



CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta la recopilación de información obtenida de diversas fuentes bibliográficas. De esta forma se pretende que el lector tenga una visión sobre los conceptos de capital intelectual, capital humano de dos fuentes Edvinson, y Malone 1999 así como Dragoonetti y Roos,1998 , la teoría de Liderazgo basado en resultados de Ulrich, Zenger y Smallwood (2000), además del modelo de competencias gerenciales de Hellriegel, Jackson y Slocum, modelo elegido para realizar el presente estudio.

2.0 CAPACIDADES ORGANIZATIVAS EN LAS VENTAJAS COMPETITIVAS.

Barney definió ventajas competitivas como la creación de valor para el cliente de manera que no está siendo aplicada a su vez por los competidores. Cuando se insiste en el hecho de que los competidores no podrán duplicar los beneficios que emanan de una ventaja competitiva, se dice que ésta es “sostenible” (Lippman y Rument, 1982)

Si realmente se presenta que el factor humano es un compañero estratégico, la fuente primordial de la ventaja competitiva (Barney y Wrigh, 1998)debería aportar evidencia emperica y resultados acerca de la construcción del Departamento al éxito en la empresa a largo plazo, de tal forma que se es capaz de contribuir a la creación de elementos únicos, inimitables , insustituibles y valiosos , podríamos decir que la Gestión de recursos Humanos está contribuyendo al logro de ventajas competitivas en la organización

(Amit y Belcourt, 1999; Barney,1991; Barney yWright, 1998)



Nuestro razonamiento nos llevará a concluir que el Capital Humano de la empresa es un factor clave para garantizar el logro de una serie de capacidades en las que descasan los elementos diferenciadores de una organización (Lado y Wilso, 1994)

2.1 CAPITAL INTELECTUAL

Mucho se ha hablado de las capacidades y habilidades de las personas, pero antes de entrar a un análisis más profundo de la misma, se hará referencia al capital intelectual. Este punto esta sumamente relacionado con las capacidades, habilidades de las personas.

El modelo tradicional de contabilidad que tan bien describía las operaciones de las empresas durante medio milenio ya no puede seguir al ritmo de la resolución que se está operando en los negocios. Los documentos financieros de las empresas se están mostrando cada vez más estáticos e incapaces de estar a tono con la moderna organización, con su estructura fluida, asociación estratégica, empleados capacitados, programas de trabajo en grupo, marketing en redes multimedia y depósitos vitales de recursos intelectuales humanos. (Edvinso y Malone 19997)

Actualmente no se comprende la importancia decreciente del valor en libros y de los activos materiales. La inteligencia Humana y los recursos intelectuales son hoy los más valiosos activos de cualquier empresa.



El concepto de capital intelectual se ha incorporado en los últimos años en el mundo académico y empresarial

“El capital intelectual lo podemos definir como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejada en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor potencial de generarlo en el futuro. El capital intelectual se clasifica en tres grupos: capital humano, capital estructural y capital relacional” (Euroforum, 1997)

William Davidow. “Tenemos necesidades de pasar a nuevos niveles contables, en el cual se pueda medir el impulso de una empresa en términos de posición de mercado, lealtad al cliente, calidad, etc. Por no valorar estas perspectivas dinámicas estamos presentando una valoración tan falsa de una empresa como si estuviéramos cometiendo errores de suma” (Edvinso y Malone 1997)

Cualquiera que sea la definición que se adopte, es evidente que el valor del capital intelectual en los negocios mundiales es inmenso. Chales Handy calcula que puede llegar a tres o cuatro veces el valor de los activos materiales de una empresa. En Estados Unidos el valor de mercado de una corporación es normalmente de dos a nueve veces su valor en libros. (Edvinso y Malone 19997)

El capital intelectual se convierte en un factor clave y su medición es cada vez mayor relevancia en el mundo empresarial y académico. El interés despertado inserta una amplia corriente de opinión sobre la necesidad de desarrollar modelos que registren todos



los elementos intangibles, que no están recogidos en los estados contables y financieros de las empresas y que generan valor o lo generarán en el futuro. (Grant, 1991)

De cualquier forma, todas estas investigaciones coinciden en que el Capital Intelectual es un concepto stock, es decir, que está relacionado con la medición de los activos intangibles (concepto contable) que genera ventajas competitivas.

Lo dicho anteriormente nos lleva a conformar el siguiente cuadro, el cual nos muestra visualmente donde se encuentra el capital intelectual, así como también las capacidades de las personas dentro de las empresas.

El capital intelectual está regido por dos grandes factores según las investigaciones llevadas a cabo por Escandia: Mapeo **del Capital Humano y las Capacidades**.

El valor de las empresas en el mercado está regido por dos grandes factores: el capital financiero y el capital intelectual. En primer lugar de éstos encontramos el capital físico y el capital monetario, pero no serán parte del estudio. A su vez, el capital intelectual cuenta con dos divisiones: Capital estructura y el capital humano.

1.-Capital Humano. Combinación de conocimientos, habilidades, inventiva y capacidades de los empleados individuales de la empresa para llevar a cabo la tarea que tiene entre manos. Incluye igualmente los valores de la empresa no puede ser propietaria del capital humano.



2.- Capital Estructural. Los equipos , programas, bases de datos, estructuras organizacional, patentes , marcas de fabrica y todo lo que forma parte de la capacidad organizacional que sostiene la productividad de los empleados, en una palabra todo lo queda en la oficina cuando los empleados se van a casa.

El capital intelectual puede ser una teoría nueva pero en la práctica ha existido desde hace años como cuestión de sentido común. Ha estado escondido entre el valor de mercado de una empresa y su valor en libros. Pero hasta hace poco, siempre se dio por sentado que esta diferencia era un factor enteramente subjetivo que no se podía medir empíricamente y era impulsado por rumores, información reservada que tenía las que estaban sobre productos en preparación, y corazonadas sobre la perspectiva de una empresa. (Edvinson y Malone 1997)

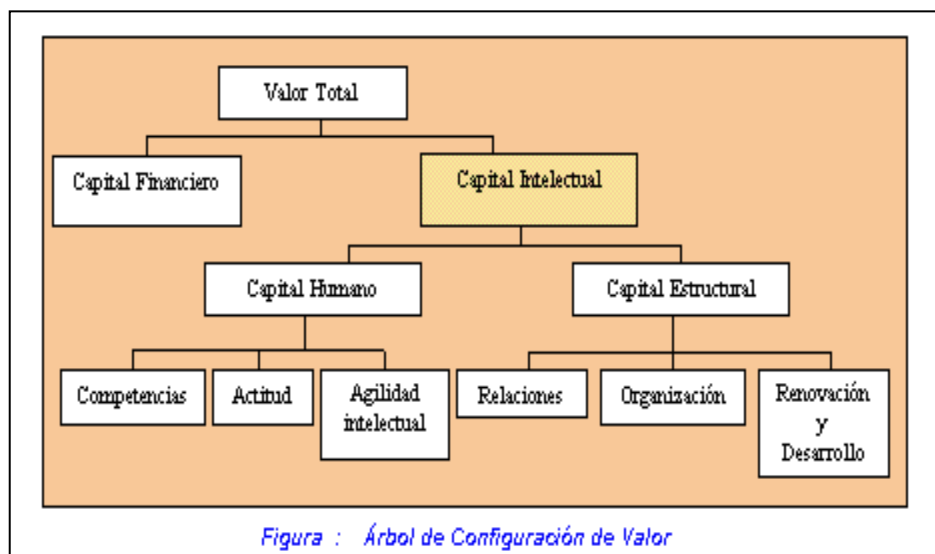
2.1.1 MODELO DE CAPITAL INTELECTUAL (DRAGONETTI Y ROOS, 1997)

Se hace alusión a la actual tendencia a buscar una teoría nueva que pueda adoptar la función de marco general y de lenguaje para todos los recursos intangibles. Algunos autores (Edvinsson y Malone, 1997; Bontis, 1996; Roos y Roos, 1997) han empezado a clasificar bajo el nombre de Capital Intelectual todos los recursos intangibles, y a analizar sus interconexiones. Pero el problema está en la definición de recursos intangibles. Así para Drogonetti y Ross (1998) recurso "es cualquier factor que contribuya a los procesos de generación de valor de la compañía, y que esté, de manera más o menos directa, bajo el control de la propia compañía".

Como vemos es una definición un tanto imprecisa, pero esto no es malo, ya que el Capital Intelectual es algo absolutamente singular en todas y cada una de las empresas. Por ello, aunque no se pueda definir el concepto de Capital Intelectual, se pueden clasificar en categorías y tipos siguiendo un criterio de gestión.

El valor de la compañía proviene de sus activos físicos y monetarios (Capital Financiero), y de sus recursos intangibles (Capital Intelectual). Dentro del Capital Intelectual hay dos categorías generales, Capital Humano y Capital Estructural, con tres subdivisiones cada una. Esta clasificación la vemos en la siguiente figura:

Figura 1



Fuente: Drogonetti y Ross (1998)

Por otra parte la identificación de las clases de Capital Intelectual (stocks de recursos intangibles) no es suficiente para garantizar su correcta gestión, necesitamos también, los flujos de Capital Intelectual, esto es los cambios en los stocks de recursos intangibles (Roos & Roos, 1997).

Figura 2

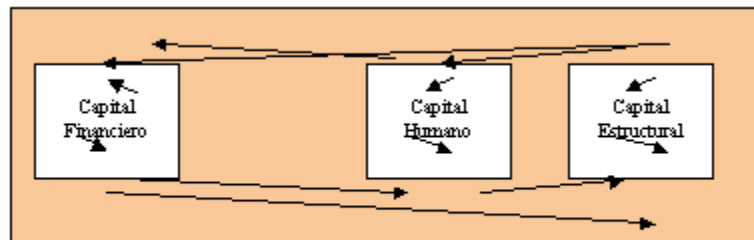


Figura : Flujos de Capital Intelectual.
Fuente: Roos et al. (1997).

Añadir la perspectiva de flujo a la de stock proporciona más información que cualquiera de ellas por separado. Además, la información sobre el flujo de capital intelectual presenta algunos desafíos adicionales en términos de complejidad. Los flujos del Capital Intelectual no son necesariamente un juego de suma cero. La investigación nos ha demostrado que el conocimiento y la información producen rendimientos crecientes, al contrario de los decrecientes de los recursos tradicionales (tierra, trabajo y capital). Por ello los flujos añaden una perspectiva de incalculable valor al estudio del Capital Intelectual, pero también tienen problemas de medición.

Drogonetti y Ross (1998) plantean un índice de Capital Intelectual que integre a los diferentes indicadores del Capital Intelectual en una única medida. Lo que se hace es ver la importancia relativa de los diferentes indicadores, y se transforman en números sin dimensión (normalmente porcentajes). Este índice proporciona a los gestores una nueva línea de partida que se centra en el rendimiento financiero del Capital Intelectual, cuando la tradicional se centraba en el financiero.

Entre las conclusiones del estudio se dice que: "un sistema de Capital Intelectual es, en sí mismo, un recurso intangible de la organización". Así, un sistema de Capital Intelectual pasa a formar parte del Capital Intelectual de la compañía y cuanto mejor lo utilice, más Capital Intelectual se creará. Crear un sistema de Capital Intelectual llega a ser una actividad semi-circular.



Por lo tanto, las personas generan capital para la empresa a través de sus competencias, de su actitud y de su agilidad intelectual. En la competencia se incluye la pericia y la educación, mientras que la actitud cubre el componente conductista del trabajo de los empleados. La agilidad intelectual es la capacidad para innovar y cambiar la forma de actuar, de pensar literalmente en problemas y alcanzar soluciones distintas e innovadoras.

Los seres humanos, la estructura organizacional y las relaciones externas se han situado como los depositarios del capital intelectual. Para Johan Roos, Nicola C Dragonetti, Goran Roos ,Leif Edvinsson prefieren considerar como dos niveles separados, presentado el capital estructural como un añadido a las dos variables estructurales. De este modo, queda más clara y definida la diferencia entre capital Intelectual pensante y el capital Intelectual no pensante , y creen que es la diferencia clave cuando se modela el estilo de gestion necesario. Ademas la distinción no contempla la renovación de capital y, por lo tanto puede crear en los directores una mentalidad a corto plazo.

Ellos piensan que el conocimiento tácito es una parte muy importante del capital Intelectual pero debe esta bien equilibrado con el conocimiento explícito a que se refieren con esto que el conocimiento tácito debe estar respaldado por manuales y bases de datos (conocimiento explícito), Por lo tanto la importancia de los dos tipos de capital intelectual son muy equilibradas para la creación de valor en las empresas.

2.2.- El alma del Compañía: El Capital Humano.

Existen muchas historias sobre cómo cayó el precio de mercado de una empresa cuando un miembro importante abandona la compañía y eso pasa por el valor agregado que aporta el Capital humano.

2.2.1 Definición de Capital Humano

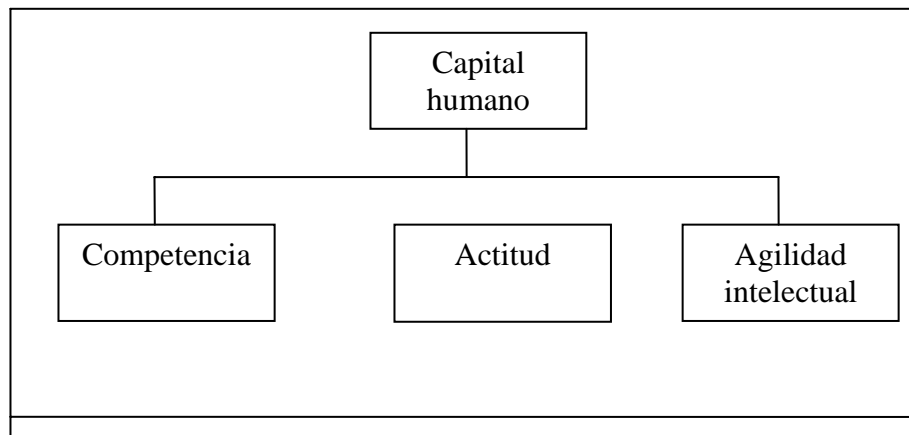
Las personas generan capital para la empresa atraves de su competencia de su actitud y de su agilidad intelectual. En la competencia se incluyen la pericia y la educación, mientras la



actitud cubre el componente conductista del trabajo de los empleados. La agilidad intelectual es la capacidad para innovar y cambiar la forma de pensar en problemas y alcanzar soluciones innovadoras. (Roos, Dragonetti, Roos y Edvinsson(1997)

Como ya se ha mencionado brevemente, se propondrá una figura del capital humano. Roos, Dragonetti, Roos , Edvinsson(1997)

Figura 3



Fuente : Roos, Dragonetti, Roos , Edvinsson(1997)

2.2.2 La Capacidad: Competencia.

La competencia genera valor por medio del conocimiento, de la habilidad, del talento y de los conocimientos técnicos de los empleados. Casi se puede decir que la competencia es la parte del Capital humano, la parte sólida. Los componentes principales de la competencia son conocimiento y habilidad.



2.2.3 El Comportamiento: la actitud.

El conocimiento y la habilidad no lo son todo. Las compañías necesitan empleados que sean capaces y estén dispuestos a utilizar su habilidad y su calidad para el bien de la empresa. Y que puedan motivar a la compañía.

2.2.4 El ingenio: la agilidad intelectual

En un mundo tan cambiante como el nuestro, la capacidad de aplicar el conocimiento de cada una de las situaciones, así como la capacidad de innovar y de transformar las ideas en productos, resultan cruciales para el éxito de la empresa.

2.3 Modelo de Liderazgo basado en Resultados (Ulrich, et al 2000)

Según Ulrich (2000) en la búsqueda de un liderazgo más eficaz hay un elemento que suele pasarse por alto. Ser capaz y poseer los atributos de liderazgo es maravilloso, pero la capacidad ha de emplearse de manera apropiada y con un propósito. El mensaje a los líderes puede expresarse con la siguiente fórmula: *atributos x resultados*. Algunos líderes y empresas tienen cierta predisposición hacia uno de los dos lados de esta fórmula. Cuando esto sucede, la eficacia global del liderazgo decae. Unas empresas se concentran casi exclusivamente en los “resultados”, presionando a sus líderes a hacer lo que sea necesario para lograr objetivos de rendimiento a corto plazo. A los líderes de estas empresas les interesa más lo que se logre que la manera como se logra, y corren el riesgo de no obtener resultados sostenibles.

Nuestro encabezamiento de “atributos del liderazgo” reúne una amplia gama de términos a veces confusos y muchas veces superpuestos, entre ellos *hábitos, rasgos, competencias, conductas, estilos, motivaciones, principios, destrezas y carácter*. Estos conceptos, llamados “atributos del liderazgo”, se encajan dentro de tres categorías amplias:



quiénes son los líderes (principios, motivaciones, rasgos personales, carácter); qué saben los líderes (conductas, hábitos, estilos, competencias). En el intento continuo por mejorar a los líderes, se ha dedicado muchísima atención al concepto SER-SABER-HACER.

La mayor parte de los ítems (carácter personal, conocimiento, conducta) que figuran en estos modelos de atributos se agrupan en cuatro categorías generales de los que el líder debe ser, saber y hacer: fijar el rumbo, movilizar la dedicación individual, generar capacidad organizacional y demostrar carácter personal.

2.4 Resultados

Los líderes que no obtienen resultados deseados no están liderando realmente. Los líderes deben aprender a comprender los resultados y concentrarse en ellos.

Son cuatro los criterios para juzgar si los líderes están concentrándose en los resultados deseados: Los resultados deseados son *equilibrados* no procuran el éxito en una sola dimensión mientras se descuida o se tolera el fracaso en otra. Los resultados deseados son *estratégicos* al final contribuyen a distinguir a la organización y darle una ventaja

Competitiva. Los resultados deseados son *duraderos* no sacrifican el éxito a largo plazo en aras de los beneficios a corto plazo. Los resultados deseados son *altruistas* obran en beneficio del todo, no solamente del grupo o el área propia.

Enfocándonos en que los resultados deseados son equilibrados se puede decir que los criterios son ciertamente amplios: un líder verdaderamente lograra los resultados excelentes en todas estas áreas sería sobrehumano.

Los resultados deseados tienen que beneficiar a muchos interesados. Robert Kaplan y David Norton citados en Ulrich, 2000, p. 52, se valieron de la teoría de la organización de los grupos de interés para formular un “Cuadro de mando integral”. A partir de esto se



puede sugerir que los resultados de los líderes han de equilibrarse para beneficio de cuatro grupos de interés: los empleados, la organización, los clientes y los inversionistas.

Figura 4
Resultados Equilibrados



Fuente: Ulrich, et al (2000), Liderazgo basado en resultados

Las organizaciones pueden orientar a sus líderes en el equilibrio de resultados deseados, pero el equilibrio no significa igual. Todo intento por dar énfasis perfectamente igual a cada una de las cuatro áreas sería desaconsejable y en todo caso imposible. El líder debe comprender que para mantener el equilibrio debe hacer lo que sea con el objetivo de impedir que alguna de las cuatro áreas de resultados se abandone por descuidos



2.4.1 Resultados en cuanto a los empleados: la inversión en capital humano

Los líderes logran resultados en materia de empleados cuando el capital humano aumenta con el tiempo y sufre continuamente, las necesidades de la organización. “Capital Humano”, tal como lo nombra Ulrich, se refiere colectivamente al capital intelectual o a los conocimientos de los empleados como individuos.

La empresa, en cuanto a su personal se refiere, a la marcha al término de cada día laboral. Los líderes han de reconocer y promover el nexo entre los buenos resultados de los empleados y el proceso de acrecentar el capital humano.

¿Que es el capital humano y porque es importante?

Desde la perspectiva del economista, el capital humano consiste en el valor de mercado de una empresa (es decir, su valor en el mercado que se calcula multiplicando el precio de sus acciones por el número de acciones en circulación), dividido por el valor de reposición de sus activos fijos. Un alto valor de mercado puede deberse al éxito de una marca, a una tajada predominante del mercado, a innovaciones, a una tecnología exclusiva o a otro factor, ya que todos – o cualquier de ellos individualmente – puede generar un valor de mercado extraordinario. Desde el punto de vista del líder es mucho más útil, hacer una evaluación integral del capital humano que incluye la voluntad, o dedicación junto con la capacidad.

La anterior definición facilita los cálculos y comparaciones del valor entre una empresa y otra. Sin embargo, no mide el capital humano satisfactoriamente, el capital humano de un modo que resulte útil para los líderes en su trabajo cotidiano.

El capital humano también puede definirse por lo que hay dentro de la cabeza y el corazón del personal que labora en una organización, esta modalidad asigna valor al conocimiento, la educación, la experiencia y la capacidad creadora de la fuerza laboral.



Ulrico D, Jack Zenger, Norm Smallwood. Propone que una definición sencilla pero a la vez medible: *Capital Humano = capacidad de los empleados x dedicación de los empleados*. Como bien lo sugiere esta ecuación, dentro de una unidad dada la capacidad global de los empleados debe aumentar con la experiencia, pero la capacidad sola no garantiza un alto nivel de capital humano.

Medido así, el capital humano puede evaluarse a nivel de la empresa, la unidad, o el individuo. Un índice basado en el nivel de destreza promedio de los empleados (capacidad) multiplicado por su tiempo promedio de servicio (dedicación). El índice de capital humano así es obtenido.

Para acrecentar el capital humano se necesita tanto capacidad como dedicación por parte de los empleados. Los líderes que deseen mejorar los resultados en cuanto a empleados podrán hacerlo elevando tanto la capacidad como la dedicación de los mismos.

El capital humano puede mirarse como un problema o como una oportunidad. Para hacerlo obrar a nuestro favor, conviene tener en cuenta los siguientes principios y advertencias:

a) El capital humano está subutilizado. La excelencia en el servicio se deriva de sólidas relaciones con la clientela, y estas se hacen posibles gracias a la capacidad y dedicación de los empleados como individuos que van forjando las relaciones.

La mayoría de los activos de una empresa comienzan a desvalorizarse desde que los compran por ejemplo los edificios, maquinaria, etc. En cambio, el capital humano una vez enclavado la mente y el corazón de los empleados puede y debe crecerla que la firma prospere.

b) El capital humano es uno de los pocos activos susceptible de valorizarse La mayoría de los activos de una empresa comienzan a desvalorizarse desde que los compran por



ejemplo los edificios ,maquinaria etc.En cambio el capital humano una vez enclavado la mente y el corazón de los empleados puede y debe crecerla que la firma prospere.

c) El capital humano es portátil. El capital humano de los empleados como “voluntarios” resulta cada vez más importante porque los empleados pueden irse a otras empresas.

d) El capital humano ha sido mal administrado y subadministrado. La reducción de personal ha coincidido con una creciente competencia mundial, más exigencias por parte de los clientes, menos estratos gerenciales, mayores obligaciones de los empleados, presiones en cuanto a productividad y demás prácticas modernas.

e) El capital humano exige una manera diferente de ver la carrera. Los empleados buscan crecer dentro de las empresas lejos de trabajar bajo altos niveles de tensión y exigencias impuestos por estas.

f) El capital humano dentro de una firma guarda correlación con la manera como los clientes perciben la empresa. Varios estudios han demostrado el nexo entre la actitud de los empleados de primera línea y las actitudes de los clientes hacia la empresa. En vez de invertir en la capacitación y el desarrollo de este grupo, la mayor parte de la capacitación se orienta hacia los altos ejecutivos, el personal de ventas y los profesionales.

g) El capital humano hace funcionar lo demás. Las inversiones en planta física, tecnología, productos nuevos, sistemas de distribución y comercialización funcionan colectivamente gracias al capital humano de la organización.

2.5 ¿Que es la capacidad de los empleados?

El término capacidad de los empleados representa los conocimientos, destrezas, habilidades y motivaciones de cada empleado como individuo en su cargo. En cierto nivel, ello



significa que los líderes deben saber si los empleados cuentan con el conocimiento técnico, o sea las destrezas necesarias para cumplir su trabajo. Al líder le corresponde aclarar lo que los sus empleados necesitan saber y hacer y luego cerciorarse de que los empleados efectivamente hagan lo indicado.

2.5.1 Cómo medir la capacidad de los empleados.

La mayoría de los líderes necesitan evaluaciones detalladas pero no complejas de las capacidades de sus empleados. La capacidad de los empleados puede evaluarse para individuos o para grupos y de modo cuantitativo con números, o bien cualitativo con descripciones. Los líderes que buscan resultados en cuanto a los empleados han de tener empleados capaces. Si no rastrean su capacidad valiéndose de medidas cuantitativas y de diálogos cuantitativos, es posible que tales resultados no se hagan realidad.

2.4.2 Cómo acrecentar la capacidad de los empleados.

Ulrich, Zenger y Smallwood (2000) comentan que las alternativas básicas son seis:

1. Comprar. Los líderes pueden salir de su unidad en busca de personal nuevo cuando desean acrecentar el talento actual o reemplazarlo con otro de mayor calidad. Sin embargo, estos mismos autores ven esta alternativa como una de las menos viables para aumentar la capacidad de los empleados, debido a que la demanda de empleados calificados suele exceder de la oferta, por lo cual es cada vez más costoso atraer talento externo.

2. Acrecentar. Los líderes que emplean esta estrategia invierten en su fuerza laboral actual, ayudándole a encontrar nuevas manera de ver y realizar su trabajo.

Una técnica poderosa para acrecentar la capacidad consiste en encontrar estrellas del desempeño dentro de la organización y determinar como su proceder en el cargo difiere de aquel de sus colegas.



3. Comparar (Benchmarking). Acrecentar el capital humano consiste en enviar ejecutivos y personal de primera línea a visitar otras organizaciones que sobresalen en cierto proceso laboral. Su riesgo es que los encargados de comparar se limiten a copiar lo observado en vez de ampliarlo y que la base de referencia que hoy resulta útil, mañana no lo sea.

4. Tomar prestado. Es recurrir a proveedores externos para traer nuevas ideas, marcos de referencia y herramientas que fortalezcan sus organizaciones. Los consultores como recurso han dejado de ser un lujo para convertirse en una realidad de los negocios. El riesgo puede ser que la empresa puede invertir mucho capital y tiempo con escaso rédito o puede llegar a depender de los consultores si no efectúa la transferencia que la convierta en dueña de los procesos mejorados. También corre el riesgo de aplicar soluciones propias de una situación diferente sin hacer las adaptaciones del caso.

5. Despedir. Los líderes se deshacen de aquellos individuos que no cumplan sus normas de desempeño. Es necesario imponer normas y expectativas claramente definidas para que los que se van y se quedan comprendan el porqué. Por último, el procedimiento para despedir a los improductivos ha de ser justo y equitativo y seguirse a todas las normas legales. Esto implica ciertos riesgos, debe cuidarse de no perder a los individuos que no debe de perder y de desmoralizar a los que quedan.

6. Afirmary. Esta técnica tiene por objeto retener a los empleados imprescindibles para el éxito de la empresa. Las empresas han de recordar que sus inversiones en individuos de talento pueden tardar años para recuperarse, factor este que hace crítica la retención.



2.6.- ¿Que es la dedicación de los empedados?

La dedicación representa la manera en como el personal de una organización va a comportarse y no como podría comportarse. Dicha dedicación puede detectarse en la manera como se relacionan unos con otros y en lo que sienten por la empresa.

La dedicación de los empedados se acrecienta cuando estos perciben su empresa como una que individualiza masivamente las relaciones de empleo.

Para crear tales condiciones las organizaciones tienen que acrecentar y mejorar tales cualidades y para hacerlo han de promover un estilo gerencial complementario que los autores Ulrich, Zenger y Smallwood llaman “individualización masiva del trato con los empedados”.

2.7 Cómo medir la dedicación de los empedados

En su libro “liderazgo basado en resultados” (2000) en la página 85, Ulrich comenta que existen tres “medidores grandes” que ayudan al líder a medir la dedicación de sus empedados. El primero es *la productividad de la fuerza laboral* que se define como la Proporción de producto por unidad de insumo. El producto puede ser ingresos, volumen, utilidades, efectivo, personas contratadas, etc., el insumo puede ser número de empedados, costo de empedados, etc. La aplicación del líder es graficar la productividad en una línea cronológica y comparara con otros grupos.

El segundo es *el clima organizacional* que se define como la manera en que se lleva a cabo el trabajo en una empresa. Algunos indicadores pueden ser cómo se rige el trabajo, cómo se trata al personal, cómo se intercambia información y cómo se toman decisiones. La aplicación del líder es evaluar mediante encuestas periódicas de indicadores claves.

El tercero es *la retención de empedados* que se define como la estabilidad de la fuerza laboral. Proviene del porcentaje de empedados que se van de la firma en un lapso de



tiempo dado (generalmente un año). La aplicación del líder es graficar el porcentaje de rotación, año a año comparando con cifras para la industria y la comunidad. También muestra la rotación por antigüedad de los empleados que se van y el cuartel de desempeño.

2.8.- Como acrecentar la dedicación de los empleados.

Las cinco dimensiones que propone Dave Ulrich (2000) ayudan a las organizaciones y a los grupos dentro de ellas a adquirir mayor flexibilidad productiva. Cuando los líderes adaptan los contratos de cada empleado en torno a estas 5 dimensiones, individualizan la relación laboral y ello a su vez suscita una mayor dedicación de parte del empleado.

1. Arreglos laborales. Los arreglos de este tipo permiten alcanzar aquel equilibrio entre el trabajo y la vida personal que es indispensable para muchos empleados.

2. Impacto del trabajo. El impacto del trabajo y la dedicación de los empleados aumentan cuando estos tienen flexibilidad para escoger sus proyectos y definir el modo de realizarlos.

3.- Oportunidades de superación. La dedicación aumenta cuando el trabajo de los empleados les enseña algo. Los empleados encuentran oportunidades de superación cuando los líderes les ofrecen capacitación en destrezas, funciones del cargo que exijan destreza, funcionales del cargo que exijan destrezas nuevas, retroalimentación sobre su desempeño, la oportunidad de participar en grupos transfuncionales y experiencias educativas significativas.

4.- Remuneración- La dedicación aumenta cuando los empleados ven una afirmación pública de que han cumplido bien su labor.

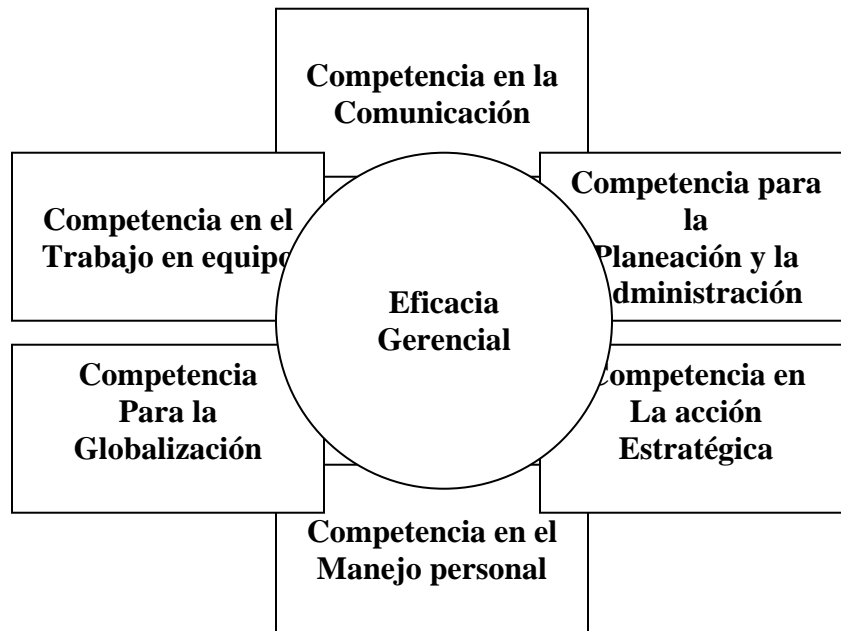
5.- Comunidad...- La relación de un empleado con sus colegas, supervisores y ejecutivo sigue siendo uno de los principales indicadores de la dedicación.



2.9 Competencias Gerenciales

En su libro “Administración: un enfoque basado en competencias” en su novena edición, Hellriegel, Jackson y Slocum definen competencia como “una combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que coadyuvan a la eficiencia personal”. De aquí los autores desprenden las *competencias gerenciales* definidas como “el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una Persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones”. Dichas Competencias son esenciales para la eficacia gerencial como se aprecia en la

Figura 5



Modelo de competencias gerenciales

Fuente: Hellriegel, Jackson, Slocum (2002), *Administración: un enfoque basado en competencias 9ª. Edición*, Mexico, Mc Growhill..



2.9.1. Competencia en la Comunicación

Es la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás. Esta comprende a su vez tres dimensiones:

a) Comunicación informal:

- Promueve una comunicación en dos sentidos: pide retroalimentación, escucha y propicia una interacción de toma y daca
- Está al tanto de lo que siente el otro.
- Crea relaciones interpersonales sólidas con la gente.

b) Comunicación formal:

- Informa a las personas sobre los hechos y actividades destacados y las mantiene al corriente.
- Efectúa presentaciones en público de gran impacto y maneja bien las preguntas.
- Escribe claro, conciso y eficazmente, mediante una gran variedad de recursos informáticos.

c) Negociación:

- Negocia con eficacia funciones y recursos en defensa del equipo.
- Finca buenas relaciones e influye en los superiores.
- Actúa en forma decisiva y justa al manejar a los subordinados problemáticos.



2.9.2 Competencia para la planeación y la administración

Esta competencia comprende decidir que tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos que permitan llevarlas a cabo y, luego, supervisar la evolución para asegurarse de que se hagan. Sus dimensiones son:

a) Recopilación y análisis de información y resolución de problemas:

- Se supervisa la información y se emplea para identificar síntomas, problemas y soluciones alternas.
- Se toman decisiones oportunas.
- Se corren riesgos calculados y se anticipan las consecuencias.

b) Planeación y organización de proyectos:

- Se idean planes y programas para lograr los objetivos con eficacia.
- Se establecen prioridades para las tareas y se delega la responsabilidad.
- Se definen, obtienen y organizan los recursos necesarios para cumplir la tarea.

c) Administración del tiempo:

- Se manejan varios asuntos y proyectos a la vez, pero sin tratar de abarcar demasiado.
- Se supervisa y atiende un programa o se modifica de ser necesario.
- Se trabaja con eficacia bajo presión de tiempo.

d) Presupuestos y administración financiera:

- Se conoce de presupuestos, flujos de efectivo, informes financieros y anuales y se usa esta información a menudo para tomar decisiones.



- Se llevan registros financieros precisos y completos.
- Se crean directrices presupuestales para los demás y se trabaja según las directrices dadas por otros.

2.8.3 Competencia en el trabajo de equipo

Consiste en llevar a cabo tareas con grupos pequeños de personas responsables en conjunto y cuya labor es interdependiente, exige *competencia en el trabajo en equipo*. La eficiencia de estas tareas se logra a través de las siguientes dimensiones:

a) Planeación de equipos:

- Se formulan objetivos claros que motiven a los integrantes del equipo a lograrlos.
- Los empleados que formarán el equipo se escogen de manera adecuada, considerando el valor de las ideas distintas y las destrezas técnicas necesarias.
- Se definen las responsabilidades del equipo en su conjunto y se asignan tareas y responsabilidades a los integrantes en forma individual.

b) Creación de un entorno de apoyo:

- Se genera un ambiente en que se espere, reconozca, valore y recompense el trabajo en equipo eficaz.
- Se ayuda al equipo identificando y consiguiendo los recursos que necesita para la consecución de sus objetivos.
- Se actúa como capacitador, asesor y mentor, siendo paciente con los integrantes del equipo en su proceso de aprendizaje.

c) Manejo de las dinámicas de equipo:

- Hay que conocer las fuerzas y puntos flacos de los integrantes del equipo y utilizar aquellas para que logren sus objetivos en conjunto.



- Se hacen públicos los conflictos y las discrepancias, sirviéndose de esta estrategia para mejorar el desempeño
- El reconocimiento se comparte con los demás.

2.9.4 Competencia en la acción estratégica.

Entender la misión y los valores generales de la organización y asegurarse de que las acciones propias y las de quienes uno dirige están alineadas es algo que exige esta competencia. La cual comprende:

a) Entender la industria:

- Significa conocer el sector en que se trabaja y el momento en que los cambios en la industria generan amenazas y oportunidades significativas.
- Es mantenerse informado sobre las acciones de los competidores y los socios estratégicos.
- Se analizan las tendencias generales en la industria y sus repercusiones a futuro.

b) Comprender la organización:

- Supone entender los intereses de los participantes.
- Es conocer las fortalezas y limitaciones de diversas estrategias de negocios.
- Es entender las diferentes competencias de la organización.

c) Adoptar acciones estratégicas.

- Es asignar prioridades y tomar decisiones que guarden congruencia con la misión y los objetivos estratégicos de la empresa.



- Es establecer metas tácticas y operativas que faciliten la instrumentación de la estrategia.

- Establecer metas tácticas y operativas que facilitan la implementación de la estrategia.

2.9.5 Competencia para la globalización

Esta competencia exige realizar la labor de administrativa de una organización recurriendo a recursos humanos, financieros, de información y materiales de diversos países y sirviendo a mercados que abarcan diversas culturas. Abarca las siguientes dimensiones:

a) Conocimientos y comprensión culturales:

- Hay que mantenerse informado de las tendencias y los sucesos políticos, sociales y económicos que suceden alrededor del mundo.
- Supone reconocer el impacto de los acontecimientos mundiales en la organización.
- Exige entender, leer y hablar con fluidez más de un idioma.

b) Apertura y sensibilidad culturales:

- Hay que conocer la naturaleza de las diferencias nacionales, étnicas y culturales y estar abierto a examinar estas disimilitudes con sinceridad y objetividad.
- Significa ser sensible a los signos culturales y ser capaz de adaptarse con rapidez a las situaciones novedosas.
- Supone ajustar de manera adecuada el propio comportamiento cuando se interactúa con personas con diversos antecedentes nacionales, étnicos y culturales.



2.8.6 Competencia en el manejo personal

Responsabilizarse de la propia vida dentro y fuera del trabajo exige competencia en el manejo personal. Con frecuencia, cuando las cosas no salen bien, la gente la gente suele atribuir sus dificultades a las situaciones en que se encuentran o a los demás. Los buenos gerentes no caen en esta trampa. Esta competencia comprende:

a) Integridad y comportamiento ético:

- Es tener normas personales claras que sirvan de fundamento para mantener un sentido de integridad y conducta ética.
- Significa contar con disposición a aceptar los errores.
- Es aceptar la responsabilidad por las acciones propias.

b) Dinamismo y capacidad de resistencia:

- Exige Buscar la responsabilidad, ser ambicioso y estar motivado para lograr objetivos.
- Es trabajar duro para que las cosas se concreten.
- Significa perseverar ante los obstáculos y recuperarse de los fracasos.

c) Equilibrio entre los asuntos de trabajo y la vida personal:

- Es encontrar un equilibrio razonable entre las actividades laborales y personales de modo que no se descuide ningún aspecto de la vida.
- Es cuidarse, mental y físicamente, y servirse de escapes constructivos para dejar salir la frustración reducir la tensión.
- Significa evaluar y establecer objetivos propios en relación con la vida y el trabajo.



d) Conocerse a sí mismo y desarrollarse:

- Es contar con objetivos personales y profesionales claros.
- Supone emplear las fortalezas para obtener ventajas y al mismo tiempo buscar mejorar o compensar los puntos flacos.
- Es analizar y aprender de las experiencias laborales y de la vida.

2.10.-Conclusión del marco teórico

Después de haber estudiado el capítulo las empresas nos llevan a la conclusión de que las estrategias de recursos humanos ahora están abocadas al capital humano. Después se analizaron los principios que respaldan las teorías y modelos de capital humano como estrategia de diferenciación

El capital intelectual se puede definir apoyandose en las teorías anteriormente expuestas son todos los activos intangibles como los conocimientos, capacidades y dedicación de un individuo para desarrollarlas a favor de la empresa. Pero también se conforma de un capital estructural que son activos tangibles que por lo tanto, están hechos para el desarrollo de estas capacidades y habilidades. Se podría decir que si hay un buen equilibrio de los dos elementos que conforman el capital intelectual se puede dar una ventaja competitiva única para la firma.

Actualmente se debe comprender la importancia que tiene el capital humano en las organizaciones ya que la inteligencia humana, capacidades y habilidades son hoy los más valiosos activos de cualquier empresa.

Con lo que podemos afirmar que el capital humano es fundamental para la organización, pues es lo que hay dentro de la cabeza y el corazón del personal. Lo que da como resultado que la empresa prospere



Hoy en día, la apertura de mercados y la globalización lleva a las empresa estar inmersas en buscar estrategias, nuevos productos o crear servicios que las hagan crear una ventaja competitiva sostenible. Lo que genera que las empresas exijan mas capacidades y dedicación de los empleados para tener un capital humano que genere ganancia y así creen valor intangible.

Por lo tanto es necesario medir el capital humano para que las empresas puedan tener información de desempeño de sus empleados, y puedan darse cuenta de la generación de valor de los diferentes individuos que forman esa organización y puedan intentar acrecentarlo en beneficio de la empresa.

Los líderes no pueden esperar a que el personal se vaya, a que las innovaciones mengüen, a que la productividad empiece a cojear. Los líderes tienen que producir resultados en cuanto a sus empleados porque ello repercutirá profundamente sobre los demás logros de la corporación.