de sus relaciones para transformar conocimientos y experiencias en ventajas competitivas. Es el darse recíprocamente, el empleado su talento, la empresa reinversión en desarrollo, capacitación, ambiente de apoyo y experiencias de trabajo.

4. Diseñar el entorno de desempeño adecuado

Propiciar un ambiente que incremente la capacidad pensante

colectiva, demanda de las organizaciones la provisión de información, (datos, estadísticas, cifras, indicadores, etc.) y de las herramientas y habilidades que les permita a los empleados y a los equipos de trabajo, conocer las *reglas de juego*.

Inundar de información sin facilitar mecanismos de comprensión y de aplicación, fomenta la indiferencia e inclusive, la hostilidad, por el contrario, si los empleados entienden los por qué del cambio, su compromiso llevará a superar niveles de productividad.

5. Construir la infraestructura

La estructura, sistemas y procesos constituyen la infraestructura de una organización, son determinantes para su éxito, deben apalancar las estrategias y ser amigablemente operacionales con la gente, a la vez que deben canalizar la capacidad pensante de la empresa.

Las personas, de acuerdo a las necesidades de su trabajo, deben adaptar la infraestructura a ellas y no al revés, como es la característica común, en consecuencia, las personas son la medida de lo que estructura, sistemas y procesos deben ser.

6. Crear un ambiente de aprendizaje

Como se ya se explicara en páginas anteriores, las organizaciones deben constituirse en escuelas de aprendizaje, en las que se generen y desarrolle el talento de la gente para que se

conviertan en "solucionadores de problemas, tomadores de decisiones y planificadores eficientes y cuando lo hacen el desempeño aumenta dramáticamente" ⁸⁵

3.6. El Perfil de Competencias del Profesional de Recursos Humanos

El rol que le compete a la GRH es el de convertirse en socio estratégico del negocio, para lo cual debe agregar valor a su gestión, es decir, liderar permanentemente el cambio organizacional, generando, potencializando y aprovechando el conocimiento de la gente que, en definitiva, constituye el activo más fundamental de una organización.

Factores como la globalización, la tecnología y la velocidad de los negocios, presionan a las empresas hacia la disyuntiva de sobrevivir siendo competitivos o la de desaparecer del mercado, lo cual hace necesario el replanteamiento de estrategias conducentes a encarar esos desafíos, en ese escenario, la GRH debe esforzarse aún más, para dar respuestas innovadoras, integrales, participativas a las prácticas y exigencias organizacionales.

Para que la GRH pueda cumplir a cabalidad con su misión, requiere que su personal posea, desarrolle y logre determinadas *competencias*, entendidas éstas como el conjunto de conocimientos, experiencias,

⁸⁵ Citado por DACASA M. Victor- Kepner-Tregoe, Inc., Traducido por: TRANSFORMA, Revista ANRI N° 1, Caracas - Venezuela, Op. cit. p.18

habilidades, destrezas, valores y conductas observables necesarios para que una persona tenga éxito en el desempeño de una función.

En la definición del perfil de competencias del profesional de recursos humanos, hay varios criterios y puntos de vista que no necesariamente son antagónicos o contradictorios, sino más bien, diferentes en su concepción, amplitud y enfoque, por lo que, en primera instancia, como información general, resulta útil listar las competencias que, a criterio de varios especialistas, deben caracterizar a los profesionales de recursos humanos, para luego analizar y asociar las características recurrentes.

De entre la variedad de fuentes consultadas caben citar los siguientes aportes:

Horacio Saccoman⁸⁶

- Habilidad para cambiar, adecuar, ajustar las conductas personales, conciencia de si mismo y sus limitaciones
- Habilidades para activar la objetividad
- Habilidades para analizar situaciones
- habilidad para escuchar a otros
- Habilidades de comunicación
- Habilidad para trabajar en equipos
- Habilidad para resolver constructivamente conflictos

Ana María Zampella⁸⁷

⁸⁶ ADPE. Revista "La Nueva Visión de Recursos Humanos en el Siglo XXI", s/n, Año 2000 p. 18

⁸⁷ ANRI, Revista N° 2, Recursos Humanos, "Prioridad del Nuevo Milenio" Caracas - Venezuela, Op.cit. p. 14

- Orientación al cliente
- Orientación al negocio
- Sensibilidad interpersonal
- Flexibilidad
- Confianza profesional
- Enfoque consultivo
- Orientación a la calidad

Sergio Hillesheim ⁸⁸

- Capacidad estratégica
- Eficacia administrativa
- Generar comprometimiento en los empleados
- Capacidad de cambiar sus propios procesos

Periódico La Nación, Argentina ⁸⁹

- Rapidez para tomar decisiones
- Capacidad para delegar y trabajar en equipo
- Dominar los sistemas informáticos
- Mantenerse actualizado permanentemente sobre la escena política y económica internacional

Michael Pitfield ⁹⁰

- Familiarizarse con una variedad de culturas

⁸⁸ ADECCO, Revista "Los Recursos Humanos ante el Nuevo Milenio", s/f, Op. cit. p.25

⁸⁹ Citado por el Diario El Comercio, edición de marzo 25 del 2001

⁹⁰ Congreso mundial de Gerencia de Recursos Humanos, 1998, Caracas - Venezuela, Op. Cit. p.73

- Una verdadera experiencia de las diferentes culturas
- Aceptar la movilidad
- Flexibilidad y sensibilidad cultural
- Conocimiento de idiomas
- Habilidad para la comunicación en tecnología de información
- Promoción interna o captación externa

Cristina Mejías ⁹¹

- Contar con logros y poder de conducción
- Poseer una visión generalizadora del negocio
- Actitud permanente de aprendizaje
- Capacidad de generar cambios
- Saber adaptarse a diferentes culturas
- Saber trabajar en equipo
- Manejo del Inglés y utilitarios de computación
- Ser flexible

Como podrá advertirse, son muchas y variadas las competencias que se identifican en y para el profesional de recursos humanos, por lo que es menester que, de toda esta gama de competencias, se enfoquen aquellas sobre las que se han establecido consensos basándose en criterios y reflexiones como el de admitir que las actuales exigencias para desempeñar un cargo gerencial, en general y, de recursos humanos en particular, no guardan parecido a las de hace una década, sus conceptos han variado notablemente, de personalidades férreas, autocráticas, hoy priman perfiles de flexibilidad, de capacidad negociadora, de comunicación efectiva, de

⁹¹ Ibid. p.105

trabajo en equipo; se ha mutado el concepto de jefe por el de líder, cuyas habilidades se identifican con claves de participación, entrenamiento, compromiso, interdependencia, etc.

Reiterando, las competencias son características subyacentes de las personas que se manifiestan en las formas de pensar, sentir y actuar, es decir, en comportamientos que se generalizan a través de situaciones con la tendencia a mantenerse por un período de tiempo.

El aserto: *"no todos los caminos son para todos los caminantes"*, adquiere vigencia para precisar que existe una cierta discriminación, jerarquización o prioridades de competencias para definir perfiles de las organizaciones y de las personas, según se traten, por ejemplo, de niveles ejecutivo, de gerentes de línea o empleados.

Para *Hay Group*,⁹² las competencias que deben buscarse en el nivel ejecutivo son: razonamiento lógico, liderazgo del cambio, gestión de las relaciones. En el nivel gerencial: flexibilidad, introducción del cambio, sensibilidad interpersonal, delegación, trabajo en equipo, transferibilidad y, en los empleados: flexibilidad, motivación para buscar información y capacidad de aprender, motivación para el trabajo bajo presión del tiempo, colaboración, orientación para el cliente.

Para concretar las competencias del profesional de recursos humanos, asociando las referidas por varios autores, cabe resaltar, adicionalmente, el concepto de competencias definidas por Hay/McBer, quienes afirman

⁹² HAY GROUP, "Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos", España 1996 p.p. 44,45

"Nosotros definimos competencias como las características de personas que marcan una diferencia entre el desempeño regular y el desempeño sobresaliente en una función, trabajo, organización o cultura específicos. Las competencias son las aptitudes que las personas traen a un trabajo; si tienen las correctas, serán estrellas," : ⁹³

En el profesional de recursos humanos se conjugan todas las competencias expuestas, no obstante, se detectan como competencias críticas, las siguientes:

* ***Orientación hacia logros:*** se esfuerza por hacer bien su trabajo, para lo cual crea propios estándares de excelencia, cambia métodos de trabajo, se fija metas desafiantes analizando costo - beneficios y corriendo riesgos calculados.

* ***Desarrollo de los demás:*** despliega auténticos esfuerzos por desarrollar, en el largo plazo, el aprendizaje de los demás, para lo cual, instruye en cómo hacer las cosas, fundamenta, planea y retroalimenta estrategias de capacitación como respuestas a las propias necesidades de la gente, más que para satisfacer simplemente requerimientos de la organización.

* ***Capacidad para dirigir:*** demuestra habilidad para lograr que las personas cumplan estándares de superior desempeño, mediante

⁹³ Citado por McMillen Cecilia, Seminario Taller: "El Enfoque de Competencias una Nueva Visión para Recursos Humanos" Universidad San Francisco de Quito, 1999 - Cuestionario sobre Competencias Gerenciales, p. 3

instrucciones adecuadas, establecimiento de límites, monitoreo de logros, motivación para asumir responsabilidades.

* **Impacto e influencia:** capacidad para persuadir, convencer e influir en las personas para la aceptación y ejecución de objetivos, apelando a recursos como la reflexión, argumentando datos, explicando y demostrando efectos, liderando grupos de trabajo.

* **Comprensión interpersonal:** sintoniza, comprende y valora las manifestaciones expresas o no, de sentir, pensar y actuar de los demás, las circunstancias en las que se manifiestan y, las causas que la originan, prestando a cada una de ellas, la debida atención e importancia.

* **Conciencia organizacional:** capacidad de aprender y comprender las relaciones internas de la organización, su cultura y formas organizativas, avizorando las circunstancias que influyan en su desarrollo, entre ellas, cadena de mando, estructuras informales, políticas, normatividad, etc.

/* **Liderazgo en equipo:** asume la responsabilidad de movilizar la capacidad del grupo hacia el logro de objetivos por medio de habilidades para: conducir reuniones de trabajo, comunicar oportunamente, promover eficacia en el equipo, proteger al grupo y, posicionarse como líder, asegurándose que la misión, visión, objetivos, metas, políticas, estrategias, etc., sean compartidas por todos los miembros del equipo.

Concluyendo, hay que reiterar la afirmación de que la administración del talento humano como factor clave de éxito de la gestión empresarial, demanda la acción de la GRH como instancia organizacional para gestar



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

estrategias conducentes al desarrollo del capital intelectual, es decir, del conocimiento de las personas para traducirlas en ventajas competitivas, que al conjugarlos con otros recursos (naturales, tecnológicos) producen de bienes y servicios de calidad y excelencia para satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos de las empresas.

CAPÍTULO IV

EL TALENTO HUMANO

Como se explicara en el capítulo anterior al abordar el tema de la administración de los recursos humanos, el futuro de las organizaciones se edificará sobre la base del conocimiento que posean las personas y de las formas cómo se utilice ese potencial para lograr mayores y mejores ventajas competitivas.

En países como el Ecuador, afectados por la crisis económica, cuyos efectos se comprueban en los índices de desempleo y migración, es muy notoria la denominada *fuga de talentos o de cerebros*, significando con esas frases, un alto nivel de rotación de personal en las empresas o, lo más grave, la migración de profesionales y técnicos a otros países, a donde van a prestar sus servicios, motivados por mejores condiciones de vida y de trabajo. Esto va en detrimento del propio desarrollo del país al que se pertenecen, dándose la paradoja, de que el estado, que en alguna medida co-financia con el sector privado la formación y capacitación de su gente, no pueda garantizar fuentes de empleo y de ocupación, estableciéndose, por esos casos, un irónico subsidio que los países pobres dan a los países desarrollados, a donde, por regla general, va *mano de obra calificada*.

En este contexto, el sector empresarial privado enfrenta la gran responsabilidad de atraer, administrar, desarrollar y resguardar el talento humano con el que cuentan, porque aquello constituye su principal capital de crecimiento.

4.1. ¿Qué es el Talento Humano ?

Por talento puede entenderse un sinnúmero de acepciones, definiciones y sinónimos, por lo que amerita referir algunas de ellas para relacionarlas y ponerlas en el contexto de la presente tesis. Así por ejemplo, talento es: "Inteligencia, capacidad intelectual. Conjunto de cualidades que posee una persona. Aptitud para el desempeño de una ocupación o la realización de una cosa" ⁹⁴

Inteligencia: "Facultad de comprender, de conocer. Aptitud para establecer relaciones entre las percepciones sensoriales o para abstraer o asociar conceptos. Conocimiento. Habilidad. Avenencia, acuerdo de dos o más personas o nociones entre si" ⁹⁵, por lo tanto, talento humano es la capacidad intelectual que caracteriza a las personas y está asociada las facultades mentales de pensar, conocer y comprender y que en el léxico de la GRH se las conoce como competencias. En el Periódico La Nación de Buenos Aires, Argentina, se refiere que:

"Ante la pregunta sobre cuáles son las características de un talento, los expertos lo definen como tener coraje, compromiso, dedicación y capacidad para trabajar en equipo, además de capacidad o talento profesional, un importante potencial de crecimiento, pasión por el aprendizaje continuo y espíritu emprendedor" ⁹⁶

⁹⁴ Diccionario Enciclopédico Océano

⁹⁵ Ibid

⁹⁶ Citado por el Diario El Comercio de Quito, Ecuador, 22-04-01

El talento humano, es decir, la capacidad inteligente que distingue a las personas, es considerada como el *capital humano* que es "todo el inventario de conocimientos y habilidades que tiene el personal de la organización y que se orienta a crear continuamente valor para el cliente. Una forma sencilla de distinguir el capital humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, solo alquilarlo por algún tiempo"⁹⁷

El talento deviene de la inteligencia que se procesa en el que el cerebro y se manifiesta racional y emocionalmente. Por analogía con un computador, el cerebro está estructurado por *hardware* y *software*. El hardware serían las neuronas (aproximadamente 10 mil millones de neuronas) que se conectan a través de las *dendritas*, cuya longitud (cableado) sería similar a la distancia existente entre la Tierra y el Sol. El software (la mente) sería lo que hacen las neuronas cuando se interconectan, lo cual hace posible pensar, recordar o aprender.

El acto de pensar, equivaldría a navegar por la *web*, gracias a lo cual, accedamos a los archivos de nuestra mente, por distintas trayectorias neuronales, lo que nos da como resultado diferentes modalidades de pensamientos (sistémico, analítico, conceptual, holístico, reflexivo, sintético, divergente, etc.).

El talento es el caudal, el potencial de capacidades intelectuales que devienen del pensamiento "forma superior de la actividad reflectora del hombre, mediante la cual éste puede determinar las conexiones existentes entre los objetos y fenómenos del mundo que le rodea"⁹⁸ cuyo mejoramiento y desarrollo, al igual que la habilidades físicas, requiere de

⁹⁷ <http://www.gestióndelconocimiento.com/articulos-profesionales.htm>
⁹⁸ SLUCHEVSKY I.F. "Psiquiatría", México D.F. 1963, p.66

entrenamiento permanente y sostenido, es decir, mantener a la mente activa, poniendo a prueba competencias cognitivas y emocionales.

Gracias al talento, las personas, profesionales y ejecutivos, son capaces de desarrollar un sinnúmero de competencias, que les permiten por ejemplo:

- Analizar con esmero y diligencia los problemas que encaran;
- Atender a las causas y las consecuencias de cada actuación;
- Ubicar cada parte en el todo al que pertenecen;
- Leer entre líneas;
- Escuchar con atención;
- Descubrir los problemas subyacentes;
- Ver más allá del horizonte;
- Abrir espacios a su intuición;
- Reflexionar sobre sus actos;
- Poseer sentido crítico edificante;
- Anticiparse a los acontecimientos;
- Crear modelos inteligibles;
- Abordar la complejidad;
- Generar valiosas ideas innovadoras;
- Percibir la evolución de los sistemas;
- Advertir conexiones escondidas;
- Concluir y sintetizar con facilidad y precisión;
- Tomar decisiones adecuadas;
- Enfocar bien sus planes;
- Manejar rigurosamente los conceptos;

- Deducir y diagnosticar con acierto, etc. ⁹⁹

La administración del talento humano como factor clave de éxito en la gestión empresarial, implica reconocer que administrar el talento no es lo mismo que manejar recursos, pues en efecto, el talento corresponde a las personas, es decir, a seres humanos que poseen sentimientos y expectativas, por lo que resulta clave advertir que el gerente del presente milenio ".se preocupará por los talentos de las personas, se adaptará en forma flexible a las diversa exigencias tanto empresariales como del mercado y fomentará en su organización un ambiente que tolere, que estimule una variedad de estilos mentales". ¹⁰⁰

Por lo expuesto, es dable afirmar que el talento es la consecuencia de exigencias cada vez mayores por "abundancia en el saber, control en el sentir y agudeza en el pensar" ¹⁰¹

4.2. La Diversidad del Talento Humano en el Entorno Empresarial del Siglo Actual

El entorno empresarial del presente siglo está caracterizado por la era del conocimiento, del capital intelectual, por el gran desarrollo de la tecnología, particularmente de la información y, en general, por el fenómeno de la globalización.

⁹⁹ Ver: FERNÁNDEZ José Enebral "Hacia una mejor gestión del pensamiento" www.gestiondelconocimiento

¹⁰⁰ DONOSO Pablo, Revista ADPE, Año 3, N°3, abril 1998, Quito - Ecuador, p.18

¹⁰¹ FERNÁNDEZ José Enebral "Hacia una mejor gestión del pensamiento" www.gestiondelconocimiento

El entorno empresarial del actual siglo tiene en la competitividad el gran desafío para desarrollar el talento, es decir, desarrollar la capacidad para competir, que implica "*dar rienda suelta*" a la creatividad, innovación, iniciativa, honestidad, perseverancia, solidaridad, responsabilidad, en suma, al conocimiento, para lo cual será menester, inclusive, poner pasión en las convicciones y acciones porque "...en la medida que las organizaciones estén compuestas por personas competitivas, se acercarán cada vez más a formas de desempeño y de gestión más eficientes, innovadoras, técnicas, éticas y responsables". ¹⁰²

La competitividad se nutre de la *diversidad*, "...entendida como una oportunidad para incrementar la competitividad y efectividad organizacional, maximizando el talento e impulsando la innovación de una creciente fuerza de trabajo diversa". ¹⁰³

La diversidad es una conjunción de similitudes y diferencias de las personas desde varios puntos de vista, así, desde el ángulo cultural, en etnia, raza, sexo, educación, religión, idioma, estilos de vida y de trabajo, valores, creencias, etc.; desde el punto de vista funcional, por las formas de pensar, sentir y actuar.

La diversidad del talento humano en el entorno empresarial del presente siglo, propicia que para la adopción de correctas decisiones organizacionales se requieran de diferentes perspectivas para definir estrategias efectivas de diversidad, que posibiliten:

¹⁰² ANTORSI BLANCO Marcel, "Personas Competitivas", Guía Práctica, Caracas - Venezuela, 1996, p.4

¹⁰³ SACCOMAN Horacio, Conferencia VIII Congreso Ecuatoriano de Administradores de Personal, ADPE, Quito - Ecuador, nov. 1999

- Incrementar la participación de mercado;
- Competir más efectivamente;
- Crear mejores estructuras organizacionales:
- Fortalecer el reclutamiento, selección y desarrollo;
- Utilización plena de las capacidades de los empleados;
- Mejorar la moral y el compromiso;
- Suavizar la transición en situaciones de fusiones, adquisiciones, etc.
- Tener mayor respuesta ante los cambios de los negocios.¹⁰⁴

Horacio Saccoman, experto brasileño, actual Presidente / Gerente General de Warner Lambert Venezuela S.A., en su Conferencia " Diversidad en la Alta Gerencia" expuesta en el VIII Congreso Ecuatoriano de Directores de Personal, "La Nueva Visión de Recursos Humanos en el Tercer Milenio", realizado en el mes de noviembre de 1999, en la ciudad de Quito, sostuvo que la diversidad del talento humano se está convirtiendo en una estrategia se suma importancia para la gestión empresarial. Refirió varios casos de empresas transnacionales que en la diversidad están fundamentando liderazgo competitivo y que lo reflejan en la concepción de misión - visión o declaración de principios de sus empresas.

Por considerar que dichas referencias se enmarcan y aportan a los objetivos del presente trabajo de investigación, se transcriben a continuación, algunas de ellas:

3M: "Valoración de lo único, mientras se respetan las diferencias, se

¹⁰⁴ Ver: SACCOMAN Horacio, Op. cit.

maximiza el potencial individual y se crea sinergia con los talentos y experiencias colectivas para el crecimiento y el éxito de 3M". "Maximizando los individuos, maximizamos la compañía".

PROCTER & GAMBLE: "Construyendo con nuestros propios valores y metas, nosotros somos capaces de crear ventajas competitivas de nuestras diferencias. Con los valores aseguramos que todos se muevan en la misma dirección, creamos unidad mientras valoramos la diversidad"

BANK OF BOSTON: "Diversidad es una oportunidad estratégica si entendemos como la fuerza laboral está cambiando y su impacto en el trabajo, nuevos mercados y la creciente economía global, tendremos que ser más capaces para capitalizar las oportunidades".

KRAFT FOODS Inc.: "Ser global significa que nuestros clientes son diversos, nuestros accionistas son diversos, la población de la que disponemos es diversa, nuestra productividad, creatividad, innovación y la gente que nos proveen servicios son diversas".

WARNER LAMBERT: " Nosotros aceptamos el valor de diferentes ideas y de las contribuciones que todos y cada uno de los individuos traen a la organización. Nosotros no solo impulsamos el trabajo en equipo y las iniciativas individuales sino que promovemos activamente diversas y variadas formas de pensamiento y actividad. Tratamos a cada uno con honestidad e integridad para crear un clima de confianza que nos asegure crecimiento personal e incrementa la satisfacción en el trabajo para todos".¹⁰⁵

La diversidad del talento humano es entonces una oportunidad que

¹⁰⁵ SACCOMAN Horacio, Ibid

debe ser valorada, estimulada y aprovechada por las empresas. La diversidad abanica posibilidades de talento para plasmarlos en resultados, en productos, en bienes y servicios demandados en el mercado, precisamente por sus ventajas competitivas, que equivale a sostener que son mejores que sus competidores, porque aprovechan el talento y su diversidad para la innovación, la creatividad y el trabajo en equipo, que constituyen la base de la productividad y el crecimiento.

La empresa para el aprovechamiento de la diversidad del talento, debe impulsar un cambio cultural que le lleve a eliminar barreras, (tecnológicas, organizacionales, etc.) que bloquean el desarrollo del conocimiento, el flujo de información, los aportes personales y profesionales para su éxito.

En este contexto, la diversidad, implica, además, atraer a la gente más calificada, más competente, valorándolas y estimulando un sentido de pertenencia y lealtad; generando un ambiente proclive a la innovación, al aprendizaje continuo y a la investigación científica; al fomento del debate y el diálogo y, a la enseñanza y valores y principios. La ventaja de la diversidad del talento humano significa tener lo máximo de los mejores talentos de una fuerza de trabajo diversa.

4.2. Prácticas Científicas para Desarrollar el Talento Humano

En la medida del desarrollo de la tecnología, también será mayor la necesidad del talento de las personas que una competencias técnicas y emocionales, pues de él depende el éxito y futuro de las empresas.

Amerita reiterar que el capital humano (talento, conocimientos, aptitudes, compromisos) se ha convertido en el principal activo de las empresas, consecuentemente, resulta estratégico que las organizaciones del siglo XXI, desplieguen esfuerzos conducentes a atraer, desarrollar y retener dichos talentos.

Entre las estrategias que las organizaciones deberían implementar, además de aquellas relacionadas con el clima laboral adecuado y de cambios en la cultura organizacional, adquiere vital importancia la de *mimar el talento*, es decir: "hay que conseguir tratar al empleado como individuo. No todos los empleados son iguales ni tienen las mismas inquietudes y motivaciones. La empresa debe esforzarse en darle a cada uno lo que necesita en cada momento. Ese es el reto".¹⁰⁶

Resulta objetivo advertir que, no obstante, la importancia que ha adquirido la tecnología, el hombre vuelve a ser el centro de atención en la gestión empresarial. Las empresas que se preocupan por gestionar los procesos relacionados con la gestión de sus empleados generan ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

Reconocida la importancia del talento humano en la gestión empresarial, es notorio también, que se han desarrollado modelos y prácticas científicas que contribuyen a su desarrollo, entre ellas, las relacionadas con la Inteligencia Emocional y el Esquema de Competencias.

¹⁰⁶ CARRIÓN MAROTO Juan, Ver: www.gestiondelconocimiento.com

La Inteligencia Emocional

Según Steve Simons: "La inteligencia emocional es el conjunto de necesidades emocionales, de impulsos y valores verdaderos de una persona que dirige toda una conducta visible". ¹⁰⁷.

Otro concepto le refiere como la "capacidad del individuo para de controlar, emplear y potenciar el manejo de sus impulsos emocionales en forma positiva, aún en situaciones adversas, tiene que ver con el desarrollo espiritual de las personas. Lo espiritual determina el rendimiento". ¹⁰⁸

Un concepto adicional la define como "la capacidad potencial de que dispondremos para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes elementos compositivos: la conciencia de uno mismo, la motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación". ¹⁰⁹..

De los conceptos mencionados se deduce que tanto la inteligencia como las emociones no son aspectos contradictorios de la mente humana, sino más bien complementarios y, que en criterio de varios estudiosos e investigadores de la conducta humana, existe un componente genético en la inteligencia emocional, por lo que cabe afirmar que la inteligencia emocional forma parte del coeficiente intelectual de una persona, consecuentemente, la inteligencia emocional puede aprenderse.

"Una cosa es segura: la inteligencia emocional se incrementa con la

¹⁰⁷ Ver: "La Inteligencia Emocional en Auge", Diario El Comercio, Quito - Ecuador, abril 1 del 2001

¹⁰⁸ Ver: "La Inteligencia Emocional", Diario El Comercio, Quito - Ecuador, febrero 4 del 2001

¹⁰⁹ Ver: fernandop@meta4.com, Op. cit.

edad. Hay una palabra anticuada para este fenómeno: madurez. Pero incluso en la madurez algunas personas necesitan entrenamiento para poder incrementar su inteligencia emocional" ¹¹⁰

La relación entre aprendizaje y emotividad constituye uno de los aspectos más interesantes de la inteligencia emocional. El aprendizaje producto de la repetición se graba en la memoria luego de un lapso de tiempo; en cambio, aquel relacionado con las emociones, se graba de inmediato, lo que explica el hecho de que podemos olvidar lo que hemos aprendido por repetición, pero, de modo alguno, lo que impactó nuestro sistema emocional.

"En gran medida, la inteligencia emocional nace de los neurotransmisores del sistema límbico del cerebro, el cual maneja los sentimientos e impulsos. La investigación indica que el sistema límbico aprende mejor mediante la motivación, la práctica extensa y la retroalimentación. Comparemos esto con el tipo de aprendizaje que ocurre en las neocortezas que manejan las habilidades analíticas y técnicas. Las neocortezas captan los conceptos y la lógica". ¹¹¹

La técnica de la inteligencia emocional profundiza en el conocimiento y análisis de las emociones porque constituyen la función más utilizada por la mente, sin su concurso no se activarían con excelentes resultados la inteligencia y la memoria, por lo que:

¹¹⁰ FIGINI Alejandra, "Inteligencia Emocional", Revista ADPE, marzo 2001, p.4

¹¹¹ FIGINI Alejandra, ibid

"..las emociones son el gran producto, siempre lo han sido, y ahora, en una sociedad eminentemente comercial, esto está muy claro. Manejando bien el mensaje emocional se vende y se compra casi todo, es la puerta de entrada al Sistema Psíquico, es lo que permite que la Inteligencia conozca, decida y guarde en la memoria, lo grato y lo ingrato, lo acertado o lo equivocado, el aprendizaje útil y el inútil". ¹¹²

El aprendizaje de la inteligencia emocional es un proceso que se produce en el sistema límbico del cerebro (donde se manejan los sentimientos e impulsos), por lo tanto, hacia este sistema deben apuntarse los esfuerzos de aprendizaje y los programas de capacitación impulsados organizaciones, que son más cognitivos que emocionales, por lo que resulta pertinente tomar en cuenta que:

"Para incrementar la inteligencia emocional, las organizaciones deben reenfocar su entrenamiento de manera que incluyan el sistema límbico. Deben ayudar a que las personas rompan con viejos hábitos de comportamiento y desarrollen nuevos hábitos. Esto no solo requiere mucho más tiempo de entrenamiento que los programas convencionales, sino que además implica un enfoque individualizado". ¹¹³

Es de suma importancia tener claro que la inteligencia emocional se

¹¹² UZCATEGUI Luis José, "Emociones Inteligentes", Caracas - Venezuela, p.17

¹¹³ FEGINI Alejandra, Op. cit. p. 5

edifica como un proceso de aprendizaje sobre las bases de la convicción personal y del esfuerzo concertado, en ese contexto, se puede explicar el por qué y el cómo del éxito que logran las personas en los ámbitos personal, familiar, profesional, y social, lo que valida el aserto de que el talento humano es inteligencia emocional.

Los componentes de la inteligencia emocional se explicitan en el cuadro n° 2.

CUADRO N° 2

LOS CINCO COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL / ¹¹⁴		
	DEFINICIÓN	DISTINTIVOS
Autoconciencia	Habilidad de reconocer y entender sus emociones, estado de ánimo e impulsos, así como su efecto en los demás.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza en sí mismo. ▪ Autoevaluación realista. ▪ Sentido del humor autocrítico.
Autorregulación	Habilidad para controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo. Propensión a eliminar los juicios; piensa antes de actuar.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiabilidad e integridad ▪ Conformidad con la ambigüedad ▪ Apertura al cambio.
Motivación	Pasión para trabajar por razones que van más allá del dinero y el status. Propensión a lograr metas con energía y persistencia.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuerte impulso hacia el logro. ▪ Optimismo incluso frente al fracaso. ▪ Compromiso organizacional.
	Habilidad para entender la apariencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad para fomentar y retener el talento.

¹¹⁴ FEGINI Alejandra, Op. cit. p. 5

Empatía	emocional de los demás. Habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilidad intercultural ▪ Servicio a clientes y consumidores.
Habilidades Sociales	Pericia en el manejo y construcción de redes de relaciones. Habilidad para encontrar un espacio común y construir simpatía.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectividad en liderar el cambio. ▪ Habilidad para persuadir ▪ Pericia en liderar y construir equipos.

El Esquema de Competencias

El cambio que vive la humanidad como consecuencia del desarrollo del conocimiento, de la tecnología y, de la globalización, se manifiesta de muy diversas maneras, por ejemplo, en la velocidad de comunicarse, en el diseño de nuevos productos, en la innovación de procesos de producción, en nuevos enfoques de marketing, en definitiva, en nuevas formas de trabajo y de organización, en las que el talento de las personas gravita como ventaja competitiva.

Las empresas para no anclar en el tradicionalismo organizacional, deben implementar nuevas formas de gestión, con énfasis en estrategias, en procesos y en la gente. En la actualidad, la jerarquía de poder cede ante el imperativo de *empoderar* (facultar a las personas para que pongan en práctica sus ideas de mejoras en el trabajo) equipos de trabajo; deben cualificar la atención al cliente e inclusive, afrontar situaciones de

incertidumbre, tensión y de búsqueda de nuevas alternativas.

La transición hacia nuevas formas de gestión afecta por tanto a estructura, procesos, objetivos, personas, en todos los que subyacen *competencias*, concepto que ciertamente no es revolucionario sino más bien evolucionario, pues en efecto, su conocimiento y aplicación, no es reciente, deviene de la década de los años 70.

En 1973, el investigador David McClelland, publicó su estudio "El uso de pruebas de competencia en vez de pruebas de inteligencia" que demostraba que "los resultados de las pruebas psicológicas no constituían indicadores confiables de que las personas que obtenían calificaciones altas en las pruebas iban a demostrar un desempeño excepcional en el trabajo"¹¹⁵ aspecto que, en cambio, predecían fehacientemente las competencias.

Según la misma autora, competencia es:

"Es un conjunto de atributos de una persona (motivación, personalidad, auto-concepto, conocimientos y destrezas) que caracteriza a quienes exhiben un desempeño eficaz o excepcional en el trabajo. Este conjunto de atributos se ve manifestado en comportamientos que pueden definirse, observarse y medirse".¹¹⁶

La aplicación más generalizada del enfoque de competencias ha sido

¹¹⁵ Citado por McMillen Cecilia, Seminario Taller: "El Concepto de Competencias: La Base para un Sistema Integrado de Recursos Humanos" Universidad San Francisco de Quito, julio 1999 -, p. 1

¹¹⁶ Ibid

en los procesos de administración de recursos humanos, especialmente en el de selección de personal y, posteriormente en los de capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, recompensas y, en la actualidad, en procesos de cambio organizacional.

El desarrollo de sistemas basados en competencias se fundamenta en su importancia metodológica para alinear los comportamientos con los objetivos estratégicos de la organización, para:

- Superar estándares de desempeño
- Definir un marco conceptual que integre programas de RH
- Socializar valores y aspectos culturales
- Implantar y desarrollar nuevos comportamientos

La gestión por competencias conlleva ventajas que contribuyen a crear una organización de aprendizaje, motivan a las personas a preocuparse de su auto desarrollo e integra la administración de recursos humanos.

La adopción de un modelo de competencias necesariamente debe pasar por el análisis que defina y decida si lo que se busca tiene o no el carácter de temporal, es decir, definir con certeza los niveles de impacto que se quiere alcanzar utilizando competencias, si es para superar y destacar el desempeño de las personas o, resaltar el desempeño de la organización.

Existen varios modelos de competencias, cada uno de ellos con sus características, no obstante, les es común que, por cada competencia, tienen definidos de manera clara y concreta, los indicadores de

comportamiento o conducta que deben ser observados en las personas para determinar si, efectivamente, poseen o no esa competencia.

El siguiente ejemplo permite visualizar la forma de definir e instrumentalizar tanto las competencias como los indicadores de comportamiento, así como la forma de ponderar la importancia de cada competencia.

Competencia: ***Iniciativa y oportunidades***¹¹⁷

Definición: Actúa en forma proactiva y persistente, no sólo piensa en lo que hay que hacer en el futuro. Concreta y materializa oportunidades tomadas en el pasado; busca o crea nuevas oportunidades o prevenir problemas.

PONDERACIÓN:

?	No puedo opinar
1	No se requiere en la mayoría de las circunstancias
2	Algunas veces útil
3	Requerida en situaciones de rutina
4	Importante en situaciones difíciles o complejas
5	Crítica para el trabajo

¹¹⁷ "Encuesta de Importancia de las Competencias" PDVSA, Poligrafiado, s/f. Archivo personal

CUADRO N° 3

INDICADORES DE CONDUCTA OBSERVABLE	IMPORTANCIA PARA EL TRABAJO
<p>1. Identifica las oportunidades o los problemas actuales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reconoce las oportunidades actuales y actúa para materializarlas -Se enfrenta con los problemas (normalmente dentro de los primeros días) -Muestra tenacidad, no abandona fácilmente un asunto cuando éste se complica. 	
<p>2. Es decidido en situaciones de crisis</p> <ul style="list-style-type: none"> -Actúa rápida y decididamente en una crisis -Insiste de manera consistente en realizar acciones para superar los obstáculos. 	
<p>3. Se adelanta a los acontecimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se adelanta a los acontecimientos y se prepara verificando opciones y teniendo un plan de contingencias. 	
<p>4. Previene la crisis</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se anticipa seis meses o más y se prepara para aprovechar oportunidades o evitar crisis que no son evidentes para otros. 	
<p>5. Crea oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo (2años) -Actúa para crear oportunidades o evitar problemas a largo plazo 	

Hay varios modelos de competencias, que para su estudio las han agrupado como escuelas: americana e inglesa.¹¹⁸

La etiquetada como escuela americana, pone énfasis en la persona, para llegar a perfilar la conducta situacional de los triunfadores o fracasados

¹¹⁸ Ver: "Procesos de Recursos Humanos y sus Competencias", Banco Central del Ecuador, poligrafiado s/f,

Características:

- Describe incidentes que llevaron a la eficacia o a la ineficacia;
- Agrupa elementos del comportamiento;
- Elabora cuadros de competencias sobre la base de entrevistas e incluyen indicadores de conducta;
- Trabaja con modelos que auguran un rendimiento superior;
- Los conjuntos de competencias son pequeños y manejables;
- Énfasis en los conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones de las personas.

La escuela inglesa, pone énfasis en el trabajo y contemplan a la competencia como una acción, conducta o resultado.

Características:

- Se apoya en el estudio del trabajo y su entorno;
- En el análisis funcional, examina todas las actividades;
- En los resultados que consiguen quienes trabajan en el proceso;
- Produce un abultado volumen de criterios y tablas de medida difícilmente manejables y digeribles.

El Método HAY ha desarrollado por más de 20 años una base de datos con 650 modelos de competencias y 1000 indicadores de conducta ¹¹⁹ mismas que acorde con sus características, recaen en alguna de las siguientes tipologías de competencias: *gerenciales; técnicas; relación interpersonal.*

¹¹⁹ Ibid

Otras experiencias se basan en el modelo organizacional de McKinsey (7 "S"), estableciendo una relación entre todos los elementos de una organización: estructura, estrategia, destrezas, staff, estilo, sistemas y metas de rango superior.

El reseñar estas experiencias permite concluir que, en cada uno de los modelos, el núcleo de las competencias se conforma por el *saber* (conocimientos), *el saber hacer* (ser capaz de llevarlo a cabo) y, *el saber estar* (grupo, normas).

El proceso metodológico para establecer un modelo de competencias, en términos generales, tiene la siguiente secuencia:

- Definir estrategias organizacionales en función de la misión - visión, factores claves de éxito, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Identificación de personas que tienen un desempeño extraordinario determinando las competencias que les distinguen.
- Definir las competencias que posibilitarán con su aplicación y medición, el logro de objetivos estratégicos, Son muy valiosas las técnicas de entrevistas, grupos focales, inventarios de competencias, etc.
- Análisis y validación de datos
- Aplicación y evaluación del modelo.

Las organizaciones, según sus propias necesidades y circunstancias, pueden optar por desarrollar estudios para tener su propio modelo de

competencias o basarse en modelos genéricos cuyos perfiles pueden adoptarse o adaptarse a su idiosincrasia.

Las claves fundamentales para el éxito en la implantación de un modelo de competencias en las empresas radican en que debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la empresa y, debe contar con el involucramiento de la alta gerencia que se traduzca en apoyo y compromiso de lo que debe ser una exitosa inversión.

Concluyendo cabe recordar que "la competencia más esencial es el conocimiento de uno mismo, la misma que a su vez está relacionada con la inteligencia emocional" ¹²⁰ y que la regla de la investigación sobre competencia es: "Uno siempre aprende más de sus superestrellas" ¹²¹

4.4. El Liderazgo Individual y Corporativo

El tema del liderazgo ha concitado durante muchas décadas estudios e investigaciones orientadas a resolver la gran interrogante: ¿ los líderes nacen o se hacen ?.

En la búsqueda y sustentación de respuestas han surgido teorías cuya vigencia ha sido duradera en el tiempo, en la medida del apareamiento de otras, que contradecían, cuestionaban o complementaban a las anteriores, por lo que resulta importante reconocer que "en el campo

¹²⁰ MCMILLEN Cecilia, " La Gestión por Competencias", Revista ADECCO Ecuador, año 2000 p.17

¹²¹ HAY Group, "Las Competencias. Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos", España, p.34

gerencial, a pesar de tanta teoría administrativa que pretende mostrarnos caminos y sistemas para hacer más eficiente y eficaz la gestión empresarial, el liderazgo aparece como elemento fundamental en todas ellas". / ¹²²

Antes de arribar a conceptos, se hace necesario evocar, brevemente, las distintas teorías sobre liderazgo, de manera que ellas contribuyan a su mejor comprensión.

Teoría del Liderazgo

En todas las eras de la humanidad, el liderazgo ha estado asociado al poder y al ejercicio de la autoridad. Tratados filosóficos como *La República* de Platón, *La Política* de Aristóteles, *El Príncipe* de Maquiavelo, etc. refieren conceptos respecto del poder sacralizado ejercido por Césares y Papas a través de las tradicionales instituciones: *nobleza, iglesia y ejército*.

A finales del siglo XIX, cien años después de la Revolución Francesa, el estudio del liderazgo adquiere importancia científica, gracias a la colaboración de una nueva institución: *la empresa*.

Entre los años 40s y 60s, en varias universidades de los EE.UU. se efectuaron investigaciones tendientes a observar tipos de comportamientos de los líderes y la de sus seguidores que se creía eran comunes en toda situación. gestándose teorías como las desarrolladas por:

Frederick Taylor, con los *Tiempos y Movimientos*, mediante la cual, buscaba convertir a los trabajadores en una pequeña máquina de eficiencia.

¹²² SERNA Gómez Humberto, "Mercado Corporativo", Bogotá - Colombia, 1992, p.31

A su teoría se le conoce como la *Escuela de la Administración Científica*.

Elton Mayo, realizó estudios que demostraron la importancia de los aspectos psicológicos y sociales de los trabajadores. Su teoría es conocida como *La Escuela de las Relaciones Humanas*.

Douglas Mc Gregor, sustenta su famosa "*teoría X*" y "*teoría Y*", según la cual, hay trabajadores que no les gusta trabajar, que lo hacen solo por dinero y que requieren control (teoría X), a diferencia de otros trabajadores a quienes les gusta trabajar con libertad de acción y a quienes les motiva el trabajo (Teoría Y). El autor, sostiene que "no es necesario hacerse consciente de estas teorías para ponerlas en práctica".¹²³

Rensis Linker, elaboró una teoría similar a la de Mc Gregor, denominándolas "*sistema 1*", "*sistema 2*", etc, caracterizando al sistema 1 como autoritario y altamente estructurado; al sistema 4, como democrático y flexible y, a los sistemas 2 y 3, como sistemas intermedios y de transición hacia el sistema 4.

Posteriormente, fueron otros estudiosos norteamericanos los que profundizaron el estudio científico - analítico del liderazgo, así:

Robert Tannenbaum y Warren Schmidt, distinguen en dos aspectos la actuación del líder: la conducta de tarea y la de relación, es decir, conducta orientada a la producción y conducta orientadas al empleado.

Robert Blake y Jane Mouton, sostienen que no necesariamente que el

¹²³ RODRÍGUEZ ESTRADA Mauro, "Liderazgo (Desarrollo de Habilidades Gerenciales" México 1998, P.39

aumento de un tipo de conducta implica la disminución de la otra, puesto que no constituyen variables dependientes, sino independientes.

Esta teoría identifica y caracteriza cinco tipos de liderazgo:

Líder A, deficiente en la tarea y en las relaciones;

Líder B, eficiente en la tarea y deficiente en las relaciones;

Líder C, eficiente en las relaciones y deficiente en la tarea;

Líder D, mediocre, cumple sin "pena ni gloria";

Líder E, eficiente en la tarea y en las relaciones.

Paúl Hersey y Kenneth Blanchard, luego de la Segunda Guerra Mundial (1945), profundizan los estudios referidos anteriormente, investigando ¿Qué es lo que hace que un líder sea efectivo?, concluyendo que "el liderazgo no podía explicarse en función de dos variables sino de tres o más".¹²⁴, una de las cuales, se relaciona con las capacidades y conductas de los seguidores (individuos o grupos), cuya importancia se hace notoria en toda situación de liderazgo porque con sus relaciones determinan, ciertamente, el poder que el líder ejerce sobre ellos. Estos estudios dieron origen a, una nueva teoría, denominada *Liderazgo Situacional* que clasifica al liderazgo en cuatro estilos básicos:¹²⁵

Estilo 1. Ordenar: El líder es quien define el qué, el cuándo, el cómo y dónde. La comunicación es casi unilateral.

Estilo 2. Persuadir: El líder posibilita la comunicación bilateral; permite que sus seguidores expongan y cuestionen, pero no toman decisiones.

¹²⁴ RODRÍGUEZ ESTRADA Mauro, Op. cit. p.43

¹²⁵ Ibid, p.46

Estilo 3. Participar: De manera conjunta, líderes y seguidores, toman las decisiones. La comunicación es de doble vía.

Estilo 4. Delegar: El líder confía a sus seguidores la toma de decisiones importantes.

Cabe hacer referencia a otros enfoques respecto del tema de liderazgo, los que se reseña a continuación y en los que se advierten similitud con los antes descritos.

Teoría de los rasgos

La capacidad de influencia y dominio sobre los demás deviene de las características superiores e innatas del líder. La comunidad científica rechazó esta teoría por cuanto no se ha encontrado rasgos comunes entre líderes disímiles. Efectivamente, Hitler, Ghandi, Bolívar, Martín Luther King, ejercieron liderazgo en sus momentos históricos, pero, ciertamente, sus rasgos de personalidad fueron muy diferentes, no obstante, debe admitirse que "el líder posee un conjunto de calidades y cualidades necesarias para poder influir y trabajar conjuntamente con otros seres humanos, ya sea individual o en grupos. Algunas de esas cualidades pueden ser innatas, otras es posible adquirirlas y desarrollarlas". / ¹²⁶

Teorías comporta mentales

Dichos estudios identificaron como comportamiento de liderazgo efectivo:

¹²⁶ SERNA Humberto, Op. cit. p.33

- a) *Liderazgo centrado en el trabajo*: especial atención en el trabajo de los subordinados.
- b) *Liderazgo centrado en la persona*: cohesión del grupo, satisfacción por el trabajo que ejecutan.
- c) *Comportamiento de consideración*: preocupación y respeto por el sentimiento de las personas.
- d) *El Comportamiento de estructura inicial*: definición de roles y compromisos y métodos para el trabajo grupal.

Estas teorías, a pesar de sus aportes, no lograron aceptación; "rápidamente se conocieron sus limitaciones y debilidades cuando fallaron en identificar y especificar los comportamientos que hicieron que un líder fuera eficiente en todas las situaciones y los eventos" / ¹²⁷

Teorías contingentes del liderazgo

Sostienen que la eficiencia de un líder, más que en sus atributos personales, está en la forma como se desenvuelven frente a una situación, por lo tanto, prima un liderazgo situacional más que un estilo, por lo que: "el liderazgo gerencial eficiente es aquel que responde a las características de la situación, a la organización, a su cultura, a sus valores". / ¹²⁸

El liderazgo grupal

Explica que el líder centra sus esfuerzos en satisfacer las necesidades y expectativas del grupo cuyo comportamiento se basa en tres aspectos

¹²⁷ Ibid. p. 35

¹²⁸ Ibid p. 36

sustantivos: la tarea, el mantenimiento del grupo y la satisfacción de las necesidades individuales. En este modelo, el líder debe: " guiar al grupo hacia el logro de objetivos; Integrar un equipo de trabajo; Respetar y buscar el desarrollo de los miembros del grupo. Así el líder empresarial logrará el respeto y la autoridad para llevar adelante su cometido". / ¹²⁹

El liderazgo situacional

Resulta ser como la síntesis de las teorías anteriores puesto que su influencia se desarrolla alrededor de la tarea, el mantenimiento del grupo y el comportamiento las personas en lo individual y en lo colectivo.

Teorías contemporáneas del liderazgo

Dicen relación con las siguientes:

- a) *Sustituto al liderazgo*: constituyen personas, conocimientos, experiencias, capacitación, acciones, estructuras, normas, procedimientos, etc. que posibilitan ejecutar actividades prescindiendo o limitando la influencia del líder: Es muy propio de organizaciones públicas, jerárquicas y burocratizadas.
- b) *Visión interactiva de liderazgo*: es la interacción de doble vía entre líder y subordinados, es decir, hay una influencia mutua de comportamiento que dinamiza la acción del liderazgo.
- c) *Liderazgo carismático*: se gesta en aquel rasgo de la personalidad del líder que atrae, que cautiva, que inspira confianza, estableciendo una relación afectiva y emocional con la gente que

¹²⁹ Ibid p. 37

le sigue, que cree en él, en sus ideas, en su integridad. Los líderes carismáticos creen en las potencialidades del grupo y en sus resultados.

- d) *Perspectivas causa - efecto*: según esta teoría, el líder al observar un comportamiento, debe analizar las causas que la generan para intervenir de inmediato, de manera previsiva.

Por lo visto, el liderazgo es una realidad objetiva que se la ejerce en todas las manifestaciones humanas y sociales; tiene características muy peculiares, su importancia es incuestionable y, su conocimiento muy necesario para personas y organizaciones, por lo que es, es pertinente afirmar que "el liderazgo es como la belleza, difícil de definir pero fácil de reconocer si uno lo ve", ¹³⁰

Un concepto que globaliza al liderazgo como proceso, característica personal y situación, lo sustenta Humberto Serna, del siguiente modo:

"Liderazgo es el proceso de persuasión y ejemplo no coercitivo, por el cual un individuo o grupo influye en el comportamiento de otros hacia la realización y coordinación de las actividades necesarias para el logro de los objetivos del líder o de los propósitos compartidos por los miembros del grupo; (..) conjunto de atributos personales innatos o adquiridos, propios de aquellos que ejercen sobre otras personas o grupos con éxito; (..) emerge de las características de

¹³⁰ LISIO Tarcicio "Autoliderazgo", Newsletter C&E, N° 30, junio 2000, poligrafiado, archivo personal. p.2

las situaciones que se enfrentan (..) el liderazgo es un proceso situacional y contingente" /¹³¹

Luego de que hemos definido lo que es liderazgo, es lógico señalar que el líder, tiene o debe desarrollar competencias, siendo la fundamental la de tener una visión de futuro, la capacidad para guiar, para conducir a los demás hacia la consecución de metas, objetivos, resultados. El líder excelente se hace, se inventa asimismo y, cuando se construye en función de principios y valores, desarrolla un sentido de vida, porque en realidad de verdad "el proceso de convertirse en líder es más parecido a la realización de una obra artística que al cumplimiento sistemático de un método con una docena de pasos a seguir, o el practicar de teorías". /¹³²

Lo que ocurre con las personas, en cuanto individuos, probablemente, ocurra también, con el liderazgo empresarial, puesto que es " la actividad para influir sobre los miembros de un grupo para que se interesen y esfuercen por alcanzar los objetivos que se planteen", ¹³³ asumiendo el reto de transformar a las personas, creando una cultura empresarial propia que "habilite a la organización para competir en unos mercados cada vez más competitivos...". / ¹³⁴.,

En una época en donde se ha tornado común la crisis de valores, es prioridad para personas y empresas, desarrollar "*Liderazgo Centrado en*

¹³¹ SERNA Humberto, Op. cit. p.40

¹³² LISIO Tarcisio, Op. cit. p.3

¹³³ RODRÍGUEZ ESTRADA Mauro, Op. cit, p. 61

¹³⁴ SERNA Humberto, Op. cit. p. 41

Principios" ¹³⁵ que como dice su autor, sirven a todos como símbolos de progreso, porque:

- Aprenden continuamente;
- Tienen vocación por servir;
- Irradian energía positiva;
- Creen en los demás;
- Dirigen sus vidas de forma equilibrada;
- Ven la vida como una aventura;
- Son sinérgicos;
- Se ejercitan para la auto renovación.

Sobre la base de esos principios, personas y empresas, pueden convertirse en *líderes de líderes*, siendo los mejores del grupo, del sector, del gremio, del país, de la región, y del mundo, por aptitudes, actitudes y por resultados.

4.5. Comentarios de Expertos

El tema del talento implica aprendizaje y, éste, la posibilidad de ampliar los horizontes del conocimiento, campo vasto del que fluyen experiencias, estudios, investigaciones, como oportunidades, para que personas e instituciones, puedan indagar, descubrir, contrastar y compartir vivencias, para estimular su talento.

¹³⁵ Ver: COVEY Stephen, "El Liderazgo Centrado en Principios", España, 1997

Para los objetivos de este trabajo de investigación, las entrevistas personales logradas con todos y cada uno de todos los (as) expositores (as), internacionales, que participaron como conferencistas durante el "IX Congreso Ecuatoriano de Directores de Personal y VII de FIDAP (Federación Interamericana de Administración de Personal), Area Norte y Caribe" con el tema "El Capital Humano", organizado por la ADPE (Asociación de Directores de Personal del Ecuador), efectuado en la ciudad de Quito el 16 y 17 de noviembre del 2000, constituyen valiosos aportes para el estudio de "*La administración del talento humano como factor clave de éxito en la gestión empresarial*", visto desde distintas ópticas científicas y prácticas profesionales.

A todos los (as) expositores (as) se le formuló una sola pregunta, direccionada a la particularidad de su especialización y referidas, por supuesto, al tema central de la tesis: el talento humano.

Las respuestas textuales se transcriben a continuación, con la sola aclaración, de que, en algún caso, por su extensión, se las edita, en todo caso, la fuente documental, está grabada en cassettes de cintas magnetofónicas.

Edmundo Hoffens - Chile - /¹³⁶

P.- Desde el punto de vista de la Programación Neuro Lingüística, ¿Cuál es el aporte y la incidencia que tiene en la Administración del Talento Humano como Factor Clave de Éxito en la Gestión Empresarial ?

¹³⁶ Vicepresidente de RR.HH. de ACE Latinoamericana

R.- " La P.N.L. (Programación Neuro Lingüística) es un modo muy simple que nos ayuda a que la gente sea excelente, que produzca más rápido , que lidere más rápido y consiga resultados más rápidos. La PNL es la respuesta rápida, ejecutiva y eficiente a todos éstos modelos clásicos que no nos han servido para nada. Llevamos 30 años estudiando y seguimos haciendo academia y usamos estas modas que no nos generan resultados. Deberíamos instrumentar la excelencia, en este sentido, nos ayuda a hablar más preciso, para hacer nuestro idioma más certero, nos guía a conseguir resultados más rápidos, por eso es que es tan potente como herramienta muy sensible, nos ayuda a comunicarnos mejor, en definitiva, está a cargo de nuestra vida, por eso es que es tan potente como herramienta "

Paúl Rosignoll - Venezuela - ¹³⁷

P.- ¿ Cuáles son las principales influencias de la Nueva Economía en la Administración del Talento Humano como Factor Clave de Éxito en la Gestión Empresarial ?

R.- " Hay varios elementos importantes que señalar. En primer lugar, es que con los altísimos niveles de conectividad que hoy en día existen, producto de los avances tecnológicos y con la aparición de internet como un vehículo sumamente ágil, rápido económico, versátil para poder conectar a las personas y a las empresas, se dan una serie de cambios importantes

¹³⁷ Presidente de la Asociación Nacional de Relaciones Industriales de Venezuela

que tienen que ver fundamentalmente con el manejo del conocimiento y con el manejo de la información.

Hay una cosa que es muy importante señalar aquí. Es importante dejar claro que, internet, si bien es cierto, está siendo la principal responsable de la generación y la creación de estos nuevos modelos de negocios y de esta nueva manera de manejar la empresa, es un medio, no un fin en si mismo, y eso nos ubica en el tema del manejo del talento, porque eso lo que significa es que el conocimiento; el talento, el ingenio, la capacidad de crear a partir del conocimiento ya existente, sigue siendo un don y una cualidad que solo la posee el ser humano, es decir, todavía la inteligencia artificial no ha llegado a desarrollarse, y esperemos que no llegue a desarrollarse de una manera tal que pueda sustituir al hombre como el elemento innovador, de hecho, una de las cosas sobre las que me enteré en éstos días, acerca del tema de la necesidad del talento aún en los procesos más sofisticados y en las economías más avanzadas, es que, por ejemplo, en Japón, que basó su éxito en la calidad total como una filosofía de mejoramiento continuo, etc. etc., y que llegó a unos niveles de robotización en sus principales plantas muy alto, está volviendo a colocar personas en algunas partes importantes de la organización, es decir, están dejando de lado los robots y están volviendo a colocar personas, por qué ? porque, si bien es cierto, la Robótica como tal, garantiza una perfección milimétrica en un tiempo adecuado en el proceso etc., el concepto de mejoramiento continuo que está asociado a la innovación y a la búsqueda permanente de un mejoramiento de un proceso determinado a través del ingenio, las máquinas no pueden hacer ese trabajo, entonces, los japoneses se están dando cuenta que su filosofía de mejoramiento continuo no es posible hacerla, sustituyendo hombres por máquinas, esa es la razón por la cual han puesto a colocar en posiciones importantes a personas, porque las

personas son los únicos seres que pueden crear conocimiento a partir del conocimiento, eso solamente es posible si somos hábiles y oportunos en, primero, ubicar al personal adecuado con las habilidades y los conocimientos adecuados; segundo, fomentar un clima en las personas puedan generar ese talento. Acordémonos que las organizaciones son sistemas artificiales que los hombres crean para conseguir objetivos económicos. Para tratar de establecer algunas reglas del juego dentro de éstos sistemas artificiales, las organizaciones han creado la autoridad, han creado las normas, han creado las políticas, han creado las restricciones, que en el caso de la forma como las personas se desempeñan dentro de las empresas pueden estar enmarcadas, por ejemplo, además de las mismas normas y políticas, en una descripción de puestos y, si bien es cierto eso tiene una razón de ser específica, que es normar, vamos a redundar, el funcionamiento, tenemos que reconocer que es una restricción, porque cuando, por ejemplo, nosotros decimos a una persona, usted va a trabajar en esta posición, sus responsabilidades son estas, de entrada le estamos diciendo: usted no haga nada más allá que lo que le estamos diciendo que haga; a usted no se le va a remunerar por más nada que no sea lo que se le ha dicho que debe hacer y eso es un restrictor, porque nosotros no sabemos qué iniciativas, qué ideas, qué aportes, pudiesen hacer éstas personas viendo como hacen el trabajo de sus compañeros, viendo las responsabilidades que realizan sus compañeros u otros compañeros en otras áreas, de manera pues, que las organizaciones que hoy en día, tratan de fomentar este ambiente de innovación, de creatividad, buscan crear ambientes de trabajo en donde exista un mínimo de restricción, que no solamente viene dada por existencia de una norma, de una política o una descripción de cargos, sino, la política que dispone ir con un traje o someterse a un horario. Hay áreas para hacer una cosa y hay áreas para hacer otra cosa; hay empresas que, por ejemplo, no les gusta o no permiten la conversación o el mucho interactuar de los

empleados durante las horas de trabajo. Hoy en día, hay otras empresas que, todo lo contrario, lo que hacen es motivar eso, porque en ese tomarse un café, fumarse un cigarrillo o irse a tomarse un vaso de agua, se genera un intercambio de información con mucha informalidad.

Leía en éstos días, un estudio que acaba de publicar la Asociación de Planificación Estratégica de Recursos Humanos de EE. UU. en lo que ellos llaman los *hallazgos*, un informe, que acaban de terminar sobre "El Estado del Arte de la Función", que tiene que ver con el tema de la planificación, las empresas prácticamente están abandonando todos los modelos de Planificación Estratégica, deliberada o intencionada, para ir a esquemas de planificación emergente, es decir, contingenciales, totalmente, como dicen en Venezuela, "como va viniendo, vamos viendo", entonces, cuando eso es así, la responsabilidad por reaccionar, ya no está solamente en el nivel de Dirección sino, tu tienes que dejar que el empleado que está en contacto directo con el cliente, con el proceso o en el mercado, sea también capaz de decirte: ¡ mira es para allá !, está pasando esto, eso implica que además de reducir o de facilitar, estimular y hasta desarrollar la comunicación bidireccional y, sobre todo la comunicación de abajo hacia arriba y que algunas empresas han adoptado hacer eso eliminando niveles gerenciales, que para mi no necesariamente es la fórmula, pero el punto está en que, esa es la decisión que se toma, porque no hay tiempo para estar convenciendo a la gente de que hay que estar cambiando cosas, para un gerente que, básicamente, su paradigma, su razón de ser, en una decisión estaba en él dar instrucciones, en él comandar gente, en el ser el vínculo comunicante entre la alta gerencia y el trabajador, decirle de la noche a la mañana, que cualquier persona puede ir hablar con el Presidente, que aquí el flujo de comunicación es abierto, que la información hay que compartirla, que las decisiones ya no se toman solamente ahí, sino que se pueden tomar

abajo, es más, estimula que se tomen las decisiones lo más cerca de la situación o del proceso, para estimular la velocidad de respuesta, ahí hay una serie de cambios, que tienen que ver incluso con la madurez de las personas.

Hay empresas que hoy en día lo están dando mucho peso al tema de la madurez dentro del proceso de selección de las personas y, a donde quiero ir con esto, a que las personas tienen que entender que su base y su razón de ser dentro de la Organización, ella no radica en poseer una estructura, una posición o ser los dueños de una información, sino que su razón fundamental de ser es propiciar ambientes laborales en donde la creatividad, el manejo de la información, el desarrollo de las ideas, sea realmente el ambiente más adecuado y eso, nos lleva, finalmente, a concluir, que el talento, la capacidad de innovar, la capacidad de generar más conocimientos a partir del conocimiento, que hoy en día, se está convirtiendo en el valor clave de valor y de generación de riqueza y si eso está en las personas, entonces, cada persona, dentro de la Organización pasa a tener un valor diferente dentro de la misma Organización.

Hoy en día el paradigma es que toda persona es potencialmente talentosa, es potencialmente hábil y, está potencialmente preparada y dispuesta para dar información y ayudar a desarrollarse en las Empresas. Las Empresas mismas son las que han generado una serie de restricciones, por ejemplo, el hecho de que tengan que existir jerarquías, los límites y auto límites que las propias empresas se generan.

En una Organización que no haya madurez, me refiero a la madurez de poder hablar abiertamente, de poder decirnos las cosas sin sentirnos mal, de aceptar y entender que no somos perfectos y que tenemos errores o

debilidades y que la idea es subsanarlas entre el equipo. Por qué ha sido tan difícil imponer un esquema de evaluación de 360° en donde se le permita al trabajador que opine acerca de su supervisor, bueno, porque que es un problema de madurez.

La noticia buena dentro de todo esto es que si el hombre nuevamente con sus rasgos, con sus características individuales y personales, pasa a ser el elemento clave y el talento pasa a ser el elemento clave. Nosotros los profesionales del Área de RR.HH. tenemos una nueva oportunidad de reposicionar nuestra actividad y contribuir efectiva y positivamente, en el desarrollo de este nuevo ambiente de negocios que se está generando en el mundo ".

Humberto Serna - Colombia - /¹³⁸

P.- *¿ Cómo el Mercadeo Corporativo incide para que la Administración del Talento Humano sea realmente un Factor Clave de Éxito en la Gestión Empresarial ?*

R.- " Haber, yo creo que la tecnología lo que va a hacer es quitarle mucho la superación de manuales a la gente y, que lo que le va a convertir es en verdadero talento, entendido como que va a poder pensar mucho más, crear mucho más, va a poder hacer cosas mucho más inteligentes, inclusive, Peter Druker, habla de la *era de la fuerza inteligente*, o sea la

¹³⁸ Director del Área de Negocios Internacionales, Universidad de los Andes, Colombia.

Inteligencia y, dice que el poder de las organizaciones del futuro va a estar en la inteligencia y no en la capacidad manual de la gente, entonces, la tecnología lo que va a quitar son muchas cosas manuales pero nunca le quitará la Inteligencia".

José Manuel Lama - República Dominicana - ¹³⁹

P.- *¿ Cómo lograr que el Talento Humano se convierta ciertamente en el Factor Clave de Éxito para la Gestión Empresarial ?*

R.- " Ok, fundamentalmente es entender cuál es el contexto en el que se está moviendo la Organización. Cuáles son los requerimientos del Mercado. Cuáles son los requerimientos tecnológicos. Cuál es el nicho que la organización quiere ocupar en su mercado; a qué se va a dedicar y, sobre eso hacer un análisis de qué cosas son fortalezas hoy en la organización, en su clima organizacional, en su gente, en los conocimientos, en la experiencia y, de acuerdo a esa visión de lo que la organización quiere llegar a ser.

Por ejemplo, queremos ser líder en el mercado, que para ser líder qué necesitamos, qué significa el liderazgo en nuestra empresa, para en función de eso, tomar en consideración qué fortaleza tiene nuestra gente, qué nuestro capital activo, nuestro capital humano, sobre esa visión y cómo podemos desarrollarlo. Qué oportunidades hay ahí y desarrollarlo. En la presentación que acabo de hacer, justamente, tocaba la parte de que el

¹³⁹ Director de la División de Consultoría del Centro de Consultoría y Desarrollo Gerencial de Santo Domingo

capital intelectual, que es ese valor intangible de la organización que se obtiene por la suma de los conocimientos, de la experiencia, de ese valor que tiene con sus ideas, es empleado, puede convertir y potencializar el valor de la organización, sumado a la infraestructura o al capital estructural de la organización, en dimensiones donde la organización gane, gane en valor, gane en el valor que tiene para el cliente, en la solución que le provea al cliente.

Ahora, cómo podemos hacerlo ?, sencillamente, entender qué necesita el empleado para poder operar y convertirse en el elemento clave de la organización; me explico, como yo entiendo que si quiero un empleado creativo, qué necesito darles a los empleados para que sean creativos, como yo puedo ayudar a que esas ideas que están ahí, el empleado se arriesgue a lanzarlas, sin temor a que se las rechace, sin temor a que se los cuestione, sino que las lance. Por ejemplo, la Compañía 3M, en una experiencia que tuve con ellos, vi que ellos no tan solo tienen valores, sino que modelan lo que dicen con sus valores, y ellos promueven el apoderamiento y la idea. El nicho de 3M es la innovación, ellos dicen, nosotros somos innovadores por naturaleza y su estrategia es de innovación. Tienen más de 65 mil productos en su catálogo de producto y eso es solamente permitiendo que los empleados, a partir de lo que ya han hecho sean capaces de poder construir y de poder generar ideas que provean soluciones al cliente pero, para eso, le dan oportunidad a que bajo la práctica del ensayo y el error, ellos lo hagan bien y construyan reflexiones sobre lo que hicieron bien y sobre lo que hicieron mal. Yo pienso, que la idea es, podemos convertir al empleado, más que un empleado, en un verdadero capital humano, un verdadero capital intelectual, proveyéndoles las herramientas que nuestra compañía necesita para que sus ideas se catolicen dentro de la organización.. Yo diría que ahí estaría la clave y, definitivamente, es vital entender, las organizaciones van

a tener la misma tecnología, las organizaciones van a competir con el mismo precio, las organizaciones podrán competir con otras cosas parecidas, pero *la única diferencia la proveerá la calidad humana*, el elemento actitudinal de ese empleado, el valor de sus ideas, su apoderamiento con el cliente, con los productos para darle más valor a la Organización.

Luis Pulgar - Venezuela - /¹⁴⁰

P.- *¿ Cuáles son las Tareas Fundamentales del Cambio Organizacional que posibiliten que la Administración del Talento Humano sea realmente un factor clave de Éxito en la Gestión Empresarial ?*

R.- " Las tareas de cambio organizacional, bueno, lo primero que hay que hacer es cambiar los patrones por los cuales uno decide a quien va a emplear y a quien no, porque las características de visión de futuro son diferentes de las que se buscaban antes. Antes se buscaba gente, quizás más estable, más disciplinada, hasta la hora es importante, pero, ahora, hay que buscar la creatividad, hay que buscar la capacidad de trabajar duro, pero, a la vez de visualizar el cambio y esa selección hay que hacerla tanto en la gente nueva que va a entrar, como la gente que está en la empresa que vaya a liderizar todo el proceso de modernización.

La palabra clave es alinear a todo el mundo, hay que asegurarse que el cassette mental se le cambio a la gente y eso no es muy fácil porque hay veces que la gente saca una carta o saca un procedimiento o una orden y

¹⁴⁰ Coordinador y Organizador de Recursos Humanos en Petróleos de Venezuela PVDSA.

piensa que ya hizo el cambio, eso es solamente el inicio del cambio, porque hay que asegurarte que el cambio realmente se dio, para eso hace falta el monitoreo, el seguimiento ".

Fernando Hernández - Colombia - /¹⁴¹

P.- *¿ Cómo incide el Coaching en la Administración del Talento Humano para que se convierta en Factor Clave de Éxito de la Gestión Empresarial ?*

R.- " Bueno, la enseñanza directo del *Coaching* es que saca el potencial interno del trabajador y lo pone al servicio de las organizaciones y del mismo. La diferencia es que hasta ahora hemos empleado o potencializado al trabajador en un 50% y ha sido únicamente como trabajador, pero se nos ha olvidado que tiene una fuerza interna que si logramos explotarla, si logramos utilizarla en beneficio del mismo trabajador y de la empresa, los resultados van a ser mucho mejor. Ese es el impacto del *Coaching* en las organizaciones, lamentablemente, no utiliza en la medida que se debería utilizar en Latinoamérica. Otros países como los EE.UU. y Europa que si tienen muy desarrollado y avanzado este tema, por eso es que son muchos más productivos y avanzados que nosotros, porque la diferencia entre un trabajador que es satisfecho y feliz a un trabajador que simplemente venga a un horario para subsistir, está precisamente, en esta técnica del *Coaching* de poder convertir a ese trabajador en una persona

¹⁴¹ Decano de la Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios del Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario

participativa y contenta de los mayores logros que pueda obtener al ser lógicamente, al exteriorizar todo ese potencial interno que tiene (..)

Las empresas establecen unos planes y establecen unos resultados, sin necesidad de utilizar el Coaching; si lo utilizan sus resultados son superiores, la diferencia entre los dos resultados, ahí es fácilmente una inversión la plata que se ha invertido lógicamente en el proceso de Coaching, porque da mayor resultado del que se obtiene normalmente. (..); la técnica del Coaching se basa en una interiorización de la relación entre dos personas en una organización o en la vida. En la medida que nos abramos y podamos exponer todo el potencial que tenemos interno, la riqueza interna que tiene todo ser humano y logremos canalizar ese potencial en beneficio de la organización, ahí se ven los resultados. El problema es que como no nos interesamos en ese recurso interno, jamás lo explotamos, entonces, la persona nunca lo pone a servicio de la empresa".

Alejandra Fegini - Argentina - /¹⁴²

P.- *¿ Cómo gravita la Inteligencia Emocional en la Administración del Talento Humano para que éste sea Factor Clave de Éxito en la Gestión Empresarial ?*

R.- " En realidad hay muchas cosas para hacer con Inteligencia Emocional (I.E.) en Recursos Humanos, pero, en realidad, la Inteligencia

¹⁴² Directora de Selección, Capacitación y Desarrollo América Latina de ADECCO

Emocional no la ejerce RR.HH., la ejerce toda persona dentro de la Organización que tenga personal a cargo, o toma de decisiones que influyan sobre el resto de las personas.

En RR. HH. impartimos la teoría, pero quien tiene que aplicarla son todos los gerentes de la Organización a todos los supervisores de la Organización. De nada sirve tener una Empresa con RR.HH que adhiere a la teoría de que la I. E., si en el día a día, a la hora de hacer una evaluación de desempeño o de contratar una persona en planta, en producción o en contabilidad, siguen utilizando los mismos viejos parámetros.

Entonces, el primer paso es, la primera función de RR.HH. dentro de la Empresa con I.E. es capacitar a quienes realmente van a ejercer la I.E., sino vamos a tener dos empresas, una empresa progresista representada por RR.HH. y, otra empresa tradicionalista representada por otros sectores de la organización.

Lo primero, es obtener consenso, para eso, generalmente, lo que hacemos, inclusive desde ADECCO, es organizar talleres de trabajo, es decir *team building*, con las personas de la Organización, todos los gerentes de la organización para explicarles la teoría desde el punto de vista de capacitación, en qué consiste y una vez que la persona, que casi todo el mundo adhiere a este tipo de teoría, darles pautas claras de cómo ponerla en práctica, es decir, en mi día a día, en mi concreción del día a día, qué significaría conducir a un empleado con I.E. , eso es lo que tiene que estar pensando responder RR.HH. y, las respuestas varían según las necesidades de cada sector. Pero, por ejemplo, la teoría influencia la forma en que describimos los puestos de trabajo, los mecanismos que ponemos cómo vamos hacer cada vez que debemos que tomar personal, qué temas

va a realizar la gente, qué entrevista vamos hacer, qué le vamos a preguntar y qué vamos hacer si la persona no cumple con la experiencia y los requisitos técnicos más duros que tenemos puesto.

Durante la evaluación de desempeño también, no siendo un tema de la I.E., sobre cómo le doy la devolución a la persona, sobre cómo es su trabajo, cómo le planteo los objetivos, cómo realizo la encuesta de clima laboral, sacando la parte estadística de encuesta de clima, no sirve para nada, y empezar aplicarla para dar mejoras para la gente y también en las entrevistas de egreso, cuando una persona decide abandonar mi organización, recopilar esta información de por qué la persona se quiere ir, por qué prioriza más 50 dólares de diferencia en sueldo que un ambiente de trabajo; qué es lo que le da valor agregado para la gente de mi organización. Esa es la forma en que yo creo, pero, la función de RR.HH. es educar; el ejercicio diario le hace cada gerente, cada jefe, ese es el punto, sino nos convertimos en unos administradores y más teóricos, a los cuales es lindo escuchar, pero nada más, el tema es llevarlo al día a día del trabajo".

Cecilia McMillen - Estados Unidos - /¹⁴³

P.- ¿ En qué radica la importancia de las Competencias en la Administración del Talento Humano como Factor Clave de Éxito de la Gestión Empresarial ?

¹⁴³ Profesora de la University of Massachussets y del INCAE

R.- " Bueno, fundamentalmente, la importancia del enfoque de *competencias* tiene que ver con el poder ligar el comportamiento de la conducta de las personas en su trabajo y los resultados que busca la Organización. Por ejemplo, si la organización ha determinado que uno de sus factores críticos para el éxito es la orientación al cliente, entonces, el esquema de competencias permite identificar cuáles son las conductas que son necesarias para que las personas dentro de la organización, puedan demostrar en el momento de la interacción con el cliente o del apoyo a la interacción con el cliente, esas conductas, esos comportamientos.

Entonces, cuando la organización dice nuestra estrategia es ser preferidos por la excelencia de nuestro servicio y nuestra orientación al cliente, toda la gente dentro de la organización sabe cuáles son las conductas que van relacionadas con eso; por ejemplo, de responder rápidamente y apropiadamente a los clientes cuando se acercan a uno; por ejemplo, asegurarse de que la oferta de productos es tal día y es completa. En fin, hay una serie de indicadores que serían diferentes para cada industria, donde se puede decir, esto es lo que significa orientación al cliente, esto es lo que nosotros queremos decir, cuando decimos somos una organización dedicada a atender bien a nuestro cliente.

En esa dirección, RR.HH. debería constituirse en el socio estratégico de la organización para poder ayudar a definir ese tipo o sistema de competencias que necesita la organización. Precisamente, el esquema de competencias va muy de la mano con ese posicionamiento de la función de RR.HH. como socio estratégico. Un posicionamiento que es mucho más difícil en la práctica, de lo que parece en la teoría, porque no es cuestión solo de decirlo, sino que es cuestión de que realmente de que RR.HH. pueda asumir no solo el papel de socio estratégico, sino que también, ejecutarlo,

eso implica que tienen que cambiar muchas cosas, desde el tipo de preocupaciones de las personas de RR.HH., hasta el tipo de formación que deben tener, porque necesita, para poder ser un socio estratégico del negocio, tienen que entender el negocio en primer lugar, entonces, eso implica muchos cambios en la forma tradicional de entenderlo " .

Horacio Saccoman -Brasil - /¹⁴⁴

P.- *¿Las Fusiones contribuyen ciertamente a que la Administración del Talento Humanos sea un Factor Clave de Éxito en la Gestión Empresarial ?*

R.- " Seguramente, yo estoy convencido que es el grupo humano nuevo que se va a formar, este grupo humano, será el factor primordial de unir todos los talentos de la nueva empresa dentro de la *nueva cultura*, Como yo siempre digo, se va a formar una nueva cultura, que deberá estar substanciada por los elementos de recursos humanos de la nueva empresa. No traten jamás de llevar una nueva cultura sin haber desarrollado las personas para absolver esa nueva cultura.

Mi caso específico mío, de no haber permeado la nueva cultura, me llevó a buscar una nueva cultura; a los hombres, las mujeres, los seres humanos, no se le impone cultura, se le impone dogmas y pragmas que es una forma de establecer una relación de confianza y entusiasmo intrínseco de tu ser humano, hacia una nueva realidad .

¹⁴⁴ Presidente / Gerente B.R. Regional, Warner Lambert, Venezuela.

La respuesta a tu punto, ¡Si! el factor humano es determinante, lo que va a venir. (..) la competencia para el empleo está , en lo que está , la empleabilidad va a llevar a que tú busques las competencias para seguir empleando gentes que te va a dar las respuestas, solo va a quedar un limbo donde tú no vas a tener gente atada a tu nuevo empleo, porque va a estar ahí como que boyando".

Luis Sánchez de León - España - /¹⁴⁵

P.- *¿ Cómo sintetizaría usted, la influencia que tiene el Internet en la Administración del Talento Humano para que ésta se convierta en Factor Clave de Éxito de la Gestión Empresarial ?*

R.- " Es difícil sintetizar sobre algo que no está todavía muy definido en cuanto a cuál va a ser su evolución y su destino final como es el Internet, pero, si que podría decir hoy que Internet lo que proporciona fundamentalmente es un enorme caudal de información a unos costes bajísimos y, dentro de esa información existe ya y se va a desarrollar de manera creciente, el caudal de información sobre el talento de las personas, creo que cualquier organización debe de pensar hoy utilizar el internet por dos motivos: lo primero es porque Internet es una tecnología sumamente barata, que permite operar procesos tradicionales que han exigido mucha mano de obra y muchos procesos que involucraban papel, firmas, autorizaciones etc., en un entorno mucho más amigable y mucho más

¹⁴⁵ Excititive Vice President Global Sales Europa del Sur & América Latina de ADECCO

rápido como puedes en internet. La segunda cosa que yo veo es que a los Directores de RR.HH. se les va a pedir cada vez más administrar el talento y gestionar el talento y gestionar el conocimiento, saliendo de una función que hasta ahora es clásica, como es la administración del personal y la administración de los recursos, a la previsión, la anticipación de las tendencias, al liderazgo y creo que para eso internet es un canal absolutamente válido que va a proporcionar muchísima posibilidad de anticipación de recursos humanos a las tendencias futuras, a cómo se van a comportar los individuos, las organizaciones y creo que en ese sentido, hoy, un buen Director de RR.HH., debería de pasar tiempo pensando en, como quiere que internet sea utilizado tanto en su organización como por el mismo, en la búsqueda de mejoras, de eficiencias, de productividad y de mayor información y de mejor información sobre el colectivo que forma su Empresa.

Creo que eso es lo que podemos anticipar hoy en un punto todavía en el que no sabemos; podemos decir, como va a ir de rápido el internet, pero no sabemos cuáles van a ser los efectos totales, nadie lo sabe, todo el mundo trabaja para ello y si que podemos saber que es un fenómeno absolutamente imparable y que tendrá repercusiones que todavía no conocemos, pero ya es evidente que hoy hay que estar muy inmersos en esa tecnología para poder aprovechar todas sus ventajas y en RR.HH. que ha sido tradicionalmente un área de la empresa lenta en absorber tecnologías, debería, desde este momento, ponerse en primer fila y ser la primera que las utilice para mejorar la calidad de las comunicaciones".

Con este capítulo finaliza la parte teórica de la tesis sobre la "Administración del Talento Humano como Factor Clave de Éxito en la Gestión Empresarial", reflexionando con la sabiduría de Confucio:

"Los ancianos que desean mostrar al mundo sus caracteres refinados, primero deben ordenar sus estados. Aquellos que desean ordenar sus estados deberían primero regular sus hogares. Aquellos que desean regular sus hogares, deberían primero cultivar su persona. Aquellos que desean cultivar su persona, primero rectificarían sus mentes. Aquellos que querían rectificar sus mentes, primero buscarían la sinceridad de sus voluntades. Aquellos que buscaban la sinceridad de sus voluntades, primero ampliarán sus conocimientos. La ampliación de los conocimientos depende de la investigación de las cosas. Cuando se investigan las cosas, el conocimiento se amplía. Cuando el conocimiento se amplía, se adquiere la seguridad de la voluntad. Cuando se adquiere la seguridad de la voluntad, la mente se rectifica. Cuando la mente se rectifica, se cultiva la persona". ¹⁴⁶

¹⁴⁶ LISIO Tarsicio, Op. cit. p.5

CAPÍTULO V

TENDENCIAS DE LAS EMPRESAS ECUATORIANAS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Después de haber realizado la referencia sobre la evolución de la administración científica, la configuración del nuevo escenario mundial, las características de la administración de los recursos humanos y, de haber abordado las generalidades respecto del talento humano, en procura de establecer el contexto teórico de la presente tesis, es necesario analizar las tendencias que, sobre el tema, vienen desarrollando las empresas ecuatorianas, tanto públicas como privadas.

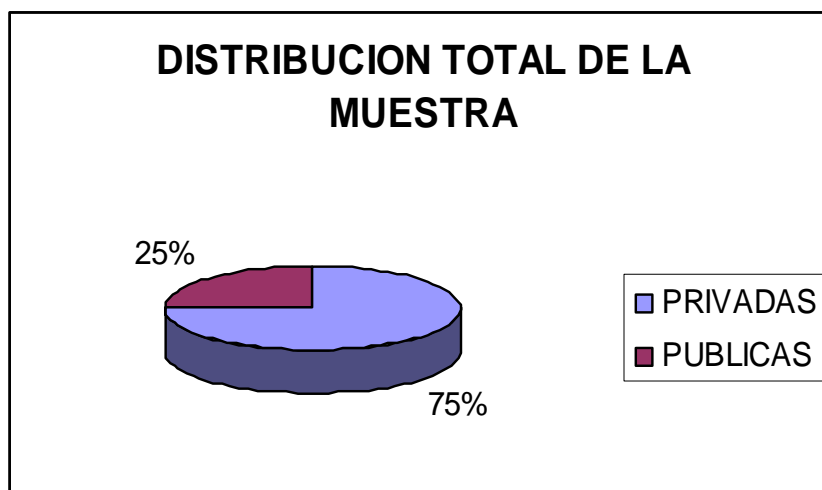
Para el efecto se diseñó una encuesta, para recabar información, estructurándola para el ámbito nacional, sobre aspectos muy puntuales relacionados con: características de estructuras organizacionales; optimización de los factores de la producción; criterios sobre la realidad empresarial para afrontar el cambio y la importancia que tiene el talento humano; aplicación de teorías, técnicas, modelos y herramientas de gestión empresarial; estímulos para el conocimiento y desarrollo del talento; instancias administrativas sobre las que recae la responsabilidad de administrar y desarrollar el talento. (anexo 1)

Los resultados obtenidos luego del proceso de aplicación y de análisis de la información, se explicitan a continuación

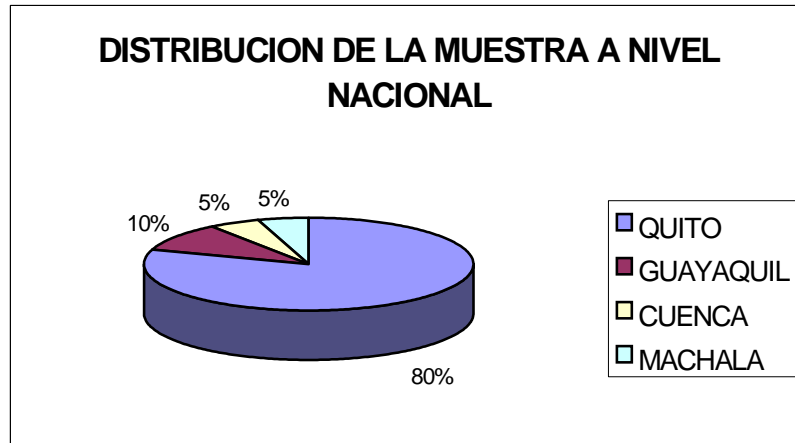
5.1. Diseño de La Muestra

La muestra se estructuró seleccionando empresas de reconocido prestigio, en el ámbito público y privado, tomando en cuenta, las coyunturas y circunstancias de logística disponibles para su aplicación. (Anexo 2).

5.2. Distribución:



La muestra la configuran un total de 100 empresas ecuatorianas, de las cuales setenta y cinco (75%) son del sector privado y veinticinco (25%) del sector público, correspondiendo a las ciudades de Quito el 80%, Guayaquil, el 10%, Cuenca el 5% y, a la ciudad de Machala el 5%.



FUENTE: Encuestas de opinión aplicada a empresas privadas y públicas del Ecuador

PREPARADO POR: Patricio Ponce I.

Según las estadísticas que dispone el Banco Central del Ecuador, correspondientes al año 1999, teniendo como fuente de información a la Superintendencia de Compañías,¹⁴⁷ se registran 25.419 empresas privadas, distribuidas, por ramas de actividad, así: Agricultura (2.723), Explotación minas y canteras(244), Industria (2.909), Electricidad, gas y agua (89), Construcción (1.233), Comercio al por mayor y menor (7.309), Transporte y almacenamiento (1.850), Establecimientos financieros y seguros (7.981), Servicios comunales, sociales y personales (1.081).

En lo que tiene relación con el sector público y, según la misma fuente, en el año de 1999, se registran 424 entidades públicas, que incluyen 220 Municipios, 22 Consejos Provinciales; 182 corresponden a jefaturas, tribunales, empresas eléctricas, agua potable, SOLCA y, universidades.

¹⁴⁷ "Indicadores de Coyuntura del Mercado Laboral Ecuatoriano" Año 1999, Banco Central del Ecuador

Considerando ese universo de instituciones públicas y privadas, el tamaño de la muestra equivale al 5.89% de las instituciones públicas y, al 0.29% de las empresas privadas del Ecuador.

5.3. Las Empresas y el Número de Empleados:

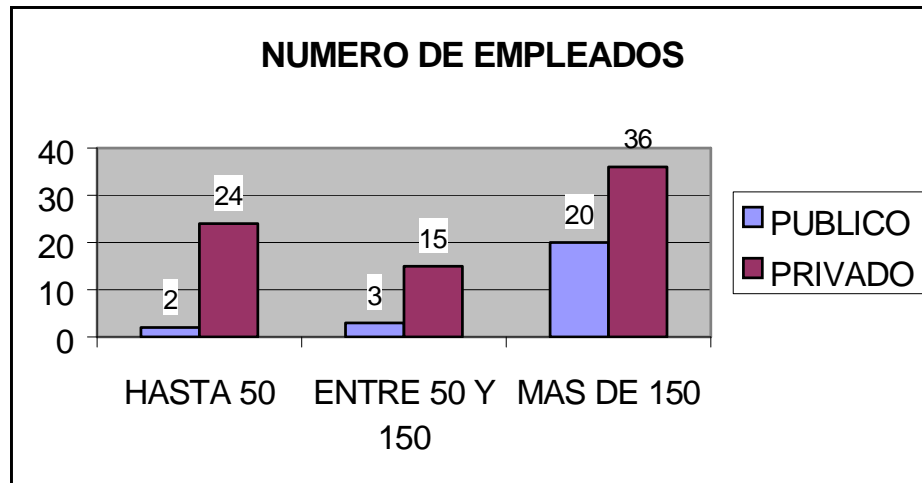
Esta clasificación responde al criterio personal del autor para agrupar, metodológicamente, según el número de empleados, a las empresas y facilitar el análisis de la información.

CUADRO No 1				
NUMERO DE EMPLEADOS				
SECTOR	NUMERO DE EMPLEADOS			TOTAL
	HASTA 50	ENTRE 50 Y 150	MAS DE 150	
PUBLICO	2	3	20	25
PRIVADO	24	15	36	75
TOTALES	26	18	56	100

FUENTE: Encuestas de opinión aplicada a empresas privadas y públicas del Ecuador

PREPARADO POR: Patricio Ponce I.

Del total de la muestra, el 26% tienen hasta 50 empleados; el 18% entre 50 y 150 empleados y, el 56% tienen más de 150 empleados.



FUENTE: Encuestas de opinión aplicada a empresas privadas y públicas del Ecuador

PREPARADO POR: Patricio Ponce I.

El 80 % de las organizaciones del sector público, tienen más de 150 empleados, lo que se explica porque pertenecen a Ministerios, instituciones bancarias y financieras y, otras de la administración pública, es decir, forman parte del aparato estatal, que tienen como sede la ciudad de Quito y que ejercen su función a escala nacional.

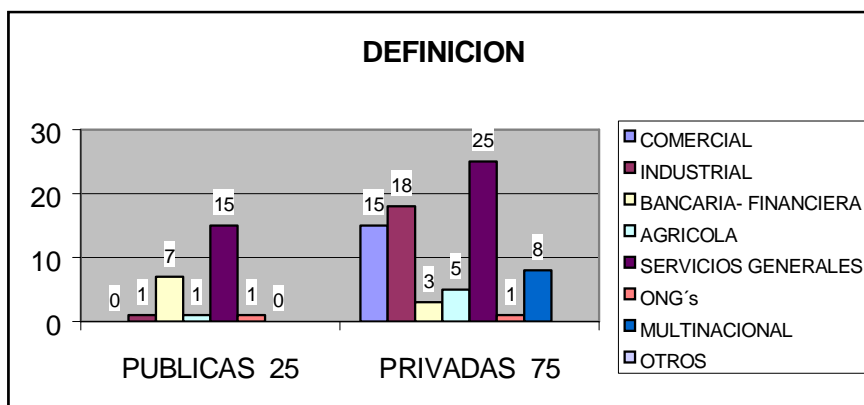
En el sector privado, las empresas son más numerosas ya que tienen hasta 50 empleados (el 32%) y, más de 150 empleados (48%), lo que evidencia, por cierto, que en este sector se genera las mayores fuentes de trabajo.

5.4. Tipología y Cobertura:

CUADRO No 2			
DEFINICION DE LA ORGANIZACIÓN Y COBERTURA			
DEFINICION			
TIPO DE ORGANIZACIÓN	PUBLICAS 25	PRIVADAS 75	TOTALES
COMERCIAL	0	15	15
INDUSTRIAL	1	18	19
BANCARIA- FINA	7	3	10
AGRICOLA	1	5	6
SERVICIOS GEN	15	25	40
ONG's	1	1	2
MULTINACIONAL	0	8	8
OTROS	0	0	0
TOTALES	25	75	100

FUENTE: Encuestas de opinión aplicada a empresas privadas y públicas del Ecuador

PREPARADO POR: Patricio Ponce I.



FUENTE: Encuestas de opinión aplicada a empresas privadas y públicas del Ecuador

PREPARADO POR: Patricio Ponce I.

De la tipología adoptada en la muestra se observa el 40% corresponde a la categoría de *Servicios Generales* en la que se agrupan,

entre otras: Ministerios, instituciones educativas, consultoras, operadoras de turismo, gobiernos seccionales, empresas de servicios básicos, transportación, salud, comunicación, ferias, seguridad, auxilios mecánicos, farmacias, etc. El 19% corresponde a empresas industriales; el 15% a comerciales; el 10% a bancarias . financieras; y, en menor porcentaje, a empresas multinacionales (8%), agrícolas (6%) y ONGs (2%).

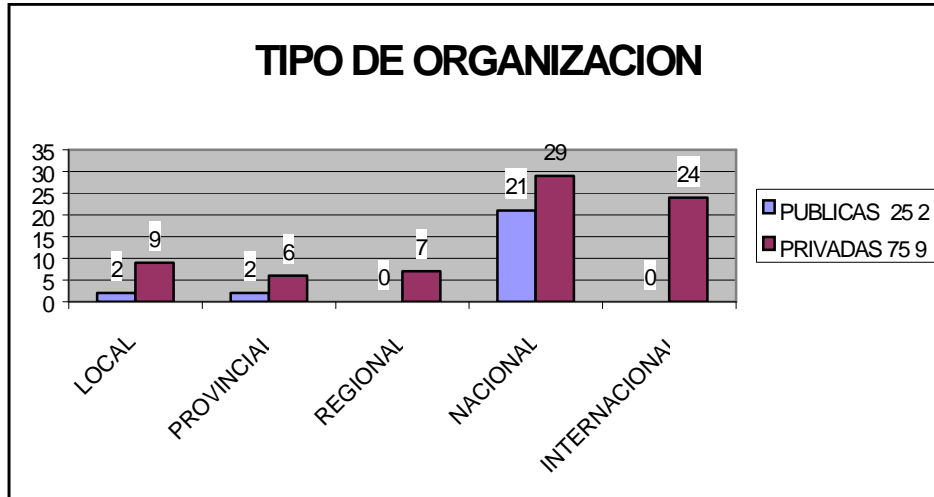
Las empresas industriales, comerciales, multinacionales y agrícolas constituyen el 61% de la muestra del sector privado y el 46% del total nacional, lo que evidencia, tanto por la distribución de la muestra como por realidad empresarial del país, que en el sector privado se concentra el grueso de empresas dedicadas a la producción de bienes y servicios.

CUADRO 2.1			
DEFINICION DE LA ORGANIZACIÓN Y COBERTURA			
COBERTURA	TIPO DE ORGANIZACIÓN		TOTALES
	PUBLICAS 25	PRIVADAS 75	
LOCAL	2	9	11
PROVINCIAL	2	6	8
REGIONAL	0	7	7
NACIONAL	21	29	50
INTERNACIONAL	0	24	24
TOTALES	25	75	100

FUENTE: Encuestas de opinión aplicada a empresas privadas y públicas del Ecuador

PREPARADO POR: Patricio Ponce I.

Del total de la muestra, el 50% de las empresas tienen cobertura nacional, correspondiendo el 29% al sector privado, debiendo destacarse que, el 24% de ellas, operan en el ámbito internacional, lo que demuestra que se trata de empresas de importante desarrollo comercial, industrial y de servicios.



FUENTE: Encuestas de opinión aplicada a empresas privadas y públicas del Ecuador

PREPARADO POR: Patricio Ponce I.

Cabe resaltar que del total de las empresas que tienen cobertura internacional, el 8% son industriales, 6% multinacionales y, el 6% de servicios generales, dedicadas a la consultoría empresarial.

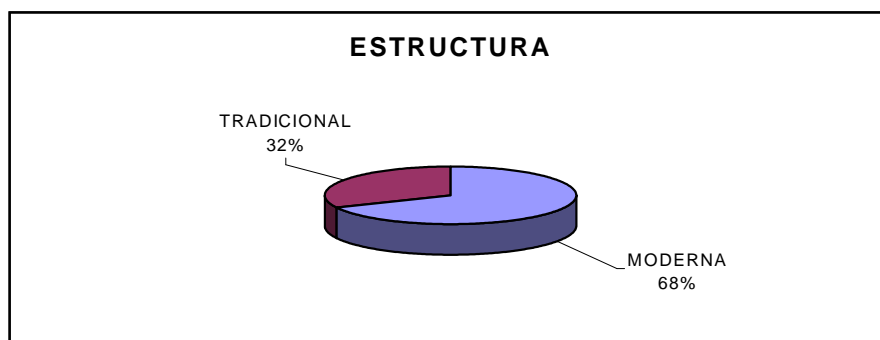
5.5. Estructura Organizacional:

CUADRO No 3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
ESTRUCTURA			
TIPO DE ORGANIZACIÓN	TIPO DE ESTRUCTURA		TOTALES
	TRADICIONAL	MODERNA	
PUBLICA	13	12	25
PRIVADA	19	56	75
TOTALES	32	68	100

FUENTE: Encuestas de opinión aplicada a empresas privadas y públicas del Ecuador

PREPARADO POR: Patricio Ponce I.

Es importante destacar que el 68% de las empresas del total de la muestra se auto catalogan como empresas modernas, (probablemente, considerando la formación y desempeño del personal, la estructura organizacional, estilos de gestión administrativa, tecnología disponible, etc.), correspondiendo el 82% al sector privado y el 18% al sector público.



FUENTE: Encuestas de opinión aplicada a empresas privadas y públicas del Ecuador
 PREPARADO POR: Patricio Ponce I.

En el desarrollo de la encuesta se pidió a los encuestados complementar esta pregunta señalando las características de la estructura organizacional de sus empresas, obteniéndose un total de 108 respuestas, puesto que algunos respondieron con más de una alternativa.

CUADRO 3.1 CARACTERISTICAS						
TIPO ORGANIZACIONAL	SECTOR PUBLICO		EMPRESAS PRIVADAS		TOTALES	
	TRADICIONAL 13	MODERNA 12	TRADICIONAL 19	MODERNA 56	TRADICIONAL 32	MODERNA 68
JERARQUICA	6	1	14	5	20	6
BUROCRATICA	5	1	1	0	6	1
FUNCIONAL	1	6	5	29	6	35
APLANADA	1	3	0	4	1	7
ADAPTIVA (FLEXIBLE)	1	3	1	21	2	24
TOTALES	14	14	21	59	35	73
OBSERVACIONES	* 1 respuesta +	* 2 respuestas +	* 2 respuestas +	* 3 respuestas +	3 respuestas (+)	5 respuestas (+)
NOTA:	Los totales de las estructuras organizaciones (TRADICIONALES Y MODERNAS) no coinciden con los del TIPO ORGANIZACIONAL, en virtud de que muchos de los encuestados respondieron con más de una alternativa en la misma pregunta.					

FUENTE: Encuestas de opinión aplicada a empresas privadas y públicas del Ecuador
 PREPARADO POR: Patricio Ponce I.

Se destacan, en las empresas auto calificadas como modernas, las estructuras funcional con el 51% y, la adaptativa (flexible) con el 35%, a diferencia de las tradicionales, en las que priman las estructuras jerárquicas (63%) y, con igual porcentaje, las de tipo burocrático y funcional (19%).

Al juzgar por los resultados, existe coherencia entre los tipos de organización y su estructura organizacional, si se considera que las estructuras aplanadas y adaptativas, reflejan una concepción moderna de organización empresarial y, que se diferencian de las tradicionales, cuyas estructuras son fundamentalmente, jerárquicas, burocráticas y funcionales.

Desde este punto de vista, resulta objetivo afirmar que en las empresas del sector privado se advierten avances de modernización empresarial y, por excepción, en algunas instituciones del sector público.

5.6. Prioridades de Factores de Producción:

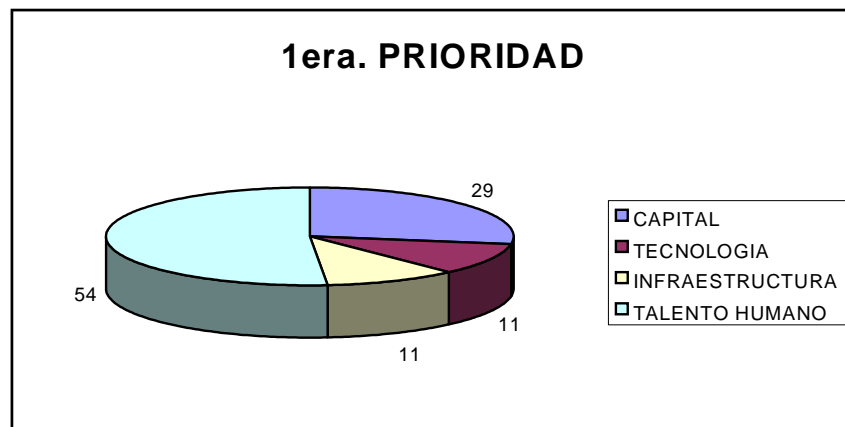
En lo que dice relación a los factores de la producción (capital, tecnología, infraestructura, talento humano), se pidió a los encuestados que, acorde a la prioridad que tengan en sus respectivas empresas, señalen la que corresponda a cada uno de ellos.

CUADRO No 4																				
PRIORIDADES DE FACTORES DE PRODUCCION																				
FACTORES	CAPITAL					TECNOLOGIA					INFRAESTRUCTURA					TALENTO HUMANO				
	SECTOR / PRIORIDADES	1	2	3	4	TOTAL	1	2	3	4	TOTAL	1	2	3	4	TOTAL	1	2	3	4
PUBLICO	6	2	5	12	25	1	15	7	2	25	4	0	11	10	25	14	8	3	0	25
PRIVADO	23	10	14	28	75	10	36	25	4	75	7	9	29	30	75	40	18	8	9	75
TOTALES	29	12	19	40	100	11	51	32	6	100	11	9	40	40	100	54	26	11	9	100

FUENTE: Encuestas de opinión aplicadas a empresas privadas y públicas del Ecuador

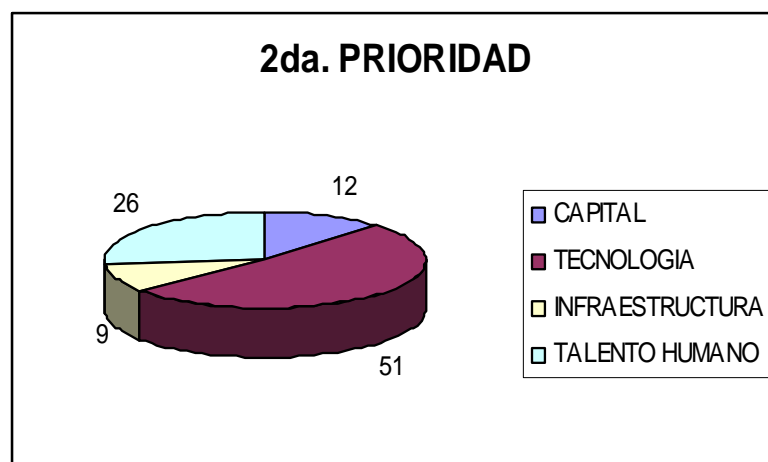
PREPARADO POR: Patricio Ponce I.

Considerando la totalidad de la muestra y las respuestas, en primer lugar ubican al talento humano (54%), seguido por el capital (29%) y con idéntico porcentaje (11%) tanto a la tecnología como a la infraestructura.

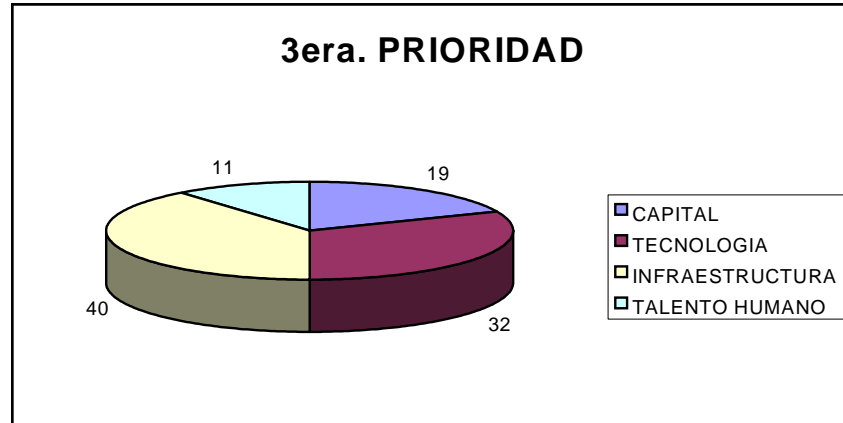


FUENTE: Encuestas de opinión aplicada a empresas privadas y públicas del Ecuador
 PREPARADO POR: Patricio Ponce I.

Particularizando las respuestas por factores y prioridades, seleccionan como segunda prioridad a la tecnología con un 60% en el sector público y, con el 48% en el sector privado.

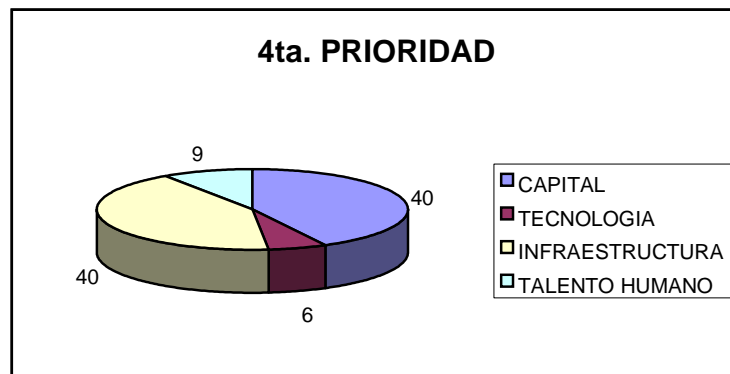


Como tercera prioridad, ubican a la infraestructura con el 44% en el sector público y, con el 39% en el privado.



FUENTE: Encuestas de opinión aplicada a empresas privadas y públicas del Ecuador
 PREPARADO POR: Patricio Ponce I.

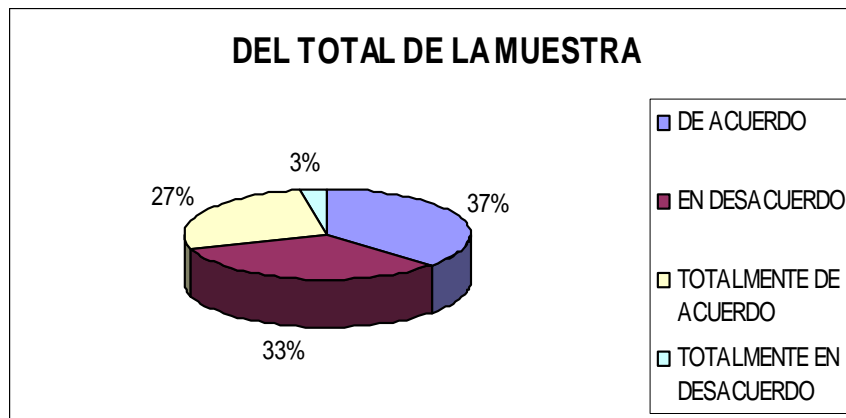
Como cuarta o última prioridad, seleccionan al capital con porcentajes equivalentes al 48% en el sector público y del 37% en el sector privado; mientras que a la infraestructura le atribuyen idéntica prioridad, tanto el sector público como en el privado, con igual porcentaje (40%).



FUENTE: Encuestas de opinión aplicadas a e
 PREPARADO POR: Patricio Ponce I.

Las prioridades registradas revelan la importancia que tiene o va adquiriendo el talento humano como factor clave de éxito en la gestión empresarial, de los sectores público y privado, que no excluye, por supuesto, a los demás factores de la producción que gravitan de modo distinto en las empresas, dependiendo de sus características en la misión y visión, objetivos, estrategias, niveles de competitividad, etc.

5.7. Preparación Empresarial para el Cambio Organizacional



Los criterios emitidos por los encuestados respecto de si las empresas, en su generalidad, están preparadas para el cambio organizacional, determinan, en el total de la muestra, estar *de acuerdo* un 37%, (correspondiendo 24% al sector público y, 76% al sector privado); *en desacuerdo* el 33%, (24% del sector público y, 76% del sector privado); *totalmente de acuerdo* el 27% (correspondiendo 22% al sector público y, el 78% al sector privado); y, *totalmente en desacuerdo* el 3%.

CUADRO No 5					
PREPARACION PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL					
SECTOR	ALTERNATIVAS				TOTALES
	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	
PUBLICO	9	8	6	2	25
PRIVADO	28	25	21	1	75
TOTALES	37	33	27	3	100

FUENTE: Encuestas de opinión aplicadas a empresas privadas y públicas del Ecuador

PREPARADO POR: Patricio Ponce I.

Las respuestas positivas comprendidas en las alternativas *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo*, constituyen el 64% del total de la muestra, lo que evidencia que existe un claro convencimiento de que las empresas ecuatorianas si están preparadas para el cambio que deviene del imperativo de lograr mayores niveles de competitividad basándose en el talento humano.

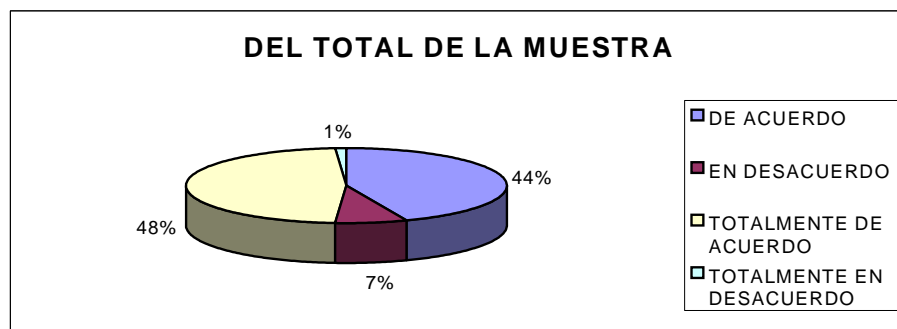
5.8. El Talento Humano como Activo Prioritario

CUADRO No 6					
EL TALENTO HUMANO COMO ACTIVO PRIORITARIO					
SECTOR	ALTERNATIVAS				TOTALES
	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	
PUBLICO	11	2	12	0	25
PRIVADO	33	5	36	1	75
TOTALES	44	7	48	1	100

FUENTE: Encuestas de opinión aplicadas a empresas privadas y públicas del Ecuador

PREPARADO POR: Patricio Ponce I.

Al requerir el criterio que más se ajuste a la realidad de las empresas encuestadas, respecto a sí el talento humano es el activo más determinante que poseen las empresas para desarrollar ventajas competitivas (tecnología y mano de obra calificada), agrupando las respuestas positivas del total de la muestra, dan un categórico 92%, de los cuales el 44% corresponden a la alternativa *de acuerdo* y, el 48% a la alternativa *totalmente de acuerdo*. De estos totales de respuestas positivas, el 75% la emitieron los encuestados de empresas privadas y, el 25% los del sector público. Las respuestas negativas dan en conjunto un 8%.



FUENTE: Encuestas de opinión aplicadas a empresas privadas y públicas del Ecuador

PREPARADO POR: Patricio Ponce I.

5.9. Teorías, Modelos, Técnicas, Métodos y Herramientas Aplicados en la Gestión Empresarial.

La categorización de las empresas como tradicionales y modernas tiene relación con el tipo de estructuras, modelos, técnicas, métodos y herramientas de gestión implementadas, mismas que coadyuvan a que las organizaciones se modernicen, cambien y desarrollen el conocimiento y el talento.

CUADRO No 7

TEORIAS, MODELOS, TECNICAS, METODOS Y HERRAMIENTAS DE GESTION EMPRESARIA

VARIEDAD	SECTOR		TOTAL
	PUBLICO	PRIVADO	
CALIDAD TOTAL	12	38	50
PLANIFICACION ESTRATEGICA	19	56	75
INTELIGENCIA EMOCIONAL	3	5	8
EVALUACION 360°	4	7	11
FORMACION DE FACILITADORES	7	24	31
MERCADEO CORPORATIVO INTERNO	0	18	18
TEORIA DE REDES	3	4	7
REINGENIERIA DE PROCESOS	15	25	40
SISTEMA DE COMPETENCIAS	10	27	37
PROGRAMACION NEURO LINGÜÍSTICA	0	3	3
CIRCULOS DE CALIDAD	2	17	19
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	13	40	53
INTERNET E INTRANET	13	33	46
OTROS	1	5	6
TOTAL	102	302	404

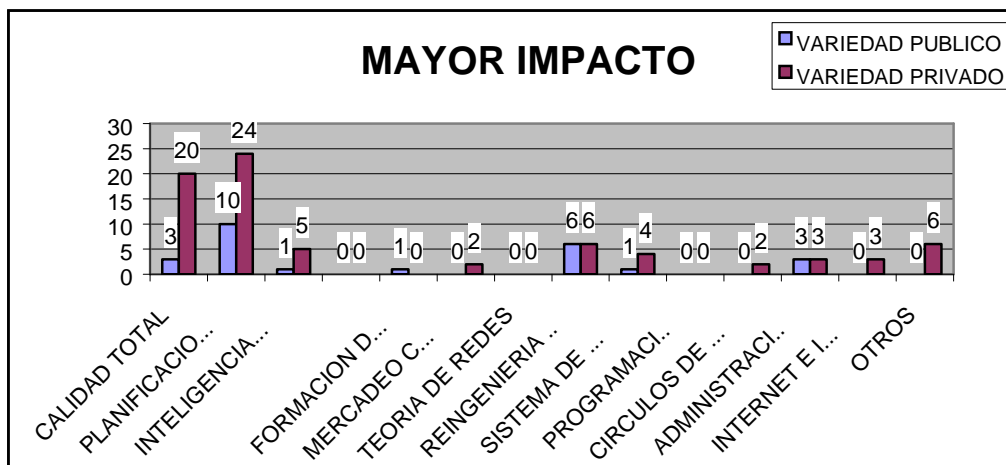
FUENTE: Encuestas de opinión aplicadas a empresas privadas y públicas del Ecuador

PREPARADO POR: Patricio Ponce I.

NOTA: Los totales de VARIEDAD no coinciden con el total de la muestra, en virtud de que muchos de los encuestados respondieron con más de una alternativa en la misma pregunta.

De la variedad establecida en la encuesta, se advierten que en la generalidad de las organizaciones, aplican o han aplicado, algunas de ellas, pues, en efecto, de un total de 404 respuestas (102 del sector público y 302 del sector privado), 75 de ellas, (19%) señalan a la *Planificación Estratégica*; 53 (13%) a la *Administración por Objetivos*; 50 (12%) a la *Calidad Total*; 46 (11%) al *internet e Intranet*; 40 (10%) a la *Reingeniería de Procesos*; 37 (9%) al *Sistema de Competencias*; 31 (7%) a la *Formación de Facilitadores*. El resto de alternativas, fueron señaladas en porcentajes muy menores.

Cabe señalar que todas las alternativas sugeridas en la encuesta fueron escogidas, aunque, como queda demostrado, con distintos porcentajes.



FUENTE: Encuestas de opinión aplicadas a empresas privadas y públicas del Ecuador
 PREPARADO POR: Patricio Ponce I.

En el Sector Público se destaca a la Planificación Estratégica y a la Reingeniería de Procesos como las herramientas de mayor aplicación, lo que se explica por los procesos que, desde aproximadamente una década, viene implementando el estado en el objetivo de modernizar y redimensionar a sus instituciones.

5.10. Teorías, Modelos, Técnicas, Métodos y Herramientas de Mayor Impacto en la Gestión Empresarial.

Al solicitar la referencia a cuál de las teorías, modelos, técnicas y herramientas de gestión empresarial, el 34% del total de la muestra (10% del sector público y 24% del sector privado) consideran como la de mayor

impacto a la *Planificación Estratégica*, seguida por la *Calidad Total*, con el 23%, (sector público 3%; sector privado 20%). El resto de alternativas fueron seleccionados con bajos porcentajes.

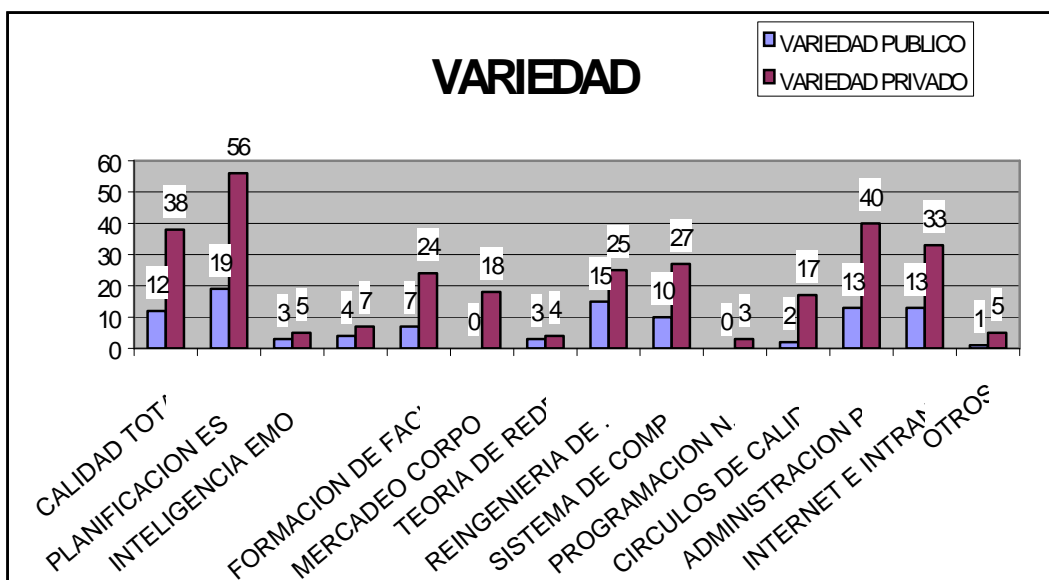
CUADRO No 8			
TEORIAS, MODELOS, TECNICAS, METODOS Y HERRAMIENTAS DE GESTION			
EMPRESARIAL DE MAYOR IMPACTO			
VARIEDAD	SECTOR		TOTAL
	PUBLICO	PRIVADO	
CALIDAD TOTAL	3	20	23
PLANIFICACION ESTRATEGICA	10	24	34
INTELIGENCIA EMOCIONAL	1	5	6
EVALUACION 360°	0	0	0
FORMACION DE FACILITADORES	1	0	1
MERCADEO CORPORATIVO INTERNO	0	2	2
TEORIA DE REDES	0	0	0
REINGENIERIA DE PROCESOS	6	6	12
SISTEMA DE COMPETENCIAS	1	4	5
PROGRAMACION NEURO LINGÜÍSTICA	0	0	0
CIRCULOS DE CALIDAD	0	2	2
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	3	3	6
INTERNET E INTRANET	0	3	3
OTROS	0	6	6
TOTAL	25	75	100

FUENTE: Encuestas de opinión aplicadas a empresas privadas y públicas del Ecuador

PREPARADO POR: Patricio Ponce I.

En el sector público, en segundo lugar, consideran a la *Reingeniería de Procesos* (24%) y, en tercer lugar, a la *Administración Por Objetivos* (20%), mientras que, en el sector privado, la *Calidad Total* (31%) tiene el segundo lugar y, la *Reingeniería de Procesos* (16%) ocupa la tercera preferencia.

Los argumentos con los que sustentan el por qué consideran a Planificación Estratégica la herramienta de gestión de mayor impacto, refieren a que con ella se establecen diagnósticos, se definen la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas, estándares de producción y planes operativos, es decir, con la planificación estratégica, se determina el camino a seguirse y el hacia dónde quiere llegar una organización, racionalizando recursos e integrando para sus logros, varias de las teorías, modelos, técnicas, métodos y herramientas mencionadas.



FUENTE: Encuestas de opinión aplicadas a empresas privadas y públicas del Ecuador

PREPARADO POR: Patricio Ponce I.

Todos los modelos, técnicas, métodos y herramientas de gestión empresarial son importantes. El éxito de su aplicación depende, entre otros aspectos, de que sean adaptados a la realidad de las organizaciones; que cuenten con el respaldo e involucramiento de la alta gerencia; y, que sean manejados por profesionales especializados en la materia.

5.11. Estímulos al Conocimiento y Desarrollo del Talento Humano

Para conocer las maneras en que las organizaciones estimulan el conocimiento y desarrollan el talento, se plantearon algunas alternativas, que en la generalidad de los casos fueron seleccionadas, optando por varias de ellas, lo que se evidencia en las 246 respuestas dadas, de las cuales, 58 (24%) corresponden al sector público y, 188 (76%), al sector privado.

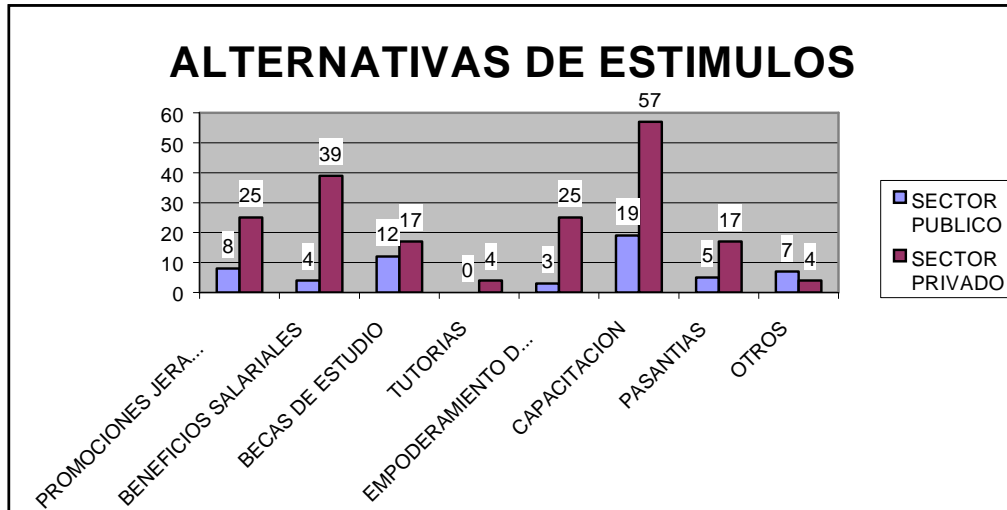
CUADRO No 9			
ESTIMULOS AL CONOCIMIENTO Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO			
ALTERNATIVAS DE ESTIMULOS	SECTOR		TOTALES
	PUBLICO	PRIVADO	
PROMOCIONES JERARQUICAS	8	25	33
BENEFICIOS SALARIALES	4	39	43
BECAS DE ESTUDIO	12	17	29
TUTORIAS	0	4	4
EMPODERAMIENTO DE FUNCIONES	3	25	28
CAPACITACION	19	57	76
PASANTIAS	5	17	22
OTROS	7	4	11
TOTALES	58	188	246

FUENTE: Encuestas de opinión aplicadas a empresas privadas y públicas del Ecuador

PREPARADO POR: Patricio Ponce I.

NOTA: Los totales de ALTERNATIVAS DE ESTIMULO no coinciden con el total de la muestra, en virtud de que muchos de los encuestados respondieron con más de una alternativa en la misma pregunta.

Los mayores porcentajes dan cuenta de que en la Capacitación (31%), constituye la forma preferida con que las empresas estimulan el conocimiento y el talento de sus empleados, seguida por los Beneficios Salariales (17%); las Promociones Jerárquicas (13%); Becas de Estudio (12%) y, Empoderamiento de Funciones (11%).



FUENTE: Encuestas de opinión aplicadas a empresas privadas y públicas del Ecuador

PREPARADO POR: Patricio Ponce I.

La tendencia que se advierte es que las empresas están dando a la capacitación la importancia que tiene como mecanismo que permite generar, aprehender y desarrollar el conocimiento, creando una cultura de organizaciones que aprenden para lograr mayores y mejores niveles de competitividad.

En el sector público, las becas de estudio ocupan el segundo lugar, a diferencia de lo que ocurre en el sector privado en donde ocupan el cuarto lugar. En el sector privado, los beneficios salariales son utilizados como segundo mecanismo de estímulo, mientras que en el sector público ocupa el sexto lugar, lo que se explicaría, fundamentalmente, porque en el sector privado las políticas de administración salarial devienen de las posibilidades financieras, producto de las ganancias de los negocios y, de la libertad de los empresarios para resolver beneficios de ésta índole para atraer y retener

personal, lo que no ocurre, en la generalidad del sector público, en donde las políticas salariales son sumamente restrictivas.

En lo relacionado con las promociones jerárquicas que, como tercera preferencia de estimulación, aplican tanto en el sector público como en el privado, revela que en las organizaciones el desarrollo de carrera profesional está vigente, aunque se desconocen los procedimientos que se adoptan en cada uno de los sectores.

Toda forma de estímulo es positiva cuando satisfacen las necesidades humanas (básicas, seguridad, pertenencia, reconocimiento y, autorrealización) y, con ellas, de las organizaciones para ser competitivas.

Entre las respuestas dadas en la alternativa *Otros*, llama la atención siete respuestas que dicen *Ninguno*, dos en el sector público y cuatro en el privado, lo que induce a pensar que se trataría de organizaciones muy rígidas.

5.1.2. Áreas o Instancias Responsables de Administrar y Desarrollar el Talento Humano.

Para sondear la tendencia prevaeciente sobre la dependencia que tiene la responsabilidad de administrar y desarrollar el talento, se plantearon varias alternativas, entre las cuales, los encuestados, podían excogitar las respuestas atinentes a la realidad de sus organizaciones.

CUADRO No 10			
AREAS O INSTANCIAS RESPONSABLES DE ADMINISTRAR Y DESARROLLAR EL			
TALENTO HUMANO			
AREAS O INSTANCIAS	SECTOR		TOTALES
	PUBLICO	PRIVADO	
JUNTA DE ACCIONISTAS	0	2	2
GERENCIA GENERAL	4	26	30
RECURSOS HUMANOS	20	53	73
COMITÉ ESPECIAL	1	7	8
CONSULTORIA EXTERNA	0	4	4
OTRAS	3	7	10
TOTALES	28	99	127

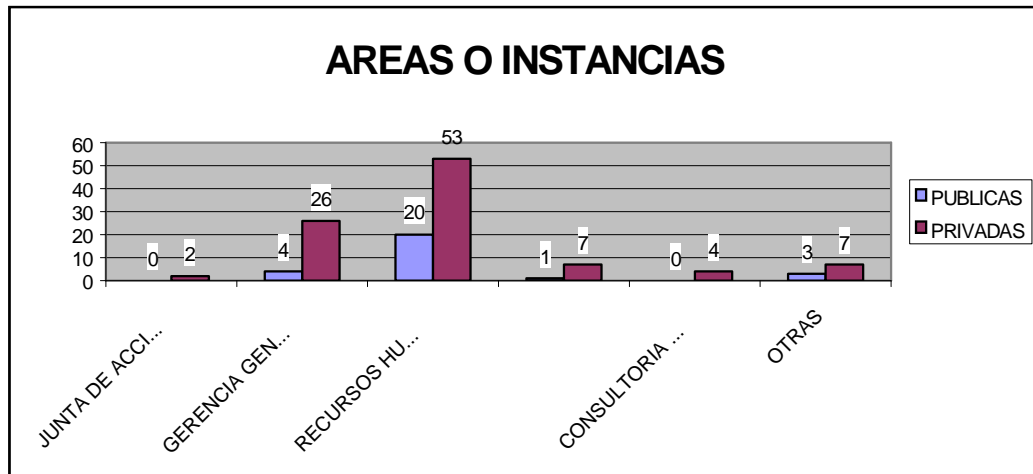
FUENTE: Encuestas de opinión aplicadas a empresas privadas y públicas del Ecuador

PREPARADO POR: Patricio Ponce I.

NOTA: Los totales de AREAS O INSTANCIAS no coinciden con el total de la muestra, en virtud de que muchos de los encuestados respondieron con más de una alternativa en la misma pregunta.

El gran total de respuestas suma 127, correspondiendo 28 (22%) al sector público y, 99 (78%) al sector privado, determinando en un 57%, que la *Gerencia de Recursos Humanos*, es la dependencia responsable de la administración y desarrollo del talento humano, criterio que lo comparten en el 27% del sector público y el 73% del sector privado.

El 24% del total de las respuestas, revelan que la *Gerencia General*, ocupa el segundo lugar como la instancia responsable de dicha administración, ubicando, en este sentido, la mayoría de las respuestas en el sector privado con un 87% y, el 13% restante, en el sector público. En porcentajes poco importantes, ubican a otras dependencias como la junta de accionistas, comités especiales, consultorías externas y otras.



FUENTE: Encuestas de opinión aplicadas a empresas privadas y públicas del Ecuador

PREPARADO POR: Patricio Ponce I.

La constatación de que la mayoría de empresas señalan que la *Gerencia de Recursos Humanos* es la dependencia que, en las organizaciones públicas y privadas, tiene la responsabilidad de administrar y desarrollar el talento humano, significa que se reconoce las competencias de esa importante función organizacional, que, sin embargo, para consolidarse o reposicionarse, debe agregar valor a sus acciones para convertirse en el socio estratégico de la empresa de manera que ésta alcance mayores niveles de competitividad sobre la base del conocimiento y el talento de sus trabajadores.

En aquellos casos de empresas que señalan al gerente general como el responsable de la administración y desarrollo del talento del personal, debe considerarse la posibilidad de que se trataría de empresas, cuyos dueños, gerencian su propiedad.

Al juzgar por los resultados de la encuesta, las empresas ecuatorianas, en la generalidad de los casos, especialmente del sector privado, evidencian una actitud positiva, una clara conciencia, respecto de lo que significa e implica el logro de mayores y mejores ventajas competitivas en un escenario de globalización y crisis, en el cual, el mercado, es determinante para la supervivencia de las empresas, al demandar calidad en los bienes y servicios que producen y, la satisfacción exigente de sus clientes en el medio local, nacional, regional y mundial.

Las ventajas competitivas que deben desarrollar las empresas, deben fundamentarse en estrategias que aprovechen las ventajas comparativas, la tecnología y la capacitación de la mano de obra, en el objetivo de incrementarlas o perpetuarlas.

La era del conocimiento implica que las empresas desarrollen estrategias para agregar valor a sus procesos productivos sobre la base de la creatividad que deviene del potencial intelectual, por lo que la adopción y aplicación de teorías administrativas tienen que efectuarse críticamente de manera que su implantación contribuya al cambio organizacional.

En resumen, los resultados de la encuesta confirman la hipótesis planteada de que **"El talento humano es el activo más determinante que las empresas poseen para desarrollar ventajas competitivas"** porque el valor de las empresas ahora no se mide por sus activos tangibles, sino por los intangibles, es decir, las personas con sus conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas, convirtiéndose éstas en el factor clave de éxito de la gestión empresarial.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- 6.1.1. Intel Alvin Toffler, a la humanidad le han caracterizado tres olas económicas: la agrícola, la industrial y la del conocimiento, cuyas bases de poder constituyen la tierra, el capital y el conocimiento, respectivamente. La humanidad vive entonces, el auge de la Tercera Ola, del conocimiento, que equivale, en este sentido, a las concepciones de otros autores que la catalogan como la Era de la Economía del Conocimiento y del *Capital Intelectual*.
- 6.1.2. Abordar el tema de la "Administración del Talento Humano como Factor Clave de Éxito en la Gestión Empresarial" implica acercarse al conocimiento y comprensión de varias teorías administrativas, al análisis de sus aportes al desarrollo organizacional de las empresas y la relación con el entorno socio-económico en que interactúan.
- 6.1.3. La administración es tan antigua como la humanidad, surge y se desarrolla con el hombre, es de las más ubicuas funciones sociales pues en efecto, está presente en todos los países del universo, en organizaciones de toda índole y es utilizada por todas las personas como una herramienta que implica, de algún modo, planear, dirigir,

ejecutar, coordinar, controlar y evaluar sus actividades individuales y colectivas.

- 6.1.4. Conceptualmente las empresas son unidades básicas de producción y creadoras de riqueza; en ellas, se transforman y agregan valor, a través de la tecnología, a los factores de producción: tierra (recursos naturales), mano de obra (trabajadores) y capital (tangibles e intangibles) generando bienes y servicios, bajo la administración del *empresario*, quien constituye el agente económico responsable de las decisiones orientadas al uso racional de los recursos y a su maximización acorde a objetivos planificados.
- 6.1.5. La concepción y práctica ética de las empresas, marcan la diferencia entre lo que es un negocio y lo que es una empresa, ésta se caracteriza por la visión a largo plazo y sus interrelaciones con diversos grupos de interés, mientras que aquella se guía por una visión inmediatista y el afán exclusivo de lucro.
- 6.1.6. En la actualidad, en un mundo de alta competitividad, los nuevos y más importantes activos constituyen los conocimientos técnicos y especializados de su personal, su experiencia, en resumen, en lo que se denomina Capital Intelectual o Conocimiento, consecuentemente, las empresas que aprovechen los conocimientos y capacidades de su personal, que desarrollen su capacidad de aprendizaje, que potencien la innovación constante y la creación de nuevos conocimientos y que apoyen su crecimiento en estos factores, estarán en situación de afrontar los retos futuros.

- 6.1.7. En los procesos de desarrollo de las organizaciones han aparecido diferentes sistemas hasta que a principios del siglo XX, adquieren características científicas gracias a los estudios de Frederick W. Taylor, en Estados Unidos (1911) y de Henry Fayol, en Francia (1916).
- 6.1.8. El desarrollo dinámico de las sociedades, de la economía, de la técnica y tecnología, forman el contexto de la modernidad que requiere y exige cambios, lo que implica admitir que éstos deben darse en las organizaciones buscando cualificar la transición de organizaciones máquina a organizaciones innovadoras.
- 6.1.9. El nuevo siglo XXI se caracteriza por la confluencia de dos procesos fundamentales: la reestructuración del sistema político internacional y la revolución científica-técnica; es el siglo de la *gestión del conocimiento*, entendida como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las empresas innovan.
- 6.1.10. El desarrollo de la globalización ha transformado la economía, convirtiéndose en sistema universal, cuyas características dicen relación con el libre flujo de bienes, servicios, capitales, personas, información, ciencia, tecnología, en donde predomina el comercio, las inversiones, las transacciones empresariales y los cambios culturales.

- 6.1.11. Los avances tecnológicos, especialmente de las comunicaciones, están revolucionando el comercio internacional. La competitividad, ya no es una opción, es una necesidad para todo tipo de empresas (grandes, medianas y pequeñas), para lograr alguna cuota en el mercado global.
- 6.1.12. El globalismo es una ideología que subraya en exceso dicho proceso sin sacar consecuencias de los aspectos que lo complementan, a saber, quiénes ganan y quiénes pierden gracias al proceso de la globalización.
- 6.1.13. La globalización y los retos del siglo XXI han impuesto nuevas reglas de juego, entre ellas, las referidas a la conformación de sistemas de bloques económicos que deben comerciar entre sí, sobre la base de alianzas estratégicas, para alcanzar niveles de excelencia competitiva para cubrir la demanda del mercado mundial.
- 6.1.14. Las potencialidades que devienen del conocimiento para convertirlas en factores de éxito empresarial, se justifican bajo la intención estratégica de crear valor, la que es factible de lograrse, incorporando cambios innovadores al modelo de los negocios, lo que conlleva procesos de transformación y desarrollo de la estructura organizacional.
- 6.1.15. La administración del talento humano como factor clave de éxito en la gestión empresarial, constituye una condición indispensable para

que las organizaciones desarrollen *ventajas competitivas* es decir, cualidades capacidades, esfuerzos y estrategias que les permitan competir en mercados cada vez más exigentes, satisfaciendo con calidad y excelencia las exigencias de los clientes internos y externos.

- 6.1.16. Resulta casi un estereotipo decir o escuchar frases como las siguientes: *"el mejor de los recursos es el recurso humano"*; *"lo más importante es la gente"*; frases muy comunes en discursos, artículos, editoriales, conferencias, etc. que dan la idea de claridad acerca del *Qué*, no obstante, las evidencias que se constatan en el *Cómo*, develan la realidad social acerca del tratamiento que reciben los seres humanos en sus necesidades.
- 6.1.17. El presente milenio tendrá como constante la ruptura de paradigmas, habrá una toma de conciencia sobre la interrelación entre el éxito empresarial y la competencia de recursos humanos, razón por la que exige de ella un cambio sustantivo en sus funciones, un cambio sin precedentes, que significa agregar valor y generar resultados.
- 6.1.18. El talento humano es el activo más determinante que las empresas poseen para desarrollar ventajas competitivas, porque el valor de las empresas ahora no se mide por sus activos tangibles, sino por los intangibles, es decir, las personas con sus conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas, convirtiéndose éstas en el factor clave de éxito de la gestión empresarial.

- 6.1.19. El rol jugado en las últimas décadas por la Gerencia de Recursos Humanos, GRH, no ha satisfecho a plenitud las necesidades y expectativas de las organizaciones para estar en sintonía con la vertiginosidad del cambio, lo cual ha ocasionado severos cuestionamientos a su gestión al no considerársele como colaborador y menos aún socio estratégico de las empresas.
- 6.1.20. La GRH del futuro será muy distinta a la que se conoce en la actualidad, puesto que, deberá proveer a las organizaciones de un enfoque holístico (global, integral) y estratégico para gerenciar personas. Deberá mutar su función administrativa de sistemas, por la de asesor del resto de gerencias para generar conocimientos y de los procesos en los cuales han de concretarse su transferencia y uso.
- 6.1.21. En el presente siglo la capacitación será de vital importancia para las personas y organizaciones porque de él dependerán sus posibilidades de supervivencia, en términos de empleo, competitividad y permanencia en el mercado. El aprendizaje es una fuente a la que todos pueden acceder por los beneficios que reporta en los ámbitos económico, social y personal y, en el que deben participar, todas las instancias que estructuran una organización (directivos, gerentes, trabajadores e inclusive, clientes y proveedores).
- 6.1.22. Las organizaciones han recurrido a varias alternativas de gestión que por su aplicación, en muchos de los casos, acrítica, o movidas por una corriente de moda, van haciéndose comunes, como, por ejemplo, la calidad total, reingeniería de procesos u otras como

benchmarking, outzorsing empowerment, downsizing, right-sizing, outplacement, coaching.

- 6.1.23. La era del conocimiento implica que las empresas desarrollen estrategias para agregar valor a sus procesos productivos sobre la base de la creatividad que deviene del potencial intelectual, por lo que la adopción y aplicación de teorías administrativas tienen que efectuarse críticamente de manera que su implantación contribuya al cambio organizacional.
- 6.1.24. Para que la GRH pueda cumplir a cabalidad con su misión, requiere que su personal posea, desarrolle y logre determinadas *competencias*, entendidas éstas como el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas, valores y conductas observables necesarios para que una persona tenga éxito en el desempeño de una función.
- 6.1.25. El talento humano, es decir, la capacidad inteligente que distingue a las personas, es considerada como el *capital humano* y éste se refiere al conocimiento tácito o explícito, útil para la empresa y su capacidad para regenerarlo. Una forma sencilla de distinguir el capital humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, solo alquilarlo por algún tiempo.
- 6.1.26. El gerente del presente milenio se preocupará por los talentos de las personas, se adaptará en forma flexible a las diversa exigencias tanto empresariales como del mercado y fomentará en su organización un ambiente que tolere, que estimule una variedad de estilos mentales.

- 6.1.27. El entorno empresarial del actual siglo tiene en la competitividad el gran desafío para desarrollar el talento, es decir, desarrollar la capacidad para competir, que implica "*dar rienda suelta*" a la creatividad, innovación, iniciativa, honestidad, perseverancia, solidaridad, responsabilidad, en suma, al conocimiento.
- 6.1.28. La diversidad del talento humano es entonces una oportunidad que debe ser valorada, estimulada y aprovechada por las empresas. La diversidad abanica posibilidades de talento para plasmarlos en resultados, en productos, en bienes y servicios demandados en el mercado, precisamente por sus ventajas competitivas, que equivale a sostener que son mejores que sus competidores, porque aprovechan el talento y su diversidad para la innovación, la creatividad y el trabajo en equipo, que constituyen la base de la productividad y el crecimiento.
- 6.1.29. Las empresas para no anclar en el tradicionalismo organizacional, deben implementar nuevas formas de gestión, con énfasis en estrategias, en procesos y en la gente. En la actualidad, la jerarquía de poder cede ante el imperativo de *empoderar* (facultar a las personas para que pongan en práctica sus ideas de mejoras en el trabajo) equipos de trabajo; deben cualificar la atención al cliente e inclusive, afrontar situaciones de incertidumbre, tensión y de búsqueda de nuevas alternativas.
- 6.1.30. La Inteligencia Emocional es la capacidad del individuo para de controlar, emplear y potenciar el manejo de sus impulsos emocionales en forma positiva, aún en situaciones adversas, tiene

que ver con el desarrollo espiritual de las personas. Lo espiritual determina el rendimiento.

- 6.1.31. Tanto la inteligencia como las emociones no son aspectos contradictorios de la mente humana, sino más bien complementarios y, que en criterio de varios estudiosos e investigadores de la conducta humana, existe un componente genético en la inteligencia emocional, por lo que cabe afirmar que la inteligencia emocional forma parte del coeficiente intelectual de una persona, consecuentemente, la inteligencia emocional puede aprenderse.
- 6.1.32. Las competencias son un conjunto de atributos de una persona (motivación, personalidad, auto-concepto, conocimientos y destrezas) que caracteriza a quienes exhiben un desempeño eficaz o excepcional en el trabajo. Este conjunto de atributos se ve manifestado en comportamientos que pueden definirse, observarse y medirse.
- 6.1.33. Las claves fundamentales para el éxito en la implantación de un modelo de competencias en las empresas, radican en que debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la empresa y, debe contar con el involucramiento de la alta gerencia que se traduzca en apoyo y compromiso de lo que debe ser una exitosa inversión.
- 6.1.34. El liderazgo es una realidad objetiva que se la ejerce en todas las manifestaciones humanas y sociales; tiene características muy peculiares, su importancia es incuestionable y, su conocimiento muy necesario para personas y organizaciones, por lo que es, es

pertinente afirmar que el liderazgo es como la belleza, difícil de definir pero fácil de reconocer si uno lo ve.

- 6.1.35. El líder excelente se hace, se inventa así mismo y, cuando se construye en función de principios y valores, desarrolla un sentido de vida, porque en realidad de verdad, el proceso de convertirse en líder es más parecido a la realización de una obra artística que al cumplimiento sistemático de un método con una docena de pasos a seguir, o el practicar de teorías.
- 6.1.36. El sondeo de las tendencias acerca de la administración del talento humano como factor clave de éxito en la gestión empresarial, se efectuó sobre una muestra la configuran un total de 100 empresas ecuatorianas, de las cuales setenta y cinco (75%) son del sector privado y, veinticinco (25%) del sector público, correspondiendo a las ciudades de Quito el 80%; de Guayaquil el 10%; a Cuenca el 5% y, a la ciudad de Machala el 5%.
- 6.1.37. El total de instituciones públicas que conforman la muestra equivale al 5.89% del total de 424 instituciones públicas y, el correspondiente a la muestra de empresas del sector privado, equivale al 0.29% del total de 25.419 empresas privadas existentes en el Ecuador, según estadísticas del año 1999 del Banco Central del Ecuador.
- 6.1.38. Considerando la totalidad de la muestra y de las respuestas, en primer lugar ubican al talento humano (54%), seguido por el capital (29%) y con idéntico porcentaje (11%) tanto a la tecnología como a la infraestructura.

- 6.1.39. Las prioridades registradas por los sectores público y privado en la encuesta, revelan la importancia que tiene o va adquiriendo el talento humano como factor clave de éxito en la gestión empresarial, que no excluye, por supuesto, a los demás factores de la producción que gravitan de modo distinto en las empresas, dependiendo de sus características en la misión y visión, objetivos, estrategias, niveles de competitividad, etc.
- 6.1.40. Los criterios relacionados acerca de la realidad de las empresas encuestadas, respecto a sí el talento humano es el activo más determinante que poseen las empresas para desarrollar ventajas competitivas (tecnología y mano de obra calificada) evidencian un categórico 92%, de los cuales el 44% corresponden a la alternativa *de acuerdo* y, el 48% a la alternativa *totalmente de acuerdo*. De éstos totales de respuestas positivas, el 75% la emitieron los encuestados de empresas privadas y, el 25% los del sector público.
- 6.1.41. Los argumentos con los que sustentan el por qué consideran a Planificación Estratégica la herramienta de gestión de mayor impacto, refieren a que con ella se establecen diagnósticos, se definen la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas, estándares de producción y planes operativos, es decir, con la planificación estratégica, se determina el camino a seguirse y el hacia dónde quiere llegar una organización, racionalizando recursos e integrando para sus logros, varias de las teorías, modelos, técnicas, métodos y herramientas mencionadas.

- 6.1.42. Todos los modelos, técnicas, métodos y herramientas de gestión empresarial son importantes. El éxito de su aplicación depende, entre otros aspectos, que sean adaptados a la realidad de las organizaciones; que cuenten con el respaldo e involucramiento de la alta gerencia; y, que sean manejados por profesionales especializados en la materia.
- 6.1.43. Las empresas ven y dan importancia a la capacitación como el mecanismo que permite generar, aprehender y desarrollar el conocimiento, creando una cultura de organizaciones que aprenden, para adquirir mayores y mejores niveles de competitividad.
- 6.1.44. La constatación de que la mayoría de empresas señalan que la *Gerencia de Recursos Humanos* es la dependencia que, en las organizaciones públicas y privadas, tiene la responsabilidad de administrar y desarrollar el talento humano, significa que se reconoce las competencias de esa importante función organizacional, que, sin embargo, para consolidarse o reposicionarse, debe agregar valor a sus acciones, para convertirse en el socio estratégico de la empresa, de manera que ésta alcance mayores niveles de competitividad sobre la base del conocimiento y el talento de sus trabajadores.
- 6.1.45. En resumen, los resultados de la encuesta confirman la hipótesis planteada de que **"El talento humano es el activo más determinante que las empresas poseen para desarrollar ventajas competitivas"** porque el valor de las empresas ahora no se mide por sus activos tangibles, sino por los intangibles, es decir,

las personas con sus conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas, convirtiéndose éstas en el factor clave de éxito de la gestión empresarial.

6.2. Recomendaciones

- 6.2.1. La misión y visión de las empresas del sector público y privado del Ecuador, deben plantearse, como parte de sus objetivos, el reto de administrar el talento humano, desarrollando estrategias que lo conviertan en el factor clave de éxito de la gestión empresarial.
- 6.2.2. El estado, a través de planes estratégicos, debe replantear y fortalecer el sistema integral de la educación nacional, dotándole de todos los recursos necesarios (humanos, presupuestarios, físicos, tecnológicos) que posibiliten la formación y desarrollo de talentos, capacitándolos en valores, en conocimientos y compromisos con los objetivos nacionales permanentes.
- 6.2.3. Las universidades, los colegios y todas las instituciones de educación, deben impulsar, prioritariamente, proyectos de investigación científica en todos los campos del conocimiento, creando una cultura del talento.
- 6.2.4. Las empresas ecuatorianas deben alcanzar mayores niveles de competitividad sobre la base del capital intelectual, es decir, posesionándose del conocimiento, aplicando experiencias,

generando tecnología organizativa, desarrollando habilidades profesionales y cualificando relaciones con los clientes.

- 6.2.5. Las empresas deben replantear paradigmas conceptuales y de gestión, de manera que les permita racionalizar sus necesidades de expansión en los negocios y las ganancias, incorporando valores de responsabilidad social como la generación de empleo, la defensa del medio ambiente, la protección a las minorías, la igualdad de géneros, etc.
- 6.2.6. Las empresas para afrontar los desafíos que devienen de la competitividad y de la economía del conocimiento deben aprovechar los conocimientos, experiencias y capacidades de su personal, desarrollando su capacidad de aprendizaje, potenciando la innovación constante y la creación de nuevos conocimientos y apoyando su crecimiento en estos factores.
- 6.2.7. Las empresas deben auspiciar procesos participativos de capacitación que contribuyan a gestar una cultura de innovación, lo que conlleva la gran responsabilidad y voluntad del nivel gerencial para apoyar actividades centradas en lo intangible.
- 6.2.8. Las empresas deben transferir un segmento de sus utilidades a la inversión en actividades de gerencia del conocimiento, buscando un rédito mayor al que podrían obtener con otras formas de inversión.
- 6.2.9. Las empresas deben alinear las estrategias de gestión de recursos humanos a sus objetivos organizacionales; a estimular el tipo de compromiso que requiere de sus empleados, para cuyo efecto,

será menester, considerar sus necesidades y expectativas, relacionadas por ejemplo, con compensaciones salariales, desarrollo humano y técnico, clima organizacional, liderazgo, innovación, carga horaria, riesgos de trabajo, salud ocupacional etc., es decir, gestionando el talento humano de manera que, efectivamente, la GRH, se constituya de manera fehaciente en el socio estratégico de las empresas.

- 6.2.10. La Gerencia de Recursos Humanos debe agregar valor a su gestión apostando más al individuo que a las estructuras ya que la capacidad de adaptación de aquellos es muy superior y es la única alternativa cuando sucede algo que no está previsto en los manuales.
- 6.2.11. Las empresas y las universidades deben concretar alianzas estratégicas para desarrollar proyectos conjuntos de capacitación orientados a todos los niveles empresariales (directivo, gerencial, técnico, operativo).
- 6.2.12. Debe reestructurarse y fortalecerse al SECAP, ampliando y diversificando su campo de acción a escala nacional.
- 6.2.13. Los medios de comunicación colectiva deben replantear responsablemente sus objetivos de informar, orientar y entretener a la audiencia nacional, con programaciones y espacios educativos y culturales que coadyuven positivamente a desarrollar el talento.
- 6.2.14. La clase política del país, los sectores sociales, la sociedad civil en su conjunto, deben propiciar y estimular la formación de cuadros

dirigenciales con liderazgo basado en principios, fundamentados en el conocimiento, de manera que su talento, como testimonio de vida, generen masa crítica en sus representados, en sus gremios, en sus comunidades, en sus sectores, acrecentando una corriente que necesita el país y demanda la humanidad.

- 6.2.15. El Estado debe fortalecer la acción de las OSCIDI (ex SENDA) para que emprenda verdaderos proyectos de modernización del sector público, desburocratizando, descentralizando y descongestionando la gestión del aparato estatal y, capacitando a los servidores públicos.
- 6.2.16. Todos los gobiernos, en su oportunidad, deben respetar la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, de manera que los Servidores del Estado, sean seleccionados por medio de concursos de reales méritos éticos, profesionales, abandonando la corrupta práctica del botín político.
- 6.2.17. Las empresas que prestan servicios de capacitación y asesoría gerencial, deben, periódicamente, investigar las necesidades de capacitación que requieren las empresas y los trabajadores, para estructurar propuestas en función de esas necesidades. La investigación demuestra que las preferencias se relacionan con Planificación Estratégica, Administración por Objetivos, Calidad Total, Internet e Intranet, Reingeniería de Procesos, Sistema de Competencias y, Formación de Facilitadores.
- 6.2.18. Las organizaciones, públicas y privadas, deben investigar las formas más adecuadas para estimular el talento de los trabajadores, a

efecto de atraer, desarrollar y retener al personal. La investigación demuestra que, aunque son muy importantes los beneficios salariales, la prioridad va por el camino de la capacitación, por el lado del conocimiento, de las becas de estudio, el empoderamiento de funciones, es decir, por el desarrollo de carrera.

- 6.2.19. La Gerencia de Recursos Humanos debe ser fortalecida al interior de las organizaciones para que supere sus trivialidades administrativas y se convierta en gestores del desarrollo del talento humano.
- 6.2.20. Las empresas para que adquieran éxito en la era de la información, deben invertir en sus activos intelectuales y gestionarlos. Deben creer y confiar en el talento de la gente ecuatoriana.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

BIBLIOGRAFÍA

- A.N.R.I. .- %Congreso Mundial de Gerencia de Recursos Humanos 1998 - Resúmenes de Conferencias+
Ed. Artes Gráficas PDVSA Servicios, Venezuela 1998.
- ANTONORSI Marcel .- %Abecedario de Personas Competitivas+
Ed. Cograf, Venezuela 1996.
- ANTONORSI Marcel .- %Personas Competitivas+
Ed. Cograf, Venezuela 1996.
- CANO Internacional .- %Calidad Total, Reingeniería y Recursos Humanos (documentos varios)
Ed. Cano Internacional and Connelly Center at Duquesne University, USA 1996.
- CLAUDE S. George Jr.- "Historia del Pensamiento Administrativo"
Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México 1972.
- COVEY R. Stephen .- %El Liderazgo Centrado en Principios+
Ed. Paidós Empresa 22, Barcelona 1997.
- COVEY R. Stephen .- %Los siete Hábitos de la Gente Eficaz+
Ed. Paidós, México 1994.
- CHIAVENATO Idalberto. -%Administración de Recursos Humanos+
Ed. McGraw-Hill, Brasil 1992.
- DE BEAS FERRERO Antonio Manuel.-
"Organización y Administración de Empresas"
Ed. McGraw Hill, España 1997.

- FUNDACIÓN ESQUEL.- Marketing Social Una Nueva Estrategia
Empresarial+
Ed. Fundación Esquel - Synergos, Ecuador 2000.
- FERNÁNDEZ COLMENARES Alejandro .-
"Los Nuevos Paradigmas en la Gerencia de
Recursos Humanos"
Ed. ANRI, Venezuela 1998.
- GANGOTENA Raúl .- "Autoritarismo y Esterilidad Burocrática"
(poligrafiado)
Ed. CLAD, Costa Rica 1989.
- HAY GROUP .- Las Competencias: Clave Para Una Gestión
Integrada de Los Recursos Humanos+
Ed. Deusto S.A., España 1996.
- HARVARD University .- Harvard Gerencia+.
Ed. Vistazo y Escuela de Negocios de Harvard,
Ecuador 1999 - 2000.
- IAEN.- "Manual de Doctrina de Seguridad Nacional
(Provisional)"
Ed. IAEN, Ecuador 1995.
- INCAE .- Gerencia con Liderazgo+ Seminario Taller
(documentos varios) .
Ed. INCAE, Costa Rica 1999.
- LEVINSON Harry .- "La Administración por Objetivos" - ¿ De quién ?
(poligrafiado) s/f
- LISIO Tarcicio .- "Autoliderazgo" (poligrafiado)
Ed. Newsletter C&E N° 30 s/f

- MOSHER Frederick- CIMMINO Salvatore.-
"Ciencia de la Administración"
Ed. RialpS.A., España 1961.
- MC MILLEN Cecilia .- "El Concepto de Competencias: La Base para un Sistema Integrado de recursos Humanos"
Ed. Universidad San Francisco de Quito 1999.
- OCÉANO .- "Diccionario Enciclopédico"
Ed. Ediciones Océano S. A., España 1981.
- OLIVERA Angel .- "La Economía Digital" (poligrafiado) s/f
- ORDÓÑEZ Héctor .- "La Gestión del Cambio" (poligrafiado)
Banco Central del Ecuador, 1995.
- PAZMIÑO Iván .- "Metodología de la Investigación Científica"
Ed. personal, Ecuador 1997.
- PONCE Galo.- "Administración, Organización y Control"
(poligrafiado).
Ed. CYEDE Cia. Ltda. Ecuador, 1982 .
- PRICE WATERHOUSE .- "Formación de Especialistas Polivalentes en Recursos Humanos"
Ed. Price Waterhouse, Ecuador 1994 .
- SANDOVAL Orlando .- "Calidad y Participación"
Ed. Fraga, Ecuador 1992.
- SEGAL Jeanne .- "Su Inteligencia Emocional"
Ed. Grijalbo, Venezuela 1998.
- SENGE Peter,
"La Quinta Disciplina"
(poligrafiado s/f)

- SERNA Humberto .- Marketing Mercadeo Corporativo - El Servicio al Cliente Interno - Equipos de Mejoramiento Continuo+
Ed. Legis Fondo Editorial, Colombia 1992.
- SLUCHEVSKY I.F. .- "Psiquiatría"
Ed. Grijalvo S.A., México 1963.
- UZCÁTEGUI Luis José Manual de la Inteligencia Emocional+
Ed. LithoPolar Gráficas, Venezuela 1998.
- VENTOCILLAS CUADROS Eleodoro .
"Gerencia del Conocimiento y Transformación Organizacional" (Poligrafiado) s/f.

Revistas:

- ADECCO .- "Los Recursos Humanos Ante el Nuevo Milenio"
Ed. ADECCO , 1999; 2001.
- A.D.P.E. .- Asociación de Directores de Personal del Ecuador
Ed. ADPE , Ecuador 1996, 1997, 1998, 1999, 2000.
- A.N.R.I. .- Asociación Nacional de Relaciones Industriales y Administración de Personal
Ed. ANRI , Venezuela 1998 .
- CASH Internacional Varios números
Ed. Edimedios - Norma Comunicaciones S.A.
Colombia 1997, 1998, 1999




CIENCIAS SOCIALES.- Escuela de Sociología de la Universidad Central del Ecuador N° 17, II Época
Ed. Universitaria, Ecuador 1999

Periódicos:

Diario "El Comercio" Quito - Ecuador, recortes
varios

Internet:

<http://www.gestióndelconocimiento.com/articulos-profesionales.htm>
<http://www.sela.org>
fernandop@meta4.com



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

CUADROS Y ANEXOS

1. Conocimiento	Se registra un cambio del músculo al cerebro. El conocimiento se convierte en un elemento importante de los productos. Se cierra la brecha entre consumidores y productores.	El trabajo del conocimiento se convierte en la base de valor, remuneración y utilidades. El conocimiento se agrega a través de la cadena de valor.	Proli conoc inteli adm pred evol conoc
2. Digitalización	La comunicación humana, la distribución de programas gubernamentales, la ejecución del cuidado de la salud, las transacciones comerciales, el intercambio de fondos, etc. llegan a fundamentarse en el sistema binario (unos y ceros).	La comunicación interna cambia de lo análogo (memos, informes, reuniones, llamadas telefónicas, esquemas, documentos, modelos, fotografías, diseños, artes gráficas, etc.) a lo digital.	Se p aná fotoc grab digi
3. Virtualización	Los elementos físicos se pueden hacer virtuales, cambiando el metabolismo de la economía, los tipos de instituciones y relaciones posibles, y la naturaleza de la actividad económica en sí.	Corporaciones virtuales, equipos, depósitos, empleos, agencias gubernamentales, etc.	Los anim prop cines
4. Molecularización	Reemplazo de los medios masivos de comunicación, la producción en masa, los gobiernos monolíticos por los medios, la producción, gobiernos, etc. moleculares.	Final de la jerarquía de comando y control, mediante el desplazamiento a estructuras moleculares con base en equipos. Se da poder o libertad a los empleados individuales y grupos de trabajo, para actuar y crear valor.	Siste obje prog gran pued form
5. Integración / Interconexión en red	La nueva economía es una economía en red con profundas y ricas interconexiones internas y entre organizaciones e instituciones... La creación de bienestar, comercio y existencia social se fundamentan en una ubicua infraestructura pública.	La nueva empresa es una compañía interconectada en red. Realizable en el pasado sólo a través de jerarquías monolíticas. Ahora la nueva tecnología posibilita la integración de componentes modulares, independientes y organizacionales: una red integrada de servicios.	Exis tipo islas rede form emp
6. Desintermediación	Eliminación de intermediarios, en la actividad económica que incluye agentes, corredores, mayoristas, algunos minoristas, emisoras, canales de televisión, compañías de registro y cualquier elemento que aparezca entre productores y consumidores.	Eliminación de los gerentes de nivel medio, agentes internos, corredores o cualquiera que actúe como repetidor de las señales que transmiten comunicaciones en las preorganizaciones del conocimiento.	Exis com nuev com la je un n todo
7. Covergencia	Concentración de sectores económicos claves: computación, comunicaciones y contenido.	Convergencia de estructuras organizacionales responsables de las tecnologías de la computación, comunicaciones y contenido.	Con com
8. Innovación	La innovación es el impulsor clave para el logro del éxito en la actividad económica y en las empresas. En lugar de ser tradicionales impulsores	La innovación es el impulsor clave del éxito de productos, estrategias de marketing, enfoques administrativos, y cambios organizacionales. Las antiguas	La in una nuev de la

	para el logro del éxito, como el acceso a materias primas, la productividad, la escala y el costo de la mano de obra, la imaginación humana se convierte en la fuente principal de valor.	reglas y enfoques fracasan rápidamente. La única ventaja sostenible es el aprendizaje organizacional.	de in ubic
9. Proconsumidor	La brecha entre consumidores y productores se cierra de varias maneras. Por ejemplo, los consumidores se involucran en el proceso actual de producción a medida que su conocimiento, información e ideas forman parte del proceso de especificación del producto. La colaboración humana en la red se convierte en parte del archivo internacional del conocimiento.	Los consumidores de información y tecnología se convierten en productores. La colaboración humana en la red pasa a formar parte de los recursos corporativos de información multimedia. Los usuarios se convierten en diseñadores, creando por sí mismos nuevas aplicaciones de software. Desconcentración de muchas de las responsabilidades para la adquisición e implementación de la tecnología.	Las softw ager los r dato espe las equi Las cam invol posib las de v
10. Inmediatez	La nueva economía es una economía en tiempo real. La actividad comercial se hace electrónica a medida que las transacciones de negocios y las comunicaciones ocurren a la velocidad de la luz y no al ritmo de una oficina postal.	La nueva empresa es una empresa de tiempo real, la cual se ajusta continua e inmediatamente a las cambiantes condiciones de los negocios. La duración de los ciclos de vida del producto se reduce.	Se a infor banc prop posib proc
11. Globalización	El conocimiento no tiene fronteras. A medida que este se convierte en un recurso clave, sólo existe una economía mundial, aunque la organización individual opere en un escenario nacional, regional o local. Las nuevas regiones, las económicas como políticas (como la unión europea) están generando una decadencia en la importancia del concepto estado-nación e incrementando las interdependencias entre los países.	La nueva empresa posibilita la independencia en tiempo y espacio; redefiniendo estos elementos empleados y accionistas. El trabajo puede realizarse desde una variedad de sitios, incluyendo el hogar de los empleados. La red se convierte en una bodega para las comunicaciones independientes del tiempo. Las redes de conjuntos empresariales (clusters) cooperan en forma global para lograr sus objetivos de negocio.	La re colur siste de fund tanto com envío requ pued mom siem reco cual
12. Discordancia	Se están generando contradicciones sociales masivas. El nuevo empleo muy bien remunerado en contraposición a las habilidades inapropiadas de los trabajadores despedidos. Crecen las diferencias entre aquellos que tienen y los desposeídos, entre quienes saben y los analfabetas, entre aquellos que tienen acceso a la autopista de la información y los que no la tienen.	Surgen profundas contradicciones organizacionales. Por ejemplo, a los empleados se les dice "trabajan duro, creen el valor de la corporación, identifíquense con el equipo y la empresa"; sin embargo, no tiene la oportunidad de participar en la riqueza que ellos generan.	Exis arqu cont siste nuev la fu está de lo

ANEXO 1

"LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR CLAVE DE ÉXITO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL"

ENCUESTA

Estimado (a) señor (a):

Reciba nuestro afectuoso saludo y agradecimiento por su gentil colaboración para este trabajo de investigación.

Le solicitamos comedidamente se sirva contestar la siguiente encuesta orientada a analizar la tendencia de las empresas ecuatorianas respecto de la *"Administración del Talento Humano como Factor Clave de Éxito en la Gestión Empresarial"*. La encuesta es anónima y no demanda más de 5 minutos.

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

1) **Número de empleados:**

Hasta 50

entre 50 y 150

Más de 150

2) **Identifique y defina a su organización, marcando los casilleros correspondientes:**

PÚBLICA

PRIVADA

Comercial

Servicios Generales

Industrial

ONG

Bancaria - financiera

Multinacional

Agrícola

Otro (especifique)

LOCAL

PROVINCIAL

REGIONAL

NACIONAL

INTERNACIONAL

7) **De las siguientes teorías, modelos, técnicas, métodos y herramientas de gestión empresarial relacionadas con el desarrollo del conocimiento y del talento humano, señale aquellas que se han aplicado o se están implementando en su Organización:**

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Calidad Total | <input type="checkbox"/> Reingeniería de Procesos |
| <input type="checkbox"/> Planificación Estratégica | <input type="checkbox"/> Sistema de Competencias |
| <input type="checkbox"/> Inteligencia Emocional | <input type="checkbox"/> Program. Neuro Lingüística |
| <input type="checkbox"/> Evaluación 360° | <input type="checkbox"/> Círculos de Calidad |
| <input type="checkbox"/> Formación de Facilitadores | <input type="checkbox"/> Administración Por Objetivos |
| <input type="checkbox"/> Mercadeo Corporativo Interno | <input type="checkbox"/> Internet e intranet |
| <input type="checkbox"/> Teoría de redes | <input type="checkbox"/> Otro (especifique) |

8) **¿ De las teorías, modelos, técnicas, métodos y herramientas de gestión empresarial que marcara en el ítem anterior, a cuál considera, como la de mayor impacto y por qué ?**

.....

.....

.....

.....

.....

9) **¿ De qué maneras, su empresa, estimula el conocimiento y el desarrollo del talento humano ?**

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Promociones jerárquicas | <input type="checkbox"/> Empoderamiento de funciones |
| <input type="checkbox"/> Beneficios salariales | <input type="checkbox"/> Capacitación |
| <input type="checkbox"/> Becas de estudio | <input type="checkbox"/> Pasantías |
| <input type="checkbox"/> Tutorías | Otro (especifique) |



PDF Complete

*Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

10) Señale el área o dependencia que en su organización, tiene la responsabilidad de administrar y desarrollar el talento del personal .

- La Junta de Accionistas
- La Gerencia General
- La Gerencia de Recursos Humanos
- Un Comité Especial
- Una Empresa Consultora Externa
- Otra (especifique)

GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN

PBPI/pbpi

ANEXO 2

"La Administración del Talento Humano como Factor clave de Éxito en la Gestión Empresarial"

NÓMINA DE EMPRESAS QUE FORMAN LA MUESTRA PARA LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

1. Alambrec
2. Alvid
3. Andinatel
4. ANETA
5. Automotores Continental
6. Bananera El Rocío
7. Bananera Santa Rita
8. Banco Bolivariano
9. Banco Central del Ecuador
10. Banco Centro Mundo
11. Banco Ecuatoriano de Desarrollo
12. Banco General Rumiñahui
13. Banco Nacional de Fomento
14. Camaronera La Fortuna
15. Carrasco & Asociados
16. Cemexpo
17. Cervecería Andina
18. Coca Cola
19. Consejo Nacional de Electrificación
20. Consejo Nacional de Modernización
21. Consejo Provincial de Pichincha
22. Consorcio Santos CMI
23. Corpogrumer
24. Corporación Aduanera Ecuatoriana
25. Corporación Financiera Nacional
26. Corporación Jabonería Nacional
27. Corpsistem
28. Creaciones Caribe S.A.
29. Creek
30. Cyede
31. D´Brag Consultores
32. Deloitte & Touche

33. Diario El Comercio
34. Diario El Universo
35. Dirección de Aviación Civil
36. DRT Andes
37. Ecuaquímica
38. Ecuasistem
39. Ecuavisa
40. Ediworld
41. El Café C.A.
42. El Dorado C.A.
43. Emaseo
44. Embarmar
45. Emelec
46. Empresa Eléctrica "Quito" S.A.
47. Enkador
48. Equipos y Materiales S.A.
49. Escuela Superior Politécnica del Ejército
50. Escuela Técnica de Aviación Civil
51. ETA Fashion
52. Eurobanana
53. Flower Cargo
54. Fosforera Ecuatoriana S.A.
55. Fuerza Aérea Ecuatoriana
56. Fundacyt
57. Futura & Asociados
58. Fybeca
59. Gepon
60. Grainman
61. Helmerich & Paine del Ecuador Inc.
62. Hidrosa
63. Hospital de Niños Baca Ortiz
64. I.Municipio de Quito
65. Industria Acero de los Andes
66. Industrias Hidroquímicas del Azuay
67. Instituto de Altos Estudios Nacionales
68. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
69. Instituto Nacional de Patrimonio Cultural
70. Instituto Nacional del Niño y la Familia
71. Laboratorios Bayer
72. Licoresa
73. Llantera Ecuatoriana
74. MC Tours
75. Microsoft

76. Ministerio de Agricultura y Ganadería
77. Ministerio de Comercio, Integración y Pesca
78. Ministerio de Energía, Minas y Petróleo
79. Ministerio de Finanzas
80. Ministerio de Turismo
81. OTIS
82. Pinturas Ecuatorianas S.A.
83. Planter
84. Procon JP
85. Prodisquim
86. Proesa
87. Propesel
88. Punto Química
89. Radio Quito
90. Ray o Vac
91. Servicio de Rentas Internas
92. Servicios Ecuatorianos S.A.
93. Siset
94. Sogenco
95. Solca
96. Superintendencia de Bancos
97. TC Televisión
98. Temporex
99. Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos
100. Tugalt



ANEXO 3

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales la publicación de esta Tesis, de su bibliografía y anexos, como artículo de la Revista o como artículo para lectura seleccionada.

Quito, julio del 2001

Lic. PATRICIO B. PONCE ITURRIAGA



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)