

**Primera parte: fundamentos teóricos**

**CAPÍTULO 1. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LA IMPORTANCIA DEL CAPITAL HUMANO**

	<u>Página</u>
1.1. Repercusión de la globalización de la economía en el capital humano	18
1.2. La importancia del capital humano en la dirección estratégica	21
1.2.1. El análisis estratégico	23
1.2.2. La formulación de la estrategia	28
1.2.3. La implementación de la estrategia	33
1.2.3.1. El liderazgo	34
1.2.3.2. El poder y la ética	36
1.2.4. Los sistemas de control	39

**CAPÍTULO 2. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO CON BASE EN EL CONOCIMIENTO**

2.1. La gestión del conocimiento y la dirección estratégica de la empresa	43
2.2. Referencia a los principales modelos de gestión del conocimiento	46
2.3. Gestión del conocimiento: propiedades y clasificación del conocimiento	48
2.4. La generación de conocimiento	54
2.4.1. La aplicación de la mejora continua a la gestión del conocimiento	54
2.4.2. El aprendizaje como proceso de adquisición de conocimiento	57

<b>2.4.3. Los ciclos interno y externo del conocimiento</b>	<b>59</b>
<b>2.4.3.1. Variables de control del ciclo</b>	<b>63</b>
<b>2.4.3.2. Importancia del capital humano en la                 gestión del conocimiento</b>	<b>70</b>
<b>2.5. El capital intangible</b>	<b>72</b>
<b>2.6. Capital humano</b>	<b>76</b>
<b>2.6.1. Los componentes del capital humano</b>	<b>77</b>
<b>2.6.2. Rendimiento de la inversión</b>	<b>80</b>
<b>2.6.3. Estrategias basadas en el capital humano</b>	<b>82</b>
<b>2.6.4. Capacidades organizativas versus capacidades                 del capital humano</b>	<b>91</b>
<b>2.6.5. Nuevos retos de la dirección estratégica del                 capital humano</b>	<b>93</b>
<b>2.7. Las emociones como base del conocimiento</b>	<b>99</b>
<b>2.7.1. Propuesta de incorporación del capital emocional                 como capital intangible</b>	<b>102</b>
<b>2.7.2. Tipos de emociones</b>	<b>104</b>
<b>2.7.3. Nuevos trastornos laborales que limitan el                 desarrollo del conocimiento en las personas y en                 las empresas</b>	<b>106</b>
<b>2.7.4. Formas de resolución de las emociones                 demoledoras y de los nuevos trastornos laborales</b>	<b>108</b>
<b>2.7.5. Análisis de las causas de abandono o despido de                 personal y las posibles soluciones</b>	<b>115</b>

## **CAPÍTULO 1. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LA IMPORTANCIA DEL CAPITAL HUMANO**

	<u><b>Página</b></u>
<b>1.1. Repercusión de la globalización de la economía en el capital humano</b>	<b>18</b>
<b>1.2. La importancia del capital humano en la dirección estratégica</b>	<b>21</b>
<b>1.2.1. El análisis estratégico</b>	<b>23</b>
<b>1.2.2. La formulación de la estrategia</b>	<b>28</b>
<b>1.2.3. La implementación de la estrategia</b>	<b>33</b>
<b>1.2.3.1. El liderazgo</b>	<b>34</b>
<b>1.2.3.2. El poder y la ética</b>	<b>36</b>
<b>1.2.4. Los sistemas de control</b>	<b>39</b>

*Divide las dificultades que examines  
en tantas partes como sea posible,  
para su mejor solución.*

*(René Descartes)*

## **CAPÍTULO 1. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LA IMPORTANCIA DEL CAPITAL HUMANO**

### ***1.1. Repercusión de la globalización de la economía en el capital humano***

La globalización es un proceso de integración mundial que está ocurriendo en casi todos los sectores representativos de la sociedad, en especial en los sectores económico-financiero, de las comunicaciones y de los negocios. La formación de bloques económicos nace, de entre otras causas principales, del flujo de capitales internacionales, de barreras arancelarias y del avance tecnológico, que permite aumentar la productividad, sobre la cual se sustentan los negocios que pasan los límites geográficos entre países.

En este contexto, las nuevas formas de pensar, actuar y gestionar de los directivos cambian, siendo necesario adoptar prácticas que llevan a las organizaciones a sobrevivir y ser competitivas en el mundo globalizado.

Ribeiro piensa que, de entre los múltiples aspectos que deben ser renovados por su importancia en el contexto de la globalización que nos rodea, caben destacar los siguientes:

- *La consideración simultánea del todo y de las partes*, es decir, la globalización ha contribuido a rescatar la noción del todo, contrario a la fragmentación que sucedió en la Revolución Industrial. Este nuevo contexto ya dejó evidente que las personas, en especial los gestores, deben ser capaces de ver, a un solo tiempo, el todo y las partes. En este aspecto, destaca la necesidad del desarrollo de la visión sistemática, puesto que la pérdida de la visión del conjunto lo lleva hasta resultados indeseables.
- *El conocimiento de los escenarios presentes y futuros*, de manera que la organización no existe en el vacío, está insertada en un contexto más grande y los aspectos económicos, sociales, políticos y otros deben ser planeados y evaluados continuamente, de forma que la organización tenga condiciones de circunscribir las fuerzas que podrán afectarla.
- *La inversión en tecnología útil*, significa que para hacer frente a la contemporaneidad, se vuelve necesario conquistar clientes y mantener su fidelidad, para ello, la organización precisa incorporar tecnología útil, a la que acompaña continuamente el avance tecnológico. Invertir en tecnología útil significa adquirir y desarrollar los conocimientos, equipamientos, materiales y sistemas que la organización precisa para realizar sus propósitos y mantenerse competitiva.
- *La adopción de procesos ágiles y flexibles*, es decir, adoptar y crear informaciones disponibles, personas preparadas y motivadas para atender; estructuras simples y complejas, delegación de autoridad, para que todos los que tienen interacciones directamente con los clientes tengan autonomía para responder de pronto a las cuestiones elaboradas y decidir sobre las cuestiones de éstos. Las organizaciones precisan adaptarse a las conveniencias, intereses y disponibilidades de los clientes.

- *La búsqueda de colaboradores que se dispongan a construir “organizaciones bien cimentadas”.* Como la competencia atrae más competencia y bienestar, y las alegrías atraen personas que buscan vivir bien, las organizaciones precisan contar con personas que posean cualidades intrínsecas y puedan transmitirlos a los demás. Competencia y motivación son resultados de posturas personales y de políticas de organizaciones coherentes con esos estados. Para obtener tales hechos, las organizaciones, sobre todo en el papel de los líderes, tendrán que ser realimentadas mediante el entrenamiento, la delegación, los estímulos para la realización y, principalmente, el reconocimiento y valorización del trabajo que ejecutan.

La globalización está cambiando las estrategias de negocio y el trabajo que se realiza en las empresas, creando incertidumbres en la forma de administrar los recursos en la producción de bienes y servicios. Así, los paradigmas que adoptábamos tradicionalmente ya no consiguen dar respuestas a las múltiples cuestiones que están siendo acometidas actualmente. Por tanto, hay que construir una sinergia muy amplia, donde todos, dirigentes y empleados, deben ser innovadores, activos, pensantes y comprometidos. Si sucede eso, permitirá que las empresas atiendan a las condiciones impuestas para obtener hechos en el mundo global.

La competitividad puede ser vista como un tipo de relación influenciada por la disputa entre organizaciones y por recursos escasos, pero esenciales para sobrevivir. El éxito o fracaso de una organización depende de su habilidad para obtener una ventaja competitiva frente a las condiciones de similitud de requerimiento de recursos, de densidad y de diversidad de las organizaciones en términos de productos, servicios y patrones de consumo.

Las organizaciones se sujetan, así, a procesos de selección y de exclusión competitiva, lo que estimula la búsqueda de nuevos métodos de fabricación y gestión, de arreglos estructurales cada vez más eficientes. Para que las organizaciones puedan conseguir un mejor índice competitivo, se hace necesario comenzar por el aumento del compromiso de la alta dirección, formación de los trabajadores, cambio de la mentalidad y reducción de la resistencia a los cambios e innovaciones de los niveles de gestión intermedios.

La acción, por tanto, hasta estar a un nivel de competitividad óptimo, debe basarse en el compromiso de todos, es decir, el capital humano debe estar comprometido con los objetivos, planes y recursos utilizados para que juntos alcancen el intento deseado: su misión estratégica.

En este contexto altamente competitivo y globalizado, que afecta sobremanera a las conductas personales y organizacionales, convivir en este “mar de turbulencias” significa innovarse continuamente, por lo que la innovación es una de las piezas clave para hacer frente a los nuevos desafíos.<sup>2</sup>

### ***1.2. La importancia del capital humano en la dirección estratégica***

Aunque unas empresas son muy diferentes de otras, todas tienen una característica en común: su éxito depende, en gran medida, de su capital humano.

---

<sup>2</sup> Ribeiro, D. (2000): “Gestión competitiva de los recursos humanos en redes de innovación”. *Harvard Deusto Business Review*, n° 95, pp. 77-79.

Hay empresas que precisan grandes campañas mercadotécnicas para vender productos de consumo masivo, mientras que otras pueden limitarse a ser conocidas en la reducida zona en la que operan. Pero todas ellas necesitan buenos recursos humanos y el éxito de cualquier empresa radica en que, dichos recursos, estén bien dirigidos.

Lo más importante para el éxito de cualquier organización y, por tanto, para cualquier empresa, son las personas que la integran. Si esas personas han sido bien seleccionadas, bien formadas, bien integradas en los grupos de trabajo y se encuentran identificadas con los objetivos de la organización, ésta tendrá éxito. Si una empresa industrial cuenta con unos equipos de producción excelentes, con una tecnología puntera y con unos magníficos materiales, que le permite producir con calidad y bajos costes, pero no tiene unos buenos recursos humanos, está abocada al fracaso.

Por tanto, una empresa que no cuenta con unos buenos recursos humanos adecuados, normalmente, no tendrá unos buenos recursos de cualquier otro tipo, pues son las personas quienes proceden a seleccionar los equipos de producción, quienes crean y eligen la tecnología, quienes innovan, quienes seleccionan los materiales, etc. Ahora bien, no basta con que cada una de las personas de la organización sea excelente, el éxito también depende de la forma en que interactúan las personas y de su relación con la organización. Por ello, es importante que las personas se encuentren bien dirigidas. En definitiva, las organizaciones y las personas dependen unas de otras.<sup>3</sup>

La empresa es, pues, ante todo, un equipo de hombres y de mujeres, cuyos talentos, motivaciones y expectativas constituyen la lógica del capital humano en la que debe fundamentarse la estrategia de empresa<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Pérez Gorostegui, E. y Rodrigo, B. (1997): *La dirección de recursos humanos*. Madrid: Ed. Pirámide, pp. 71-72.

<sup>4</sup> Besseyre Des Horts, C.H. (1990): *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Bilbao: Ed. Deusto, pág. 25.



### **1.2.1. El análisis estratégico**

El nuevo entorno empresarial se caracteriza en primer lugar, como ya se ha indicado anteriormente, por *la globalización de la economía*, la cual agudiza las presiones sobre la competitividad, provocando la necesidad de drásticos cambios en la orientación estratégica de las empresas. En segundo lugar, están incidiendo *nuevos cambios tecnológicos*, que han adquirido unos rasgos más pronunciados. Por último, existen unas *nuevas corrientes del management* con el intento de salir del entorno tan turbulento existente hasta ahora. En estas circunstancias sólo aquellas empresas que consigan ser sumamente eficientes podrán sobrevivir.

Estas tres características repercuten de una forma notable en la gestión empresarial y, más concretamente, en la gestión del capital humano, que obliga a las empresas a diseñar nuevas estrategias para esta área.

*La globalización de la economía* se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La apertura de nuevos mercados que se extienden al ámbito mundial.
- El desarrollo de nuevas áreas de comercio, en el contexto de una internacionalización de la actividad económica.
- Mercados sometidos a fuertes presiones, en determinados sectores, como consecuencia del exceso de capacidad de producción de los mismos, que ha conducido a su saturación.
- La irrupción de nuevos países que se industrializan y desafían a los productores tradicionales con costes muy inferiores.
- Permanente aparición de alianzas estratégicas entre empresas, que van tejiendo unos consorcios internacionales cada vez más complejos.
- Una progresiva liberalización que hace que la presencia creciente de la competencia suponga nuevos retos y nuevas maneras de actuar.

El principal *cambio tecnológico* que se está produciendo es la nueva dimensión de los sistemas de información, integrándose, cada vez más, la tecnología de la información (informática), las comunicaciones (telefonía) y los medios de información (televisión), permitiendo el almacenamiento, transmisión y manipulación de enormes cantidades de información. De esta forma se configuran redes digitales para poder interconectarse entre ellas, surgiendo, de ello, múltiples posibilidades de productos y servicios que están revolucionando todo el entorno económico y social.

Entre las *nuevas corrientes del management* que suscitan gran interés, caben destacar:

- La calidad total
- “*Benchmarking*”
- “*Outsourcing*”
- Gestión por competencias
- Gestión del conocimiento
- La inteligencia emocional

Estas tres características del entorno empresarial producen unos cambios que afectan a todas las áreas de la empresa y, en especial, al capital humano, como pueden ser:

- La migración de grandes empresas multinacionales a países del tercer mundo, buscando la reducción de costes laborales.
- El incremento progresivo de las tasas de desempleo y la pérdida de poder adquisitivo de sus habitantes.
- Cambio en la organización del trabajo, que se verá afectado por el acceso a bases de datos compartidas y el teletrabajo.

- Cambios en el ámbito institucional como la formación a distancia, el multimedia o el acceso a base de datos remotos en el entorno educativo, el telediagnóstico y el uso de bases de datos compartidos entre hospitales, en el mundo sanitario.
- Cambios en el ámbito doméstico como la telecompra o los servicios bancarios a través del ordenador y/o teléfono.

Existen unos indicadores en el capital humano que ponen de relieve dichos cambios, como son:

1. La reducción de plantillas y de niveles jerárquicos, que aunque al principio se realizaron con la idea de reducir costes, luego se han convertido en una opción estratégica, externalizando las actividades auxiliares de la empresa (*outsourcing*), y desarrollando nuevas fórmulas como el "*spin-off*".
2. La mayor flexibilidad de los puestos de trabajo, de manera que las empresas están interesadas en conseguir la máxima movilidad de su personal, en lugar de tenerlo encorsetado y atado a unas funciones muy concretas.
3. El "*Learning organization*" que consiste en renovarse y reinventarse continuamente por la creciente preocupación de revisar los sistemas de gestión, de diseñar procesos que faciliten atender mejor a los clientes y que suponen una mejora y optimización del capital intelectual, apostando por la gestión eficaz del conocimiento de los empleados.
4. La inseguridad del trabajo para aquellos trabajadores que se atrincheran en sus puestos, porque no han aprendido nada nuevo durante mucho tiempo y no tienen donde ir.

5. El empleado que es el motor de su propio desarrollo, debe preocuparse por mejorar su currículum, añadiendo nuevos conocimientos, experiencias y habilidades, desarrollándose de forma permanente.
6. En la selección de personal que realizan las empresas, deben poner más énfasis en detectar la capacidad de aprendizaje de una persona, que en evaluar los conocimientos aportados, ya que éstos muy pronto pueden quedar obsoletos.
7. La flexibilización de la política retributiva, mediante la mayor introducción de componentes variables para evaluar el desempeño y el reconocimiento de los resultados alcanzados.
8. Como consecuencia de una mayor política retributiva variable, los sindicatos están debilitando su papel, debido a que las empresas negocian individualmente con cada uno de sus empleados y, por tanto, existe una nueva forma de relación laboral.

Por todo lo expuesto, la empresa empieza a requerir y demandar un tipo de mandos y directivos radicalmente diferentes y capaces de evolucionar, sustituyendo una estrategia centrada en el control por otra centrada en el compromiso y el liderazgo.<sup>5</sup>

Desde el momento que la empresa decide implantar una o varias estrategias que afectan de un modo general a todas las áreas de la empresa, también afectan de un modo muy importante al capital humano, debiéndose establecer en dicha área, estrategias que estén vinculadas con las demás decisiones estratégicas, ya que detrás de la organización, siempre hay personas.

---

<sup>5</sup> Córdoba, A. (2000): *El reto de la gestión empresarial*. Barcelona: Ed. Deusto, pp.15-33.

El análisis estratégico del capital humano puede comenzar a partir de un inventario de la fuerza laboral actual (análisis externo) y de los puestos de trabajo existentes en la organización (análisis interno). Es preciso analizar ambos elementos si la organización quiere determinar su capacidad de satisfacer las necesidades presentes y futuras.

El conocimiento de las habilidades, capacidades, intereses y preferencias de la fuerza laboral con la que se cuenta, constituye sólo la mitad del inventario, la otra mitad consiste en el conocimiento de las características de los puestos de trabajo y de la organización, así como de las habilidades necesarias para desempeñarlos.<sup>6</sup>

Para determinar la demanda de recursos humanos pueden utilizarse distintos métodos de previsión. Como el entorno que caracteriza a las empresas es turbulento y, por tanto, con un elevado grado de incertidumbre, es conveniente utilizar las técnicas prospectivas como: el método *Delphi*, el método de los escenarios o el método de los impactos cruzados, entre otros.

En cuanto a la oferta de recursos humanos o disponibilidades de recursos humanos, exige el conocimiento tanto del mercado de trabajo interno como externo, tomándose en consideración los factores que afectan a la demografía profesional interna y externa y las políticas del capital humano existentes en la empresa. El análisis del mercado externo requerirá prestar atención, al menos, a los siguientes aspectos:

- Composición cualitativa del mercado de trabajo.
- Los movimientos migratorios, ya que afectan a la estructura del mercado de trabajo.
- Las demandas efectuadas por nuestros competidores.

---

<sup>6</sup> Dolan, S., Schuler, R. y Valle, R. (1999): *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: Ed. McGraw Hill, pp. 53-60.

En cuanto a estos tres aspectos se debe tener presente que existe una tendencia que se vislumbra, de manera clara en la actualidad, y es el exceso de mano de obra altamente cualificada, es decir, personas con títulos universitarios y el déficit de personal cualificado, es decir, personas con formación profesional. Esto comporta, además de la disminución de la natalidad experimentada a partir de los años ochenta, una falta de mano de obra que tiene que suplirse con la inmigración de personas de otros países para poder hacer frente a esta nueva situación.

### **1.2.2. La formulación de la estrategia**

La formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se dispone, en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico.

A continuación se señala la repercusión, en el ámbito del capital humano, de los tres grandes grupos de estrategias: las estrategias competitivas, con base en la industria y las de desarrollo. Todas ellas tratan de “emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”<sup>7</sup>.

- Es posible desarrollar tres tipos de *estrategias competitivas*: las de liderazgo en costes, la diferenciación de productos y las de nicho o segmentación de mercado. Porter las denomina, estrategias competitivas genéricas.

---

<sup>7</sup> Porter, M. (1982): *Estrategia competitiva*. México: Ed. Cecsca, pág. 55.

En el plano del capital humano, la *estrategia de liderazgo en costes*, exige un personal competente, con un tipo de retribución variable, en función de los beneficios. La formación y perfeccionamiento del personal debe ir dirigido a la mejora de la productividad siendo, las perspectivas de mejora, para aquellos que más contribuyen al logro de los objetivos económicos de la empresa.

La *estrategia de diferenciación* requiere de un personal altamente especializado pero flexible, que vele por las posibilidades de desarrollo individual y por un alto grado de participación e innovación, con una retribución fija alta que sea motivadora, puesto que es conveniente intentar conservar a este personal altamente especializado. La formación debe ir dirigida a que las personas puedan desarrollar sus competencias.

La *estrategia de enfoque o "nicho"* en lo referente al capital humano, requiere una combinación de personal competente y altamente especializado, con una retribución fija alta pero también variable en función de los beneficios que obtenga. Por tanto, implica contratar a personas cuyas características cumplan con la estrategia de liderazgo en costes o de diferenciación expuestas en los apartados anteriores según aplique la empresa una u otra estrategia, una vez elegido el segmento de mercado.

- *Las estrategias con base en la industria* pueden ser de tres tipos: las estrategias para industrias nuevas o emergentes, para industrias maduras y para industrias en declive.

*Las estrategias para industrias nuevas o emergentes* en el plano del capital humano, necesitan de un personal innovador, flexible, cooperador y, sobretodo, que le guste correr riesgos y asumir responsabilidades, trabajando incluso muchas más horas de las oficiales. Además, la empresa necesita, para poder aplicar estas estrategias, un personal estable y de gran capacidad innovadora.

Las retribuciones deben ser lo suficientemente elevadas como para motivar al personal, ya que se debe intentar conservar este personal de gran capacidad y además es muy importante el desarrollo individual en razón de unas buenas perspectivas de carrera potenciales, dejando desarrollar sus competencias en los campos que son vitales para la empresa, haciendo coincidir sus proyectos personales con el proyecto de empresa.<sup>8</sup>

*Las estrategias para industrias maduras* en lo referente al capital humano, necesitan un personal poco caro, eficaz y que tenga los conocimientos y las competencias estrictamente necesarias para el manejo de la actividad. Además, la empresa no debe exigir una fuerte implicación del personal. Generalmente, en una empresa madura, los procedimientos de contratación están muy estandarizados y sólo intenta atraerse a las personas con conocimientos que estrictamente necesita. Los puestos se describen de forma muy explícita y conciernen, en general, a ámbitos de conocimientos muy limitados. Lo que en esta estrategia importa es reclutar personal inmediatamente operativo, no siendo su implicación en la empresa algo absolutamente primordial, pero que, sin embargo, pasa a ser importante si la, no implicación, se traduce en una reducción de los beneficios, provocada, por ejemplo, por una calidad deficiente de los productos.

---

<sup>8</sup> Besseyre Des Horts, C.H. (1990): op. cit., pp. 65-69.



Las prácticas de retribución están claramente definidas y dependen directamente de los resultados a corto plazo, aunque se suelen realizar prácticas de retribución en función del rendimiento.

La formación y perfeccionamiento del personal se organiza para mejorar el nivel de productividad, los conocimientos nuevos adquiridos por el personal se utilizan inmediatamente y, a menudo, son poco o nada transferibles a otras situaciones de trabajo. Las perspectivas de carrera sólo son previsibles para aquellos que más contribuyen al logro de los objetivos económicos de la empresa.<sup>9</sup>

Por último, las *estrategias para industrias en declive* tienen su implicación en el capital humano, en el hecho de que la empresa que desinvierte es evidente que no contrata personal; lo que le interesa es organizar las salidas o despidos de su personal de la mejor forma posible, ya sea estableciendo un plan social o recurriendo a enfoques como la recolocación, la empresa puede gestionar la decadencia de sus actividades. También se pueden organizar movimientos internos y reducir al mínimo, la repercusión social de la supresión de ciertas actividades en la empresa, pero esto pide recurrir a otras prácticas como la formación.

Las retribuciones son, en general, poco atractivas, habida cuenta de las dificultades con las que tropieza la empresa. Además, ésta no tiene interés alguno en conservar su plantilla y existe una ausencia de cualquier forma de remuneración incitadora. La apreciación de los éxitos está basada principalmente en criterios de comportamiento y sólo es útil, en definitiva, dentro de un objetivo de difusión de la información sobre lo que la empresa espera en un contexto de reducción de actividades.

---

<sup>9</sup> Besseyre Des Horts, C.H. (1990): op. cit., pp. 66-71

En cuanto a la formación y, por supuesto, la comunicación, tienen un importante papel que jugar si la empresa ha elaborado un plan social serio o adquirido compromisos en términos de ayuda a la recalificación. La salida de la empresa significa para muchos asalariados un cambio de profesión y, por tanto, de las competencias necesarias. Cualquier otro esfuerzo de formación en este tipo de estrategia sólo sirve para proporcionar competencias momentáneamente indisponibles, y en este último caso se trata de una formación muy puntual no transferible a otras situaciones.<sup>10</sup>

- La implicación en el capital humano de las *estrategias de crecimiento o desarrollo*, está básicamente en la contratación, pues es absolutamente vital, en estas estrategias, el atraer a los mejores talentos facilitando así, el desarrollo rápido de la empresa. Estos talentos deben ser operables con rapidez, sin dejar de ser muy flexibles. Los procedimientos de contratación, aunque sean poco formales, deben estar hechos para atraer a las personas con alto nivel de conocimientos, que son las que realmente necesita la empresa.

Las retribuciones deben ser atractivas y se deben basar tanto en el éxito individual como en el colectivo, dicha apreciación no debe referirse sólo a los resultados, sino también a los comportamientos, ya que la capacidad o aptitudes de adaptación y de trabajo en equipo son tan importantes como los resultados mismos. Las posibilidades de promoción son convenientes debido al rápido desarrollo de unas actividades que abren sin cesar novedosas perspectivas para aquella persona que sabe aceptar nuevas responsabilidades. Las prácticas de formación y promoción, deben estar relativamente estructuradas, ya que la empresa necesita organizar su desarrollo permitiendo a los individuos que hagan coincidir sus proyectos personales con los de la empresa.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Besseyre Des Horts, C.H. (1990): op. cit., pp. 71-73.

<sup>11</sup> Besseyre Des Horts, C.H. (1990): Op. cit., pp. 69-70.

### **1.2.3. La implementación de la estrategia**

El éxito de la implantación depende, en parte, de la forma en que se dividan, organicen y coordinen las actividades de la organización; en pocas palabras, de la estructura de la organización. Es lógico suponer que las posibilidades de triunfo de la estrategia de una organización sean mucho mayores cuando su estructura y su estrategia concuerden. En consecuencia, conforme la estrategia básica cambia con el tiempo, también debe hacerlo la estructura.<sup>12</sup>

Por otra parte, la mayoría de las empresas y organizaciones han nacido por iniciativa de una persona que ha tenido una idea básica y la ha llevado a la práctica, estas personas se caracterizan por una determinada capacidad para intuir el futuro y para atraer y coordinar grupos de colaboradores que van a compartir esta idea.

La empresa creada, supera una fase inicial para consolidarse, posteriormente, con la consecución de un determinado orden en su estructura, en este momento, se inicia la creación de una forma de ser de la empresa, una determinada filosofía a la cual podemos denominar: cultura de la organización. Los principios básicos configurados, característicos de la identidad organizacional, se manifiestan en formas de comportamiento, expresión, trato, indumentaria, etc., de tal manera, que el conjunto de creencias básicas y de manifestaciones externas constituyen la cultura organizacional o cultura empresarial.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. y Gilbert Jr., D. R. (1996): *Administración*. México: Ed. Prentice-Hall, pág. 315.

<sup>13</sup> Pümpin, C. y García Echevarria, S. (1988): *Cultura empresarial*. Madrid: Ed. Díaz de Santos, pp. 19-21.

### **1.2.3.1. El liderazgo**

El análisis dinámico de la cultura empresarial evidencia que el liderazgo está entrelazado con la formación, evolución, transformación y destrucción de la cultura. La cultura se crea en primera instancia por las acciones de los líderes; además, son los líderes los que implantan y vigorizan la cultura. Cuando la cultura se vuelve disfuncional, se precisa del liderazgo para que el grupo olvide algunas de sus presunciones culturales y aprenda otras nuevas. Esas transformaciones equivalen a una destrucción consciente y deliberada de los elementos culturales, siendo este aspecto de la dinámica cultural el que hace que el liderazgo sea importante y difícil de definir.

En efecto, la interminable discusión acerca de lo que es y no es el liderazgo, podría simplificarse si reconociéramos que la función única y esencial del liderazgo es la manipulación de la cultura.<sup>14</sup>

El liderazgo “es una forma especial de poder, puesto que involucra la habilidad, con base en las cualidades personales del líder, para obtener la subordinación voluntaria por parte de sus seguidores en una amplia gama de asuntos. Se distingue el liderazgo del concepto de poder en que entraña influencia, es decir, cambio de preferencias, mientras que el poder implica sólo que las preferencias de los subordinados quedan en suspenso”<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Schein, E. H. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Ed. Plaza y Janés, pág. 307.

<sup>15</sup> Etzioni, A. (1965): “Dual Leadership in complex organisations”. *American Sociological review*, 30, pp. 690-691.

En cuanto a las funciones del líder, los investigadores, que las exploraron, llegaron a la conclusión de que los grupos, para operar debidamente, necesitan que alguien desempeñe dos funciones básicas: las funciones relativas a las tareas o de la solución de problemas, y las funciones para mantener el grupo o sociales. Las primeras van destinadas a la solución de problemas y las segundas incluyen actividades como: la mediación en disputas y la seguridad de que las personas se sientan apreciadas por el grupo.

La persona que puede desempeñar bien los dos roles, sería un líder especialmente efectivo, sin embargo, en la práctica, el líder quizá sólo tenga la habilidad, el temperamento o el tiempo para desempeñar un rol, esto no significa que el grupo está sentenciado a muerte, de hecho, algunos estudios han arrojado que los grupos más efectivos tienen alguna forma de liderazgo compartido: una persona se encarga de la función de las tareas, y otro miembro se encarga de la función social.<sup>16</sup>

Por otra parte, el liderazgo se produce en todos los niveles de las organizaciones, creando un problema mayor para los estudios de liderazgo, el cual se ha ocupado del liderazgo en el nivel inferior, cuando es fundamental recordar que lo que pudiera contribuir al liderazgo en un nivel, puede ser por completo inapropiado en otro nivel. El liderazgo, en el nivel superior de la organización, tiene el mayor impacto sobre la misma, pero comprende comportamientos y acciones muy diferentes de los que tienen los líderes de niveles inferiores.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Stoner, J.A.F., Freeman, R. E. y Gilbert, Jr., D. R. (1996): *Administración*. México: Ed. Prentice-Hall, pp. 514-518.

<sup>17</sup> Hall, R. H. (1996): *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. México: Ed. Prentice Hall, pág. 148.

### **1.2.3.2. El poder y la ética**

En primer lugar, tener *poder* es tener la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, de causar efecto sobre las acciones y decisiones que se toman.

Hirschman (1970) señala en un corto pero provocativo libro titulado “*Salida, voz, lealtad*”, que los participantes en cualquier sistema, disconformes o descontentos con las actuaciones del mismo, tienen básicamente tres opciones:

- Quedarse en el sistema y contribuir a éste en la forma esperada, actitud que Hirschman llama “lealtad” (popularmente, callar y obedecer).
- Marcharse, a lo cual Hirschman llama “salida” (tomar las de Villadiego).
- Quedarse y tratar de cambiar el sistema, a lo cual Hirschman se refiere como “voz” (mejor luchar que rendirse).

Si el participante escoge la opción “voz” se convierte en lo que nosotros llamamos un agente con influencia. Los que se van (como el cliente que decide no comprar más el producto), dejan de ser agentes con influencia, mientras que los que eligen la opción de “lealtad” en lugar de la “voz” ( el cliente que compra al precio fijado sin cuestionarlo), eligen no participar como agentes activos. Recurrir a la opción “voz” en lugar de marcharse, representa un intento de cambiar las prácticas, las políticas y los resultados de la organización. La “salida” es algunas veces el último recurso cuando la opción “voz” no ha tenido éxito, y otras veces es una forma de complementarla. Por tanto, la que da poder es la opción “voz”, que corresponde a los que deciden quedarse y luchar, acompañada de una dedicación enérgica de habilidosos comportamientos políticos cuando se cree necesario.

Los jugadores del poder son los agentes con influencia. Estos agentes son:

- *Los agentes internos* son los empleados de la organización que optan por dar su opinión, los encargados de tomar decisiones y acciones de forma regular, son los que determinan el resultado final, y los que expresan los objetivos que perseguirá la organización.
- *Los agentes externos* son aquellos que no pertenecen a la plantilla de la organización pero que utilizan sus fuentes de influencia con el propósito de afectar el comportamiento de los empleados.<sup>18</sup>

En segundo lugar, en cuanto a la *ética*, si tuviéramos que contratar a un nuevo vendedor para nuestra empresa y uno de los candidatos nos viniese diciendo que si le contratamos nos proporcionaría toda la cartera de clientes de la empresa que acaba de abandonar y mucha mayor información, lo primero que, probablemente, sentiríamos sería un estado de cólera ante semejante elemento, pero seguramente poco a poco iríamos reflexionando y nos iríamos dando cuenta que si contratamos a ese vendedor podríamos obtener unos grandes beneficios, no tan sólo para la empresa, sino para nosotros mismos, a nivel de, una mayor remuneración y un posible ascenso en la empresa. No obstante, se nos plantearía un dilema: si hiciéramos esto último nos tendríamos que preguntar si ese vendedor no actuaría de la misma forma con nuestra empresa que con la empresa que dejó, además perjudicaríamos inevitablemente a la competencia y nuestra empresa, incluso, podría perder su buena imagen si el tema trascendiese. Si no lo contratamos, lo contrataría otra empresa competidora y nos quedaríamos igual que estábamos, aunque podríamos encontrar a otro vendedor que fuese eficiente y ético y lo que es más importante, nuestra conciencia quedaría tranquila.

---

<sup>18</sup> Mintzberg, H.(1992): *El poder en la organización*. Barcelona: Ed. Ariel, pp. 24-34.

A la hora de tomar una decisión, sería conveniente hacernos lo que se denomina “un chequeo ético” efectuándonos las siguientes preguntas: ¿es legal?, ¿transgrediré las leyes civiles o la política de la empresa?, ¿es equilibrado?, ¿es justo para todos los interesados tanto a corto como a largo plazo?, ¿favorecerá las relaciones benéficas entre todas las partes implicadas?, ¿cómo me sentiré?, ¿me sentiré orgulloso?, ¿me gustaría que mi decisión se publicase en los periódicos?, ¿me gustaría que mi familia se enterase?.

Si nos hiciéramos esas preguntas antes de contratar a ese vendedor, muy probablemente, acabaríamos por no contratarlo.

Existen unos principios esenciales de la toma de decisiones éticas que son los principios de las cinco “pes” del poder ético. Estos principios son los siguientes:

1. Comportarse de tal forma que uno se sienta en paz con su conciencia todos los días (*propósito*).
2. Enorgullecerse de los logros, aunque con una cierta mezcla de humildad (*pundonor*).
3. Tener fe en conseguir nuestros propósitos aunque sea a largo plazo (*paciencia*).
4. Mantener siempre el compromiso y procurar que las propias acciones concuerden con los principios en los que uno cree (*persistencia*).
5. Resolver los problemas tomando un tiempo de reflexión y examinando las cosas (*perspectiva*).<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Blanchard, K. y Peale, N.V. (1990): *El poder ético del directivo*. Barcelona: Ed. Grijalvo, pp. 49-117.



#### **1.2.4. Los sistemas de control**

Dado que las personas son la parte fundamental de la organización, el adecuado funcionamiento de los sistemas de control requiere la comprensión del capital humano y que los elementos ligados a éste sean considerados en el diseño, implantación y utilización de los sistemas de control.

La interrelación e influencia de los aspectos del comportamiento en el control pueden resumirse en los siguientes puntos:

- El sistema de control puede promover un comportamiento contrario al deseado si no está adaptado a las personas que forman parte de la organización y a sus necesidades.
- La falta de control y, en particular, de un sistema formalizado de control puede provocar la desmotivación de las personas que forman parte de la organización.
- La motivación fomenta el autocontrol y puede complementar al control formal.
- El sistema de control puede promover la motivación individual.
- El diseño, implantación y utilización de un sistema de control está influenciado por las características personales de los miembros de la organización.

Cuando en una organización no existe control o éste es insuficiente y si no hay incentivos intrínsecos para el desarrollo de la actividad en la forma deseada por la dirección, puede suceder que las personas puedan orientarse hacia sus propias preferencias ante la multiplicidad de objetivos y actividades en detrimento de los intereses de la dirección. En bastantes casos, la falta de control y, en particular, de un sistema formalizado de control puede provocar desmotivación o un comportamiento inadecuado en las personas que forman parte de la organización.

La motivación promueve que una persona se oriente hacia los objetivos de la organización, complementa al control y fomenta el autocontrol y la supervisión directa. Cuando existe, estimula a que una persona se comprometa con su actividad y con su departamento y trate de lograr la máxima eficacia y, en particular, a que controle directamente su tarea y la de sus subordinados. Además, dado que una gran parte de la información se obtiene mediante sistemas personales y espontáneos, estar involucrado en la gestión estimula a tener una actitud orientada a captar toda aquella información que permita la mejora de la propia tarea. Por otra parte, el control también puede fomentar la motivación, puesto que una actitud constructiva de la dirección respecto a las desviaciones desfavorables y la forma en que éstas se utilizan es crucial para promoverla.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Amat, J. M. (1996): *El control de gestión: Una perspectiva de la dirección*. Barcelona: Ed. Gestión 2000, pp. 181-192.