

# **Ensayo: Capital humano, factor de éxito en las organizaciones**

***Finy Enith Aguilar Rivero***

Instituto Tecnológico de Chetumal

*finyaguilar@gmail.com*

***Ma. Josefina Aguilar Leo***

Instituto Tecnológico de Chetumal

*maryjoss1509@gmail.com*

## **Resumen**

El presente ensayo destaca la importancia que en la actualidad representa el recurso humano como elemento inseparable de competitividad y de éxito en las organizaciones. El factor humano es considerado el motor de cualquier negocio, ya que es el talento de las personas lo que hace posible que las empresas alcancen sus metas.

De nada sirve contar con todo el capital, equipos modernos, las mejores instalaciones, si no se cuenta con un conjunto de personas bien dirigidas y motivadas para desempeñar sus funciones, ya que esto provocaría el fracaso de la empresa.

Por lo tanto, si las organizaciones desean ser competitivas, se requieren cambios significativos en la forma de administrar al recurso humano, de tal manera que puedan generar condiciones de trabajo que permitan lograr la satisfacción, cooperación, productividad y eficiencia del personal y con ello lograr los objetivos planteados.

## **Abstract**

This essay actually swows how important are human resources to archive competitiveness and success inside the organizations.

The human factor is considereded as the engine of any business, so that it's the talent of the people that makes possible to achieve the goals in the enterprises.

Whatever, if organizations want to be competitive, they need to make significant changes in human resource management, in order to generate working conditions that make the personnel to be satisfied, cooperative, productive and efficient.

**Palabras clave:** Empresa, Cambio, Entorno, Capital Humano, Éxito.

## **1. Introducción**

Las empresas evolucionan día con día, ya que el entorno en el que se encuentran es altamente cambiante. En esta dinámica, se hace necesario que las organizaciones ajusten sus actividades para poder responder a las nuevas tendencias del mercado.

Hoy podemos decir que los paradigmas sobre la forma de administrar al recurso humano, han cambiado. Cada vez se visualizan a organizaciones más humanas, preocupadas por la generación de ambientes de trabajo saludables que permitan eficientar el desempeño del personal, quien aporta su talento, experiencia, tiempo, esfuerzo y actitud para lograr una relación ganar-ganar en donde empresa y trabajador (llamado actualmente asociado) colaboran conjuntamente para lograr el bien común.

De acuerdo a Chiavenato (2011), el concepto tradicional del Recurso Humano (RH) que surgió en la era industrial, visualizaba al personal como uno más de los recursos de una organización, por lo que se le trataba de manera estandarizada y uniforme.

Actualmente, en la era de la información, el concepto de RH ha cambiado de manera radical. Ha transitado de una concepción en la que se considera a las personas como sujetos estáticos y pasivos, hacia una nueva que los considera como socios activos que aportan un valor al negocio; de ahí que se le denomine como el capital humano de la organización.

Las organizaciones que no asimilen estas nuevas concepciones, tendrán que desarrollar acciones adicionales para materializar un esfuerzo conjunto hacia el logro de las metas organizacionales.

## **2. Análisis de la información**

### **2.1. La gestión del capital humano dentro de un entorno cambiante**

Según Dessler (2008), para poder entender los cambios que se han generado en la forma de administrar al personal, primero hay que entender la manera en la que las

organizaciones han evolucionado y cuáles son las tendencias que han dado origen a dichos cambios.

La primera tendencia es la globalización misma que ha propiciado que las empresas expandan su producción y ventas a mercados extranjeros. Este fenómeno hace más compleja su permanencia, ya que ahora ya no solo se compete a nivel local, sino que tendrán además que hacerlo con compañías extranjeras.

Los avances tecnológicos son parte de otra tendencia que ha llevado a las organizaciones a ser más competitivas y a tener trabajadores mejor preparados y más comprometidos.

Así mismo se observan cambios en la naturaleza de los empleos; por ejemplo, en la actualidad el sector servicios ha desplazado al manufacturero, lo cual requiere que los trabajadores tengan otro tipo de competencias.

La diversidad de la fuerza de trabajo es otro detonante del cambio en la forma de operar de las compañías, quienes tendrán que considerar los factores como raza, sexo, edad, valores y normas culturales para poder planear sus operaciones.

Las tendencias que se han mencionado anteriormente han generado otros sistemas y habilidades de administración de personal para seleccionar, capacitar y motivar a los empleados, así como conseguir un mayor compromiso hacia la empresa.

Las organizaciones que pretendan seguir aplicando métodos y técnicas de administración de personal obsoletas y se resistan a tomar en cuenta todas las tendencias del entorno, dejarán de ser competitivas y estarán destinadas a desaparecer.

Puede observarse, como menciona Chiavenato (2011), que las organizaciones son auténticos seres vivos que cuando logran el éxito tienden a crecer.

A medida que crecen, es mayor su complejidad; por lo tanto se requiere de más capital, tecnología, así como una mayor cantidad de personal con competencias específicas.

Para sobrevivir en un mercado cada vez más complejo, las empresas requieren ser competitivas y para lograrlo, necesitan evidentemente de su gente. Por tal motivo, se considera al capital humano como el motor de los negocios, ya que las personas son el alma, la sangre, la inteligencia y el dinamismo de una compañía, y aportan las

habilidades básicas para que una organización logre la competitividad y sustentabilidad (Chiavenato 2011).

Las personas son las que hacen que las cosas sucedan o no, dirigen los negocios, elaboran los productos, prestan los servicios; por lo tanto son su recurso más valioso.

## 2.2. Evolución de la gestión de los recursos humanos

Como se mencionó anteriormente, la forma de administrar al recurso humano, ha ido cambiando a lo largo del tiempo. En tabla 1 se muestran las características que identifican a cada etapa.

Tabla 1 Características de cada etapa.

<b>Siglo XX (era clásica y neoclásica)</b>	<b>Siglo XXI (Era del conocimiento)</b>
Estabilidad y previsibilidad	Cambios rápidos e imprevistos
Autoridad lineal y centralizada	Empowerment y equipos auto dirigidos
Rigidez organizacional	Flexibilidad permanente
Información confidencial	Conocimiento compartido
Necesidad de certidumbre	Tolerancia a la ambigüedad
Reactivo y aversión al riesgo	Proactivo y emprendedor
Enfoque hacia el interior de la organización	Enfoque en el entorno competitivo

De acuerdo a la figura anterior, se puede observar que la antigua administración de recursos humanos, cede su lugar al nuevo enfoque llamado gestión del capital humano; en donde las personas dejan de ser simples recursos inertes que no aportan valor a la empresa, para ser considerados seres con inteligencia, personalidad, conocimiento, competencias, aspiraciones, etc. Por lo tanto, las personas deben estar preparadas para poder enfrentar los nuevos desafíos que impone el tercer milenio y ayudar a la organización a superarlos.

## 2.3. Era del conocimiento

Esta era se caracteriza por cambios rápidos, imprevistos y turbulentos.

Las tendencias como la globalización, la tecnología, la información y el conocimiento, el enfoque en los servicios, el énfasis en el cliente, la calidad, la productividad y la competitividad, afectan la forma en que las organizaciones emplean a las personas.

Esta era ha sido identificada como un nuevo enfoque gerencial que reconoce y utiliza el valor más importante de las organizaciones: “El hombre y el conocimiento que éste posee” (capital intelectual).

Chiavenato (2009) establece que la gestión del conocimiento tiene como elemento central al recurso humano. El capital financiero cede su lugar al capital intelectual, ya que usar y aplicar el conocimiento de manera rentable es más importante que el dinero. En esta época en la que todo el mundo dispone de información en tiempo real, las organizaciones capaces de tomar dichos datos y transformarlos en la oportunidad de un nuevo producto o servicio antes que otros lo hagan, tendrán mayor éxito.

Actualmente, observamos muchas empresas que han entendido que las personas son el elemento clave que aporta inteligencia al negocio.

A continuación se describen algunos ejemplos:

*Fred Smith, presidente y fundador de FedEx.*

*Filosofía: Gente-Servicio-Utilidades.*

*“Se deben utilizar prácticas de recursos humanos progresistas para generar el compromiso y la motivación del personal; así los trabajadores ofrecerán servicios excelentes al consumidor, lo cual a su vez proporcionará utilidades”.*

*Toyota Motor Manufacturing*

*Vicepresidente de Recursos Humanos*

*“La gente está detrás de nuestro éxito. Las máquinas no tienen ideas, ni resuelven problemas, ni aprovechan las oportunidades.*

*Solo la gente que está involucrada y pensando hace la diferencia.*

*La fuerza laboral da a una empresa su verdadera capacidad competitiva”.*

#### **2.4. Personas como recursos o asociados en una organización**

Uno de los cambios en la forma de gestionar al capital humano, radica en ver a las personas como recursos o como socios dentro de las organizaciones.

En la tabla 2 se muestra la diferencia entre cada uno de estos enfoques.

Tabla 2 Personas como recursos o como socios.

<b>Recursos</b>	<b>Asociados</b>
Deben ser estandarizados	Capital intelectual
Uniformes	Proveedores de conocimientos, habilidades y competencias
Inertes	Aportan su inteligencia para la toma de decisiones
Precisan ser administrados	Invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, etc.
Sujetos pasivos	Organización e individuo se benefician (ganar-ganar)
Patrimonio físico	
Enfoque ganar-perder	

Como puede observarse, muchas son las diferencias entre un enfoque y otro. El primero tiene que ver con la antigua forma de administrar al personal. En cambio el segundo, refleja la nueva forma de gestionar al capital humano, ya que a través del trabajo en equipo se busca lograr un beneficio tanto para la institución como para el personal. En la medida en la que el trabajador se siente socio de la empresa, se genera la motivación necesaria que lo impulsa a invertir su talento, esfuerzo y dedicación, obteniendo beneficios tales como el reconocimiento, ascensos, bonos, desarrollo profesional, etc.

## 2.5 Nuevas tendencias en lo que respecta a la gestión del capital humano

- Potenciar el talento como ventaja competitiva (asociados de la organización)
- Sueldo y jornadas de trabajo con base en resultados
- Uso de plataformas virtuales para reclutar al personal
- Contratación de la generación del milenio
- E-learning
- Gestión estratégica de la comunicación interna
- Conciliación vida personal-profesional (home office)
- Prolongación de la vida laboral

Un ejemplo claro en las nuevas formas de reclutar al personal es el caso de Feross Aboukhadijeh, estudiante de la universidad de Standford, quien tan solo en tres horas creó la aplicación de YouTube Instant.

La aceptación de esta aplicación tuvo tal euforia en las redes sociales, que Chad Hurley, cofundador de Youtube, recibió gratamente esta invención e inmediatamente le envió un tweet al joven estudiante ofreciéndole trabajo en el portal de videos más famoso del mundo.

De esta forma podemos darnos cuenta que actualmente las empresas ya no esperan a que les lleguen candidatos a ocupar una vacante, sino ellos mismos los salen a buscar, con el apoyo de las TIC.

Derivado de lo anterior, ¿cuál es el reto más importante para los gestores de negocios? Evidentemente, la respuesta es hacerse de un equipo de trabajo competente, motivado y comprometido, que esté dispuesto a dar su mejor esfuerzo en todo lo que hace.

Ahora bien, ¿cómo es posible lograr el compromiso y la motivación del trabajador?

A continuación, se describen algunas sugerencias:

- Compatibilidad entre los objetivos de la organización y los individuales
- Entorno laboral estimulante (Belausteguigoitia 2010)
- Apoyo del jefe inmediato (Belausteguigoitia 2010)
- Sueldos y prestaciones justas
- Reconocimiento
- Claridad de funciones
- Libertad para expresarse (Belausteguigoitia 2010)
- Contribución personal (Belausteguigoitia 2010)
- Trabajo desafiante (Belausteguigoitia 2010)
- Crecimiento y desarrollo
- Equilibrio entre trabajo y familia

### **Great Place to work®**

Great Place to Work® Institute es una empresa global de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas de Alta Confianza.

Trabajan con empresas, organizaciones sin fines de lucro e instituciones gubernamentales en 45 países alrededor del mundo.

Sus clientes son aquellas organizaciones que desean mantener excelentes ambientes laborales y permanecer dentro de las Mejores Empresas para Trabajar®, aquellas que están listas para transformar su cultura laboral y las restantes que aún no saben cómo empezar. La figura 1 muestra lo que distingue a los mejores lugares para trabajar es:

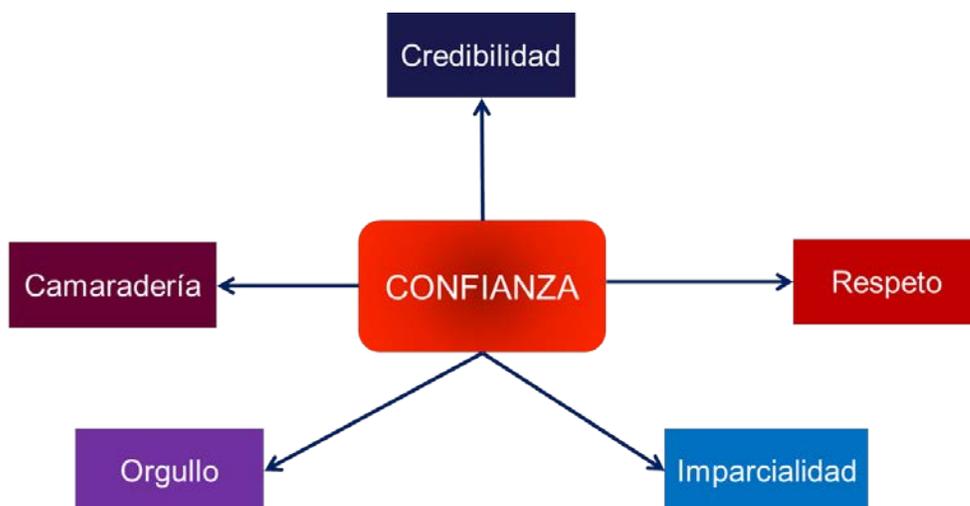


Figura 1 Características que distinguen a los mejores lugares.

Los beneficios que obtienen los mejores sitios para trabajar, son:

- Alcanzar las metas del negocio.
- Las personas están dispuestas a dar lo mejor de sí mismas.
- Mejora la cooperación entre las personas.

Great Place to Work®, emite cada año el ranking mundial de las empresas mejor calificadas como lugares para trabajar, lo que las convierte en las organizaciones más deseadas y solicitadas por diferentes profesionales.

En el año 2013, las mejores empresas multinacionales para trabajar en el mundo fueron:

- Google: Cuenta con 40,178 empleados; pertenece a la industria de tecnologías de la información, proveedor de servicios de Internet; su oficina central se encuentra en Mountain View, California, Estados Unidos; cuenta con un crecimiento en términos de empleados del 17% y tuvo ingresos mundiales de \$50,200 millones.

- SAS Institute: Cuenta con 13,732 empleados; pertenece a la industria de tecnologías de la información, Software; su oficina central se encuentra en Cary, North Carolina, Estados Unidos; cuenta con un crecimiento en términos de empleados del 4 % y tuvo ingresos mundiales por \$2,9 millones.
- NetApp: Cuenta con 12,604 empleados; pertenece a la industria de tecnologías de la información, almacenamiento, administración de datos; su oficina central se encuentra en Sunnyvale, California, Estados Unidos; cuenta con un crecimiento en términos de empleados del 26 % y tuvo ingresos mundiales por \$6,3 millones.
- Microsoft: Cuenta con 100,517 empleados; pertenece a la industria de tecnologías de la información, software; su oficina central se encuentra en Redmond, Washington, Estados Unidos; tiene un crecimiento en términos de empleados del 4% y tuvo ingresos mundiales por \$77,8 millones.
- W. L. Gore & Associates: Cuenta con 100,197 empleados; pertenece a la industria de la fabricación y producción de químicos; su oficina central se encuentra en Newark, Delaware, Estados Unidos; cuenta con un crecimiento en términos de empleados del 2 % y tuvo ingresos mundiales por \$3,2 millones.
- Kimberly Clark: Tiene 58,000 empleados; pertenece a la industria de fabricación de productos para el cuidado personal y del hogar; su oficina central se encuentra en Irving, Texas, Estados Unidos; su crecimiento en términos de empleados es del 2 % y tuvo ingresos mundiales por \$21,1 millones.
- Marriot Hoteles: Tiene 328,790 empleados; pertenece a la industria hotelera; su oficina central se encuentra en Bethesda, Maryland, Estados Unidos. Su crecimiento en términos de empleados es del 5 % y tuvo ingresos mundiales por \$11,8 millones.
- Diageo: Tiene 28,000 empleados; pertenece a la industria de la fabricación y producción de bebidas espirituosas Premium; su oficina central se encuentra en Londres, Reino Unido y tuvo ingresos mundiales por \$18 millones.
- National instruments: Tiene 7,132 empleados; pertenece a la industria de la electrónica; su oficina central se encuentra en Austin, Texas, Estados Unidos; tiene un crecimiento en términos de empleados del 7 % y sus ingresos mundiales fueron por \$1,1 millones.

- Cisco: Cuenta con 72,360 empleados; pertenece a la industria de tecnologías de la información; su oficina central se encuentra en San José, California, Estados Unidos; su crecimiento en términos de empleados es del 11 % y tuvo ingresos mundiales por \$46,6 millones.

### **3. Conclusiones**

Las personas, a partir de cómo son tratadas, aumentan o disminuyen las fortalezas y debilidades de una organización, por lo tanto, pueden ser factor de éxito o fracaso.

El capital humano representa la principal ventaja competitiva para las organizaciones quienes enfrentan un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que hay una competencia feroz.

Por lo tanto, es imprescindible contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada, orientada hacia el logro de la misión y los objetivos de la organización.

### **4. Bibliografía y Referencias**

- [1] Belausteguigoitia, I. (2010). Empresas familiares su dinámica, equilibrio y consolidación, 2ª edición, México, editorial Mc Graw Hill.
- [2] Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, editorial Mc Graw Hill.
- [3] Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano, 3ª edición, México, editorial Mc Graw Hill.
- [4] De Luna Noyola, A. (2008). Gestión por competencias laborales en la administración pública. Editorial Trillas.
- [5] Dessler, G. (2008). Administración de Recursos Humanos, 8ª edición, editorial Pearson.
- [6] Dessler, G y Varela, R. (2004) Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano, 2ª edición, editorial Pearson.
- [7] Gestión humana en organizaciones postmodernas, recuperado de: <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/881/2823>

- [8] Nuevas tendencias en la Administración de Recursos Humanos, recuperado de:  
<http://www.emprendices.co/nuevas-tendencias-en-la-administracion-de-recursos-humanos/>.
- [9] Las tendencias de recursos humanos que veremos en el 2014, recuperado de:  
<http://antoniopenalver.blogspot.mx/2014/01/las-tendencias-de-recursos-humanos-que.html>.
- [10] Las mejores empresas multinacionales para trabajar en el mundo 2013, recuperado de: <http://www.greatplacetowork.com.mx/mejores-empresas/las-mejores-multinacionales-del-mundo/la-lista>.
- [11] Las 10 mejores empresas del mundo para trabajar, recuperado de:  
<http://www.infobae.com/2013/10/23/1518246-las-10-mejores-empresas-del-mundo-trabajar>