

# Las organizaciones y el capital humano

GUILLERMO VELAZQUEZ VALADEZ\*

**RESUMEN:** El capital humano es el recurso más importante para una organización; éste se refleja en la conducta de las personas y su posición en el proceso productivo. El presente artículo muestra al lector la relación actitud-aptitud-altitud, y su vínculo con la productividad.

El capital humano es el conocimiento que posee cada individuo. A medida que éste incrementa sus conocimientos crecerá su potencial. Sobre la base de todo capital humano se encuentran las actitudes; en ellas se ven las conductas de las personas y como toda conducta se puede modificar. Está demás decir que es la tarea más difícil de realizar por un Directivo, ya que entra a jugar un papel importante el mundo interno de los recursos humanos y su relación con sus semejantes.

La actitud de las personas forma parte del mundo interno de los sujetos, el mundo externo es un fiel reflejo de lo que sucede en su interior, de tal forma que si queremos modificar la conducta de los demás, antes es necesario cambiar nuestra forma de concebir las situaciones. Por lo tanto, si las actitudes de las personas tienen mucho de aspectos internos, las debemos colocar en la base de la pirámide del capital humano, debido al impacto que tienen en las interrelaciones. “En este contexto, el asunto básico consiste en tratar a las personas como recursos organizacionales o como socias de la organización, los empleados deben de ser tratados como recursos productivos de las organizaciones”.<sup>1</sup>

\* Subdirector del Departamento de Consultoría del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales del IPN.

<sup>1</sup> Adalberto Chiavenato, *Gestión del talento humano*, Mc. Graw Hill, Bogotá, 2004, p. 45.

La actitud correcta es el primer paso, los empleados con mayor desempeño y ascenso en las compañías lo logran no sólo por tener conocimientos únicos e indispensables (alto capital humano), sino que ese es el resultado de haber adoptado y tenido una actitud correcta con relación al entorno, aquí cabe destacar el pensamiento de Sun Tsu respecto al entorno y las empresas: “Así como el agua en su fluir se adapta a la forma del terreno, la empresa debe adaptarse a su entorno para alcanzar el éxito”.<sup>2</sup>

Bajo esta tesitura, los recursos humanos también pueden adaptarse al entorno que enfrentan y en donde conviven cotidianamente. De aquí parten las acciones concretas para elevar la productividad en la organización; esta es una de las principales razones que explican los bajos índices de productividad en México en relación con los países desarrollados, tal situación da la pauta para iniciar una capacitación especializada que dote de herramientas conceptuales al trabajador nacional y le permita comprender la importancia de su actitud en los procesos productivos.

En un artículo publicado por la revista *CIO*, Megan Santosus opina que debido a lo difícil de encontrar a las personas, y mantenerlas, las compañías no pueden promover empleados a roles gerenciales y mantenerlos congelados ahí mucho tiempo.<sup>3</sup> Como es de comprender, el dejarlos en un puesto por un largo periodo genera frustración y desánimo en el comportamiento del personal.

Las actitudes son soft, es decir blandas, intocables e intangibles, pero no dejan de ser imperceptibles, de lo contrario no tendrían importancia. No podemos tocar la proactividad de un empleado, pero si constantemente toma la iniciativa percibimos que es proactivo. El esfuerzo de un Director de Recursos Humanos por transmitir a los integrantes de su organización todo el conocimiento posible, el deseo ardiente de aprender nuevas habilidades permanentemente y la predisposición de los empleados de atención al público por atender bien a los clientes son actitudes que marcan la diferencia en términos de éxito entre una organización y otra, otorgando ventajas competitivas que distinguen a cada una de ellas y que lo percibe el cliente.

<sup>2</sup> Álvaro Reynoso, *Desarrollo del capital humano*, Club Tablero de Comando: Buenos Aires, 2006, p.3.

<sup>3</sup> Santosus Megan, “Actitudes del capital humano”, citado en *El cambio en la continuidad: recuperemos el futuro, coloquio de planificación estratégica, control de gestión y sistemas de producción: manufactura esbelta*, conferencia impartida por Justino López Barrera, publicada en Revista *CIO*, México, 2005.

En el segundo escalón de la pirámide del capital humano se encuentran las aptitudes, compuestas en su mayor parte por habilidades, técnicas y demás conocimientos que demuestran explícita o tácitamente las personas.

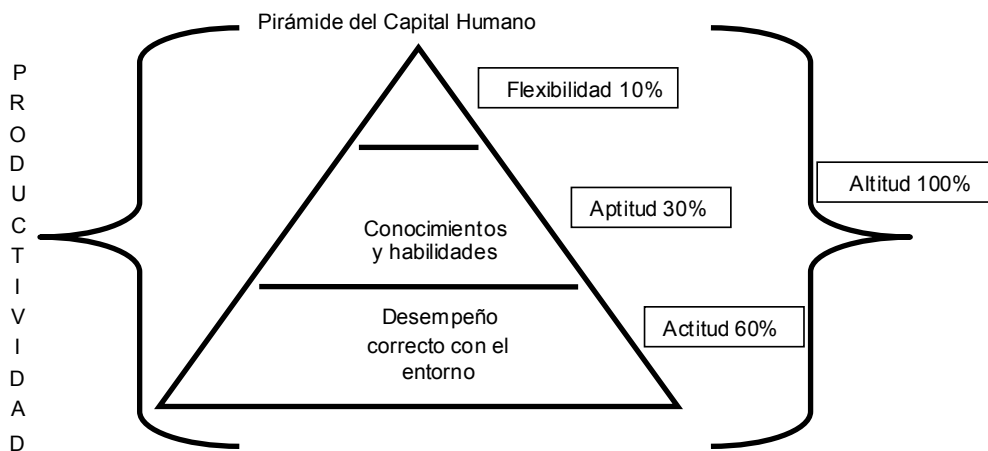
En las aptitudes se evidencian las técnicas y las destrezas de las personas. Como cualquier otra habilidad, se puede mejorar, perfeccionar, evolucionar, actualizar, desarrollar y potenciar, de manera que si los recursos humanos tienen la actitud correcta, pero no tienen la aptitud necesaria, la pueden incorporar mediante la adquisición de conocimientos. Si fuera al revés, aunque desarrollemos aptitudes en la gente, si no poseen la actitud correcta, se perdería toda inversión realizada en este rubro, teniendo como resultado que todo esfuerzo sería en vano.

En primera instancia la persona debe tener el deseo de obtener, dar o compartir conocimientos (actitud), luego la tarea es decidir cual conocimiento y mediante que proceso se desarrollaran esas habilidades aprendidas (aptitudes).

La altitud que pueda alcanzar el capital humano es consecuencia de los dos escalones anteriores. Es decir, son las actitudes sumadas a las aptitudes lo que determina la altitud del capital humano. Con base en la experiencia, podemos decir que el capital humano está constituido de la siguiente manera: 60% actitudes, 30% aptitudes y la altitud como derivación lógica de los dos factores anteriores con un 10% de flexibilidad, en donde entra el criterio y la racionalidad humana.

Como en la era de las chimeneas, a las máquinas había que mantenerlas para que no se estropearan, en la era del conocimiento al capital humano también hay que cuidarlo y mantenerlo por ser un factor de producción en la economía de hoy.

El final del proceso del capital humano no termina con lograr altitud, sino mantenerse. En este sentido, las organizaciones deben recurrir a la educación continua como sistema que les permita actualizar a sus recursos humanos.



Fuente: Pablo L. Belly, *Hacia una empresa más Humana*.

La relación entre el capital humano con respecto al mercado es una forma de mantenerlo elevado. Mientras más estrecha sea la relación, menor distancia habrá.

Hoy día, las empresas le están dando un significativo valor a la relación de los empleados con el mercado, se ve manifiesto con las reorganizaciones empresariales donde se ha producido un giro en la pirámide jerárquica dándole importancia a la gente que está en contacto con el cliente quien es en verdad el eje del negocio.

Durante décadas, los directores se han enfrentado con el desafío de organizar su fuerza de trabajadores de la manera más efectiva posible. En las economías desarrolladas, la inyección de mayor cantidad de trabajadores y capital ha llegado al punto de disminuir los retornos. Ahora el valor se crea por las ganancias de productividad que provienen de la innovación de la fuerza laboral y de una dirección más sofisticada de los recursos humanos. Pero esta transición resulta complicada por la naturaleza cambiante del trabajo, el costo y la complejidad crecientes de la administración de la fuerza laboral.<sup>4</sup>

En algún momento de su trayectoria, todo ejecutivo debe resolver el eterno problema de qué empleado asignar a cada puesto de trabajo, con la finalidad de que los recursos rindan en un mayor grado de eficiencia y productividad.

Los expertos afirman que una vez enfrentada la ardua tarea de evaluar las pequeñas variaciones en las preferencias y habilidades de cada empleado para decidir dónde “funcionaría” mejor, muchas veces las compañías abandonan el intento de tomar decisiones racionales y simplemente “adivinan” cómo asignar los empleados a determinados trabajos, buscando el equilibrio productividad-satisfacción

Pero al tratar al empleado como si fuera un recurso indiferenciado, las empresas están ignorando la posibilidad de marcar ganancias sustanciales en productividad, rentabilidad y desarrollo del personal. Más aún, la utilización más eficaz de la fuerza de trabajo es sólo el inicio: un director que quiere que los mejores empleados realicen el mejor trabajo, debe anticiparse a los requerimientos de sus empleados, proporcionando entrenamiento “a la medida” de las características de cada persona y de sus objetivos profesionales, así como una recompensa justa.

No es de sorprender que una aproximación continua y sistemática al colocar la persona correcta en la posición correcta, haya sido durante un largo tiempo la búsqueda del tesoro perdido para muchas organizaciones.

Herramientas de tiempo real pueden ajustarse a variaciones de demanda con gran precisión y rapidez. Las herramientas de planeación de la sucesión pueden llegar a los cimientos mismos de una compañía y encontrar recursos escondidos y valiosos.

Se considera que pronto llegará el software que podrá solucionar los desafíos de sistematizar la asignación gente-trabajo con la mayor efectividad organizacional posible.

Sin embargo, los ejecutivos comienzan con la vieja y tradicional “visión directiva”. Si quieren gozar de los beneficios de la nueva tecnología, específicamente, deben identificar sus grupos pivotes de trabajadores y entender en qué lugar del ciclo de vida del empleado éste va a enfrentarse con las mayores barreras de productividad.

El paso siguiente será identificar qué problemas de la fuerza laboral afectan el rendimiento financiero de la empresa, y sólo entonces considerar qué tecnologías aplicar, mismas que sean adecuadas al perfil del recurso humano disponible

En resumen, los consultores organizacionales sostienen que nos acercamos a una nueva era en la administración del capital humano, donde el valor provendrá de extremar la productividad de los trabajadores y de la innovación de la fuerza laboral; asimismo, la infraestructura tecnológica necesaria para diseñar el desarrollo del capital humano está ganando lugar rápidamente, al lograr la combinación más productiva posible de personas y trabajo, las empresas encontrarán una fuente duradera de ventaja competitiva.

Ante este panorama, las organizaciones han adoptado a la Calidad como una respuesta al entorno en el que se encuentran inmersas, como una forma de mantener la competitividad y elevar la productividad, maximizando su rentabilidad.

En este contexto dinámico y competitivo, la *Calidad* se ha convertido para las organizaciones actuales en uno de los factores críticos de éxito, el mundo globalizado ha permitido que competencia y flujo de conocimiento se incrementen en un ritmo vertiginoso, teniendo como consecuencia una evolución del cliente, quien hoy día es mucho más exigente que en tiempos pasados.

Términos como *Excelencia*, *Calidad Total*, *Mejora Continua*, *Satisfacción del Cliente* y otros se han convertido en vocabulario habitual de quien forma parte de una organización, buscando lo adapte a su capital humano y aplique en sus labores cotidianas.

Diversos autores han definido a la calidad de diferentes maneras, pero la gran mayoría coincide en un punto fundamental: calidad en una organización supone el cumplimiento de ciertos requisitos, los cuales son determinados en función de las necesidades del cliente.

<sup>4</sup> Ken Berryman, citado en la conferencia “El cambio en la continuidad: recuperemos el futuro”, *Coloquio de planificación estratégica; control de gestión y sistemas de producción: manufactura esbelta*, impartida por Justino López Barrera, México, 2005.

Una organización que administra un sistema de calidad recoge información acerca de las necesidades del cliente, las registra y procesa, obteniendo los resultados necesarios para tomar decisiones concernientes a la modificación de sus prácticas actuales y adaptar su producto/servicio a lo que verdaderamente requiere el cliente.

Estas prácticas son evaluadas mediante la utilización de índices que miden los resultados de la organización en varios de sus procesos, el principio fundamental de la calidad es: sólo se puede mejorar, si se puede medir.

En una organización los temas de la Excelencia, Mejora Continua y la Calidad. Define una estructura organizativa para tal efecto. De esta manera, comienza con la concepción de una visión, punto de partida en la generación de la Conciencia de Calidad. Esto plantea el requisito fundamental de contar con el compromiso de quienes toman decisiones dentro de la organización. En otras palabras, los esfuerzos en adoptar la Gestión de Calidad Total son inútiles si la alta dirección no está comprometida a poner en marcha programas efectivos de capacitación, que incrementen notablemente su capital humano con la altitud suficiente para el logro de sus metas a través de estrategias efectivas.

Con el compromiso directivo, la organización está en condiciones de transferir la visión de calidad hacia todos los niveles de la organización, definiendo una misión, políticas, sistemas y programas de calidad. Esto plantea la necesidad de “educar” a los recursos humanos transfiriendo los valores, factor imprescindible para instalar un modelo de gestión de estas características en cualquier organización.

Respaldados en las razones anteriores deducimos: la calidad está estrechamente relacionada con el capital humano de una organización. No puede haber calidad sin recursos humanos de calidad. En otras palabras, una organización no podrá obtener productos o brindar servicios de calidad, si sus integrantes no tienen calidad humana.

Cuando hablamos del concepto de calidad humana nos referimos al talento, elemento fundamental que debe poseer todo recurso humano al integrarse a una organización.

El talento de los recursos humanos comprende una serie de factores como: capacitación, valores, potencial creativo e innovador y sentido de responsabilidad.

De esta manera, una organización que posee un capital humano de calidad (recursos humanos talentosos) y ha creado una conciencia de calidad entre los mismos, puede decirse es poseedora de una ventaja competitiva muy importante, obteniendo la posibilidad de existir y diferenciarse en mercados competidos.

Una organización sólo puede considerarse de calidad cuando sus colaboradores aplican los valores de trabajar

en equipo, actúan con prevención, planean sus actividades, aprenden a desarrollar un sistema de comunicación eficaz, se enfocan a servir a sus clientes y mejorar continuamente, por lo que producen una cultura de confianza, que lleva inevitablemente al empowerment y la autodirección, teniendo como consecuencia reducción de costos de producción.

En definitiva, calidad implica determinación de las actividades a realizar, conocimiento de los requisitos a cumplir, adiestramiento sobre esos requisitos, cumplimiento estricto de los mismos, compromiso positivo al trabajo y finalmente vocación de servicio de todo el capital humano. Podemos decir que la conciencia de calidad es la base para su transformación, en función de los requisitos establecidos, el análisis de las necesidades organizacionales y las demandas del cliente, lo cual se logra mediante el conocimiento, entendimiento del cliente y la mejora continua de los procesos.

### **El problema de la productividad y la competitividad en relación al capital humano**

Una de las principales preocupaciones de los directivos actuales es el índice de productividad y la posición competitiva que presenta la organización, estos dos conceptos se relacionan directamente con el capital humano, al ser este el responsable de lograr o no las metas en los rubros citados.

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, reflejando una evolución constante del modelo de empresa y empresario.

La ventaja competitiva está determinada en la habilidad, recursos, conocimientos y atributos disponibles en la empresa, mismos que carecen sus competidores o poseen en menor medida, obteniendo rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica de las empresas grandes, pequeñas, de reciente creación y en

general de cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea “excelencia”, o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

### **La competitividad y la estrategia empresarial, como resultado de la gestión del capital humano**

La competitividad es producto del talento y capacidad del capital humano, se crea y logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación efectuada al interior de grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, de accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, competencia, mercado, gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea su actividad, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo necesita utilizar antes o después los procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de “planeación estratégica”. La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las diferentes unidades, encaminados a maximizar la eficiencia global.

En una explicación más profunda de eficiencia, se deben considerar los distintos niveles: la competitividad interna y la competitividad externa.

- La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

- La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su nivel de competencia a largo plazo. La empresa, una vez que ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantenerla en el futuro, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

Por otra parte, el concepto de eficacia se puede definir como la capacidad del directivo para tomar las decisiones necesarias, en el momento preciso que se le dé la oportunidad de corregir el camino, ante una desviación en los resultados. Lo anterior, porque la realidad es más compleja

de lo que se puede incluir en un modelo de planeación, programación y presupuestación y el administrador debe hacer ajustes a tiempo para cumplir con los objetivos y metas planteados.

El combinar la eficiencia y la eficacia, nos conduce a la competitividad, la cual está fuertemente relacionada a la productividad. Para ser productivo, los atractivos organizacionales, inversiones en capital y recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia. El equilibrio entre estos factores permite obtener resultados positivos.

Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de:

- Estructura orgánica
- Estrategias para el logro de metas y objetivos
- Competencia interna
- Factores de oferta y demanda
- Servicios de apoyo asociados

En este sentido, podemos decir que el mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, mayor eficiencia y un servicio de calidad, obligando a que los directores adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando equipos de trabajo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea a la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez mas eficiente, rápido y de mejor calidad.

La calidad total es por tanto un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está focalizado hacia el cliente, no sólo se refiere al producto o servicio en sí, sino a la mejora permanente del aspecto organizacional, tomando una empresa como una máquina gigante, donde cada trabajador, desde el director hasta el funcionario de más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.

Si una organización desea lograr la calidad total a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí donde el empresario juega un papel fundamental al decidir la educación previa de su capital humano y conseguir un grupo laboral más dispuesto, con capacidad de asimilar los problemas, un mejor criterio al sugerir cambios en provecho de la calidad, alta capacidad de análisis y observación de los procesos esenciales.

La práctica y la observación científica del proceso de implantación y mantenimiento de los sistemas de gestión, permitieron la creación de un nuevo paradigma que une la técnica y el aspecto humano, aterrizado en la organización: **la ingeniería de la gestión.**

La calidad de la gestión empresarial es tan importante para una organización como la tecnología y la innovación de productos. Teniendo en cuenta este concepto, cabe preguntarse si es razonable realizar una abundante y fructífera investigación-desarrollo en gestión a cargo de las empresas, con la finalidad de crear nuevas herramientas que lleven a las organizaciones a detonar su competitividad.

Las empresas del tercer milenio deben de voltear sus ojos hacia la gestión del capital humano, a través de procesos de liderazgo que influyan de forma positiva en los colaboradores y se consoliden los equipos de trabajo, necesarios para elevar la productividad y competitividad, para ello se deben considerar dos principales factores:

El entorno es un reto para la empresa por:

- Emergencia de nuevas tecnologías
- Ampliación y la evolución de los mercados
- Intensificación de la competencia
- Diversificación de los productos
- Mutación de los sectores de actividad y de las funciones de los colaboradores en la empresa

*La respuesta constructiva de la empresa requiere:*

Una participación y mayor dinamismo de la **TOTALIDAD DEL PERSONAL** de la empresa a todos los niveles, desde el director general hasta el empleado y el operario.

• Un desarrollo consecuente de las potencialidades de todo el **SABER HACER** y de las competencias **HUMANAS**.

La gestión socioeconómica innovadora, creada y experimentada por el Dr. Henri Savall (Universidad Jean Moulin), es un modo de gestión que integra estrechamente la dimensión humana de la empresa y su desempeño económico.

Sus métodos de gestión global se apoyan en el desarrollo humano de la empresa como factor principal de eficacia a corto, medio y largo plazo. La eficacia y la eficiencia de las empresas y de las organizaciones dependen de su capacidad al articular los métodos tradicionales de gestión con una visión humana y social de su funcionamiento y su desempeño global.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Henri Savall, "Théorie socio-économique des organisations: impacts sur quelques concepts dominants dans les théories et pratiques managériales", *Coloquio y Seminario Doctoral Internacional*, Lyon, Francia, 24 et 25 avril, 2006.

## Cómo estimular la competitividad

La estimulación necesaria para que un país sea más competitivo es el resultado de una política económica que produzcan las condiciones necesarias de estabilidad para crecer y un Estado civil fuerte, capaz de generar comunidad, cooperación y responsabilidad.

Algunas de las condiciones requeridas en un país competitivo son: el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias de estabilidad, garantizar la actividad comercial y un normal desenvolvimiento de la actividad comercial de las empresas.

Las acciones de refuerzo competitivo realizadas por el Estado deben ser llevadas a cabo para mejorar rubros importantes en la economía, se sugieren los siguientes:

- Estructura de la industria turística
- Estrategias de las instituciones públicas
- Competencia entre empresas
- Factores de la demanda
- Transparencia y reglas claras que se hagan respetar, dentro de un ambiente donde las finanzas estén en orden
- Establecer reglas tributarias adecuadas

Una política macroeconómica debe ser capaz de fomentar la inversión de capitales dentro de un marco económico donde se privilegie la capacitación del factor humano, los planes educativos acordes con las necesidades reales del sector productivo, favoreciendo especialmente a sectores de bajos recursos, y tener presente que las empresas solicitan personal calificado a la altura de las nuevas tecnologías.

El establecimiento de una sólida y comprometida asociación Gobierno-Sector Privado, fomenta el crecimiento de la inversión en capital humano, tecnología y productividad a fin de ofrecer competitividad a escala internacional dentro de un marco de ventajas igualitario.

## Mejoramiento continuo

A través de los años, los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, impedidos de ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; con niveles bajos de calidad y una reducida rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos directivos de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos en sus productos y empleados, de esta forma, el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y ésta implica un proceso de mejoramiento continuo sin final.

Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se busca siempre la excelencia y la innovación, disminuir los costos y orientar los esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, guiando a los empresarios a aumentar su competitividad.

Asimismo, este proceso busca en el empresario su definición como líder de su organización, asegurar la participación de todos en los procesos de la cadena productiva y generar compromisos profundos con la organización, ya que es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsora de su empresa.

En la aplicación del proceso de mejoramiento continuo, tanto en un departamento como en toda la empresa, se debe tomar en consideración:

- Ser económico, es decir, requerir menor esfuerzo que el beneficio aportado;
- Acumulativo, que la mejora permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras, a la vez garantizar el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

El mundo de hoy demanda a los líderes enfrentar nuevos retos antes unimaginables; retos de un diferente ambiente de negocios y un continuo rompimiento en el equilibrio de los escenarios competitivos y de mercado. Este nuevo ambiente de negocios tiene las siguientes características: rápidos cambios en la tecnología, competencia, necesidades de los clientes, situación política, estabilidad económica y una serie de eventos que hacen peligrar la estabilidad y la forma de administrar en las organizaciones.

Los continuos cambio de escenarios, condiciones políticas y económicas del mundo de hoy, señalan al Enfoque, Re-enfoque Estratégico, Alineamiento y Re-alineamiento de la organización, como parte esencial de las nuevas habilidades directivas.

De tal forma, podemos anticipar que la innovación y diferenciación competitiva y el alineamiento estratégico se convertirán en piezas centrales de la gestión de los negocios, también, serán la base fundamental para la subsistencia y el logro de los resultados esperados por el líder.

Este concepto de alineamiento estratégico es fundamental, y permite a los líderes de cualquier nivel de la organización la capacidad de:

- Sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades de negocio, procesos y departamentos funcionales, a la visión y estrategia de la organización.
- Eslabonar el trabajo diario de todos los empleados al logro de los resultados claves de la organización.

- Orientarse completamente hacia las necesidades de los clientes, accionistas y empleados (y en casos necesarios: proveedores y comunidad).
- Integrar los procesos del área de Recursos Humanos hacia la estrategia de la organización para desarrollar *gente de alto desempeño*.
- Mejorar continuamente el desempeño de unidades, departamentos, procesos y personas.

La idea de alinear o integrar diversos componentes aislados, en un sistema mayor, fue planteada originalmente por Peter Senge. Desde su perspectiva, la relación entre las partes es más importante que las partes individuales por sí mismas.

Esto quiere decir que el desempeño de un sistema integrado es más relevante que el de las partes independientes, o dicho en otras palabras, para lograr mejores niveles de rendimiento es necesario alinear (sincronizar) las actividades de cada uno de los componentes individuales e integrarlos.

El concepto de alineamiento está construido bajo el criterio que para lograr la visión, estrategia y los resultados que la organización busca alcanzar, es necesario sincronizar efectivamente los esfuerzos de unidades de negocio, departamentos y procesos independientes. Este enfoque diferenciador y su posterior alineamiento organizacional, no deben ser vistos como una meta, sino un proceso continuo que requiere constante y rápido re-enfoque y re-alineamiento, lo que nos garantizará *Excelencia Organizacional*<sup>6</sup>

### México en la competitividad internacional

La competitividad refiere a la habilidad de una entidad de prosperar y sostenerse económicamente. La competitividad se da en varios niveles: dentro de una unidad de producción familiar, un sistema de producción puede ser más rentable que otro; dada los precios, el ambiente económico y las oportunidades de comercialización que enfrentan los productores en una región.

Dentro de una región, o dentro del marco de la producción de un determinado producto, una empresa o UPF puede ser más competitiva en el sentido de ganar y proteger un lugar en el mercado frente a la competencia representado por otras empresas.

A nivel macro, una región o país puede ser más competitivo en el comercio nacional o internacional cuando las empresas o UPF en una región pueden producir a menor costo que otras regiones, dadas sus condiciones de recursos

<sup>6</sup> Álvaro Reynoso, *op.cit.* p. 5.

naturales, niveles de tecnología, costo de mano de obra, etc. En términos políticos, entonces, competitividad refiere a la habilidad de empresas nacionales de participar en mercados internacionales.

### Niveles de competitividad de las empresas

EMPRESA CARACTERÍSTICAS	EMERGENTE	CONFIABLE	COMPETENTE	CLASE MUNDIAL
PRIORIDAD	SUPERVIVENCIA	DIFERENCIACIÓN	INNOVACIÓN	LIDERAZGO
MEJORES PRÁCTICAS	SISTEMAS GERENCIALES Y ADMINISTRATIVOS	MEJORA CONTINUA Y BENCHMARKING	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	OBSOLESCENCIA DE PRODUCTOS ACELERADA
COBERTURA DE MERCADO	LOCAL	NACIONAL	REGIÓN INTERNACIONAL	GLOBAL
NIVEL DISTINTIVO DE SU ADMINISTRACIÓN	OPERACIÓN	CALIDAD O EXPORTACIÓN	CALIDAD Y EXPORTACIÓN	GESTIÓN TECNOLÓGICA
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	IMITACIÓN	ADOPCIÓN Y/O MEJORA	DESARROLLO	LICENCIAMIENTO
ACTITUD DE CAMBIO	REACCIONA	SE ADAPTA	PROMUEVE	ORIGINA

Fuente: Consejo nacional de ciencia y tecnología, programa especial de ciencia y tecnología 2001-2006.

Según el anuario de competitividad mundial, de las 60 economías que actualmente evalúa el IMD, en 2005 México ocupó el lugar número 57, muy por debajo de los países con los que se tienen acuerdos de libre comercio como Estados Unidos, Canadá, los países de la Unión Europea, Japón o Chile, entre otros.

La metodología del World Competitiveness Yearbook (WCY), hoy día, analiza a las 60 principales economías y divide el ambiente nacional en cuatro factores principales:

- Desarrollo Económico;
- Eficacia Gubernamental;
- Eficacia de Negocios, e
- Infraestructura

A su vez, cada uno de estos factores es dividido en 5 subcategorías que ayudan a analizar a profundidad cada uno de los factores principales. Así, el WCY ofrece 20 subcategorías con 323 criterios para evaluar la competitividad de las naciones.

Cada subcategoría, independientemente del número de criterios, tiene el mismo peso en la consolidación global de resultados (5%), los resultados de esta evaluación se presentan a continuación.

- En los últimos años, México pasó del lugar número 33 en el año 2000 al 57 en 2005, una caída de más de 20 lugares. Ninguna otra economía evaluada muestra una caída tan fuerte en la competitividad global.

- Frente a los países de la Unión Europea, México ocupa el penúltimo lugar, únicamente superando a Polonia, sin embargo, países que hace unos años tenían un menor índice de competitividad como Eslovenia, Grecia, República Checa y República de Eslovaquia nos han superado.

- Frente a los países evaluados de Asia, México únicamente supera a Indonesia, países como Filipinas, Rusia, Korea, Tailandia e India presentan mejores números.

- En América, México supera a Argentina y Venezuela, pero es superado por países como Brasil, Colombia y Chile.

- Frente a China, país que ya supera a México como proveedor del mercado estadounidense, México tiene números menores en los 4 factores del índice de competitividad:

a) Desempeño Económico: 79.24 de China a 42.46 de México

b) Eficiencia Gubernamental: 62.04 de China a 35.78 de México

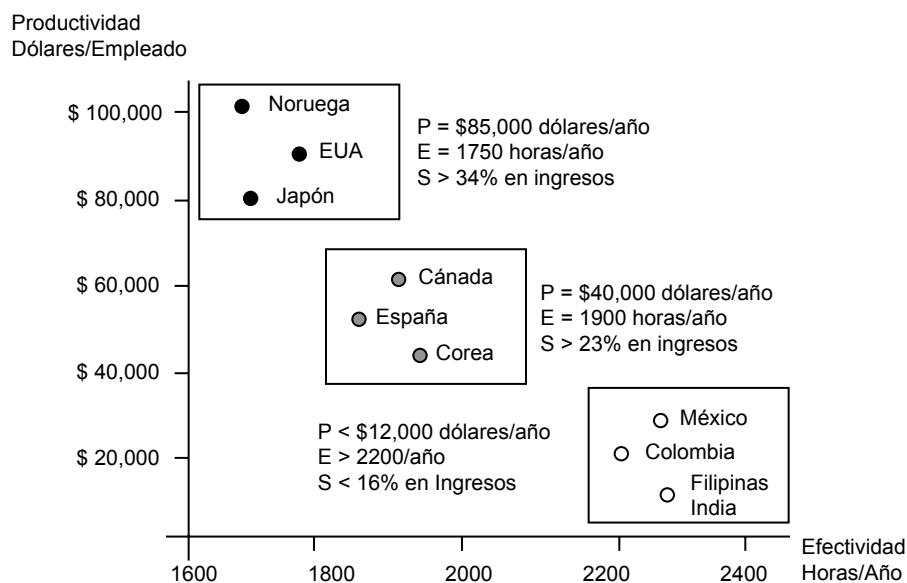
c) Eficiencia de Negocios 48.49 a 20.59

d) Infraestructura 40.81 a 21.81

La conclusión es clara: nuestro país a través de sus organizaciones debe invertir urgentemente en el capital humano, integrando equipos de trabajo que eleven la productividad y competitividad de sus empresas, vía innovación y creatividad, generando con ello la riqueza necesaria para mejorar el nivel de vida.



En el cuadro siguiente se muestra la capacidad de México para generar riqueza, comparada con otros países:



La desventaja es bastante grande con respecto a los países desarrollados, teniendo una diferencia negativa en la generación de riqueza de 74 mil dólares por empleado, utilizando 450 horas/año más que ellos, generando tan sólo 16% de la riqueza nacional.

La posibilidad de revertir estos números es posible, si en nuestro país se aplica un modelo de liderazgo ajustado a las necesidades de las organizaciones mexicanas, teniendo en cuenta que no podemos seguir importando modelos que sólo responden a medias a nuestra cultura, ideología y necesidades, este modelo ya existe, es el “Liderazgo Empático”.

### Bibliografía

- ◆ Belly, Pablo L., “Hacia 1 empresa + humana”, en *KM Magazine*, Ca. Community Colleague, Vancouver, 2005, p. 36.
- ◆ Berryman, Ken, citado en “El cambio en la continuidad: recuperemos el futuro”, conferencia del coloquio *Planificación estratégica, control de gestión y sistemas de producción: manufactura esbelta*, impartida por Justino López Barrera, México, 2005.
- ◆ Chiavenato, Adalberto, *Gestión del talento humano*, Mc. Graw Hill, Bogotá, 2004.
- ◆ Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, “Estímulos a la competitividad empresarial”, presentación del *Programa de Desarrollo Empresarial*, México, 2003.
- ◆ Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, *Programa Especial de Ciencia y Tecnología 2001-2006*, CONACYT, México, 2001.
- ◆ Davis, Keith, John Newstrom W., *Comportamiento humano en el trabajo*, Mc Graw Hill, México, 2004.
- ◆ Fernández Juan Antonio, “Empresas en la China-Europe”, en *Business Review*, 2005.
- ◆ Fiol, Michel, “Por qué hay dificultades de coherencia y de cohesión en los equipos directivos”, *XLVI Asamblea Nacional de la ANFECA*, Universidad del Valle de Atemajac, Guadalajara, Jalisco, México, 2005.
- ◆ “La competitividad en el contexto internacional”, *IMD World Competitiveness Yearbook, 2005*, Anuario USA, 2004.
- ◆ Llano, Cifuentes Carlos, *Humildad y liderazgo*, IPADE-Ediciones Ruz, México, 2004.
- ◆ Reynoso Álvaro, *Desarrollo del capital humano*, Club Tablero de Comando, Buenos Aires, 2006.
- ◆ Ronald, Burt, *Strategic Leadership*, University Press of Chicago- Graduate School of Business, Chicago, USA, 2004. [www.uchicago.edu/fac/ronald.burt/teaching](http://www.uchicago.edu/fac/ronald.burt/teaching).
- ◆ Santosus Megan, “Actitudes del capital humano”, citado en *El cambio en la continuidad: recuperemos el futuro*, conferencia del coloquio *Planificación estratégica, control de gestión y sistemas de producción: manufactura esbelta*, impartida por Justino López Barrera, y publicada en *Revista CIO México*, 2005.

- ◆ Savall, Henri, “Théorie socio-économique des organisations: impacts sur quelques concepts dominants dans les théories et pratiques managériales”, en *Coloquio y Seminario Doctoral Internacional*, Lyon, Francia, 24 et 25 avril, 2006.
- ◆ Senge, Peter, *Fifth discipline*, Currency, London, 1994. <http://www.fieldbook.com/>.
- ◆ Servitje, Roberto, *Estrategia del éxito empresarial: BIMBO*, Prentice hall, México, 2003.
- ◆ Universidad Autónoma de Guadalajara, *Diplomado en herramientas de productividad y mejora continua*, México, 2003. [www.uag.mx/62/diplomados.html](http://www.uag.mx/62/diplomados.html).
- ◆ Velazquez Valadez, Guillermo, *Liderazgo del tercer milenio*, CIECAS-IPN, México, 2006.
- ◆ Velazquez Valadez, Guillermo, “Liderazgo empático”, en *Revista Mundo Siglo XXI*, No. 1, junio 2005, pp.71-85.

