



Siempre se encontrará a alguien que realice las funciones tradicionales y rutinarias de manera más rápida, barata y eficiente. Si quienes tienen la responsabilidad de administrar el conocimiento de la organización han demostrado su incompetencia e ineficiencia y además han sido onerosos y no ayudan al desarrollo de sus ventajas competitivas, poco tienen que hacer en su estructura. Dicho de otra forma, si no están vinculados a las decisiones estratégicas de la organización y a los procesos de generación de valor para clientes, proveedores, empleados e inversionistas de la misma, no tienen justificación ni razón de existir en la estructura. Son, pues, un elemento prescindible.

Desde luego, no todo el problema recae en esas áreas. Esta situación es parte y consecuencia de toda una cultura de las organizaciones y de los países, así como de una serie de restricciones que impiden llevar a cabo lo que la dura realidad exige para estar en condiciones de permanecer en el juego competitivo. Sin embargo, los expertos reconocen que si la competitividad se logra con calidad y excelencia y si éstas dependen fundamentalmente de las personas que integran la organización, las áreas responsables de administrar y desarrollar el capital intelectual adquieren una importancia fundamental, especialmente en estos tiempos críticos. Es decir, quizá nunca como en la actualidad las áreas responsables de "administrar lo que una organización sabe, lo que necesita saber y de hacer lo que debe hacerse", resultan indispensables para los líderes de las organizaciones competitivas.<sup>3</sup> Si éste es el caso, la polémica trascendente no debe ser cómo deshacernos del área que realiza estas funciones sino de qué manera reconfigurar su quehacer, de forma que su plena transformación le permita dar los resultados que las organizaciones esperan de ella en estos tiempos de reto permanente y de lucha por la supervivencia.

Lo anterior implica un giro radical en el entendimiento de las funciones a cargo de dichas áreas y en la forma en que se realizan. Además de las tareas tradicionales, las cuales se tendrán que desarrollar de manera cada vez más eficiente, la agenda de trabajo debe incluir las acciones que permitan incorporar la función en las decisiones y prioridades de carácter estratégico de la organización.

El propósito de este trabajo es presentar en una primera parte algunos elementos que permitan evaluar el estado actual del debate en escala mundial y anticipar los futuros derroteros. Para ello se pasa revista a las grandes tendencias de la economía y sociedad mundiales tal como las han identificado quienes se ocupan de vislumbrar el futuro de la humanidad en estos tiempos en que el mundo se vuelve cada vez más pequeño, más próximo y más rápido. Asimismo, se intenta ubicar el papel que corresponde al capital intelectual y a quienes lo poseen dentro de las grandes corrientes que parecen encauzar al mundo, a los países y a las organizaciones del futuro. En las últimas tres décadas, especialmente en la actual, se ha registrado un renacimien-

to, un reencuentro, un reconocimiento y un marcado y creciente interés por esta fuente de poder competitivo.<sup>4</sup>

En una segunda parte se presentan algunos elementos básicos que contribuyen a entender el concepto de capital intelectual y su papel en el desarrollo de los países y las organizaciones y en el bienestar colectivo. Para ello, con base en lo establecido por la OCDE, se mencionan la definición del término y algunos elementos básicos para su análisis, entendimiento, medición, administración y desarrollo, así como sus posibles beneficios.

La construcción y el desarrollo del capital intelectual de las organizaciones requieren, desde luego, acciones y decisiones en todos los niveles y se precisa una intensa labor de planeación. El desarrollo de este recurso esencial de un país o de una organización no puede considerarse producto del azar.

Las organizaciones actuales entienden el papel esencial del capital intelectual en una estrategia competitiva y desde luego han puesto en práctica acciones específicas para su administración y desarrollo. Al respecto, hay tendencias y prácticas generalizadas que en una tercera sección del trabajo se evidencian y clarifican.

Las tareas de administrar y desarrollar tienen ubicación específica en el organigrama, así como misión, responsables y responsabilidades. Sin embargo, las nuevas condiciones hacen indispensable cambiar drásticamente tanto la filosofía y los principios de esa función, como la manera en que se lleva a cabo en las organizaciones. En la cuarta parte del trabajo se acota una agenda básica, así como los contenidos que deben caracterizar a la nueva forma de entender y desarrollar esta función.

El papel de los niveles directivos en la administración y desarrollo del capital humano de una organización esta fuera de discusión. Estos niveles están obligados a comprometerse, a generar compromisos y a realizar cambios radicales en el entendimiento actual y en la perspectiva desde la cual se ubican las áreas de administración y desarrollo del capital humano. Desde este punto de vista, la responsabilidad de la alta dirección se debe tratar como una tarea trascendente que reviste una gran urgencia y a la cual es necesario destinar recursos y esfuerzos considerables.

La quinta parte del artículo detalla los lineamientos básicos para el rediseño de la función de administración y desarrollo de los recursos humanos de las organizaciones, a partir de la evolución del entorno y del drástico cambio en las demandas hacia esta área por parte de la organización. Al incorporar este aspecto en sus estrategias de desarrollo y en su actividad cotidiana, las organizaciones actuales, en particular las nacionales, iniciarán el camino para insertarse en la economía del siglo XXI.

4. M.T. Tansen, N. Nohria y T. Tierney, "What's your Strategy for Managing Knowledge", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1999. Los autores afirman que por miles de años los propietarios de negocios familiares han transmitido sus conocimientos a sus hijos y los maestros han enseñado sus oficios a los aprendices. Sin embargo, no es sino hasta la década de los noventa que los ejecutivos de las organizaciones empezaron a preocuparse seriamente por la administración del conocimiento.

3. Thomas H. Davenport y Lawrence Prusak, "Introducción", en *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1998, p. X.

La discusión del capital intelectual como factor de competitividad y las implicaciones que esto tiene para la restructuración de la función en las organizaciones actuales constituyen el punto central de la sexta parte del trabajo. Por último, se presentan algunas consideraciones y conclusiones.

### EL CAPITAL INTELECTUAL Y LAS TENDENCIAS DEL DESARROLLO EN ESCALA MUNDIAL

A principios de los años setenta, caracterizados por el auge de la economía estadounidense, y de los ochenta, período poco afortunado para esa economía, que empezó a sentir los embates del fortalecimiento de los sectores exportadores de Japón y de los países europeos que le disputaban el liderazgo en la capacidad productiva y el comercio internacionales, se publicaron dos obras que tuvieron una importancia decisiva para el futuro de Estados Unidos y en general de la economía y la sociedad mundiales. Los autores de esos libros, Alvin Toffler y John Naisbitt, inauguraron la disciplina de la futurología moderna y concretaron una preocupación generalizada por el futuro de los individuos, las organizaciones, las naciones y del mundo en el próximo siglo.<sup>5</sup> Ambos estudios intentaban realizar un ejercicio prospectivo del futuro esperable para la economía y la sociedad mundiales y el papel de las economías desarrolladas dentro de ésta; todo ello sustentado en un conocimiento profundo de la historia y de los acontecimientos del presente, para de ahí derivar los rumbos posibles para el siglo XXI.

Naisbitt, específicamente, puso especial interés en detectar las tendencias en escala internacional que de manera probable delinearían el mundo económico, político y social que los individuos, las organizaciones y los países enfrentarían en el siglo XXI y, sobre todo, las acciones que hay que emprender para aprovechar ventajosamente las oportunidades que ofrecían tales tendencias y sortear las amenazas previsibles. En mayor o menor medida, los escenarios esbozados por estos autores se han reflejado en la realidad económica de los años noventa, en especial en los países desarrollados, a los que estaban especialmente dirigidos los ejercicios prospectivos de los estudiosos del futuro.

Este artículo parte del supuesto de que estas previsiones han tenido un efecto definitivo en la revalorización del capital intelectual de los individuos que lo han llevado hasta el relevante papel que actualmente tiene como parte de las estrategias de desarrollo de organizaciones y de países. A partir de ello "muchas empresas han llegado a entender que requieren más que un enfoque ocasional y a veces inconsciente hacia el conocimiento corporativo si quieren lograr éxito en la economía actual y del futuro".<sup>6</sup>

En la actualidad, el recurso humano se ha convertido en el factor definitivo del éxito o fracaso de las organizaciones y países que compiten de forma cada vez más fuerte.

5. Alvin Toffler, *Future Shock*, Bodley Head, Londres, 1970, y John Naisbitt, *Megatrends 2000. The New Directions for the 1990's*, Warner Books, Nueva York, 1984.

6. Thomas H. Davenport y Lawrence Prusak, *op. cit.*

La primera de las megatendencias detectadas a principios de los ochenta fue el auge económico en escala global previsto para la década de los noventa, a principios de la cual todas las expectativas apuntaban hacia un período de auge generalizado. Esto se ha cumplido fundamentalmente en el mundo desarrollado, en particular en Estados Unidos que ha registrado en el decenio en curso un período de auge económico por lo menos igual al de los años cincuenta y sesenta. En cierta forma, ese auge ha incorporado a algunos sectores económicos y sociales de los países en vías de desarrollo, en especial los vinculados al sector exportador.

A finales de los años setenta, en el auge de la economía y en la cima del poder de las corporaciones estadounidenses, los futurólogos anticipaban crisis. En épocas de certidumbre, fortaleza económica y arrogancia, predicaban inseguridad, precaución y humildad. Las previsiones, sin embargo, se cumplieron en los ochenta.

El renacimiento de la economía estadounidense en los noventa tiene su origen en las acciones que emprendió ese país, fundamentalmente en el campo de los recursos humanos y de la tecnología a partir de las señales de alerta de quienes pudieron ver más allá de los períodos de riqueza creciente y de mejoramiento sostenido de los estándares de vida de la sociedad estadounidense.<sup>7</sup>

Sin embargo, la mayoría de los países en desarrollo o emergentes, en especial América Latina, han resentido por lo menos dos décadas de decrecimiento económico, generalización de los niveles de pobreza y erosión del bienestar de las clases medias, favorecidas por el período de sustitución de importaciones y en las cuales se sustentó por décadas una parte importante de la capacidad adquisitiva interna. Ello ha obstruido e incluso frenado la orientación de recursos hacia la formación, actualización y fortalecimiento del capital humano, elemento indispensable para lograr la inserción ventajosa en la economía mundial. En América Latina la formación de capital humano es aún una asignatura pendiente.

Para los países asiáticos, la reciente ha sido una etapa de turbulencia financiera. Sin embargo, las décadas de esfuerzos y recursos invertidos en la formación y fortalecimiento de su capital intelectual constituyen un activo en el cual seguramente sustentarán la capacidad y fortaleza para reconstruir sus economías. La crisis asiática ha sido esencialmente financiera. La infraestructura productiva y en especial el capital humano que sirvió de base para el surgimiento de estos países como poten-

7. Una reconocida publicación afirmó recientemente que, hoy en día, "la economía estadounidense se encuentra en las etapas iniciales de una poderosa ola de innovación" que "bien podría llegar hasta mediados del siguiente siglo". Como consecuencia, se ha "adquirido conocimiento por lo menos en tres o cuatro áreas que son verdaderamente revolucionarias". Este resurgimiento del progreso tecnológico, sustentado en el conocimiento, "constituye la culminación de años de investigación en áreas detonadoras que finalmente están alcanzando una masa crítica". "The 21st Century Economy You Ain't Seen Nothing Yet. The Big Picture", *Newsweek*, 24-31 de agosto de 1998, pp. 24-29.

cias exportadoras será el sustento de su futuro resurgimiento como potencias económicas y comerciales.

Las acciones de Europa para su ingreso al siglo XXI, por encima de sus diferencias pasadas y presentes, radican en la unidad económica y política que ha logrado y en la importancia destacada que otorga al fortalecimiento de su capital intelectual. En los últimos 40 años Europa ha sentado las bases de la infraestructura económica, intelectual y social que le permitirán ingresar al siglo XXI como una potencia que disputará la supremacía a las economías estadounidenses y del bloque asiático.

Otras dos megatendencias destacadas se refieren al surgimiento del socialismo de libre mercado y a la privatización del Estado benefactor, pautas que en alguna medida se han dado en la realidad e incluso parecen haber excedido todas las previsiones. Esto es especialmente cierto en el caso de la desaparición del sistema socialista y el caos económico y social en esos países derivado de la extinción de un orden que no ha podido ser remplazado por otro y que ha significado la adopción de las características menos deseables del sistema capitalista. En este caso, que pudiera generalizarse para buena parte de las naciones que conformaron el bloque socialista, la pérdida de infraestructura física y de producción, así como de capital intelectual, ha generado una erosión aguda de las fortalezas competitivas, cuya reconstrucción seguramente llevará varias generaciones. Su ingreso al siglo XXI no es nada promisorio.

La *reprivatización* de la infraestructura en que por décadas se sustentó el Estado benefactor ha sido un proceso mundial, pero especialmente en los países que pasaron por la crisis de la deuda de los años ochenta. En algunos casos ese proceso se llevó al exceso y ha sido fuente de fenómenos masivos de corrupción y dilapidación de recursos (América Latina es un ejemplo destacado). En muchos casos se dismanteló la mayor parte de la infraestructura de que disponían los países en desarrollo para hacer frente a las crecientes demandas derivadas de los rezagos en el nivel de vida de la población y del crecimiento demográfico.

La transferencia masiva de recursos del sector público al privado y de los países endeudados hacia los acreedores significó la pérdida de oportunidades para fortalecer la infraestructura productiva y social, así como para cimentar y desarrollar el capital intelectual sobre el cual sustentará la viabilidad futura de tales países y asegurar su incorporación ventajosa a la economía globalizada.

El proceso de globalización de la economía y la configuración de bloques comerciales se vincula a otra de las megatendencias detectadas por los futurólogos: el ascenso de la Cuenca del Pacífico como potencia económica; ésta ha estado vinculada al surgimiento de las economías asiáticas, y como región ha sido uno de los espacios económicos de mayor crecimiento en las últimas décadas, con excepción de los años recientes.

Tendencialmente, el centro del comercio mundial y las transacciones globales se han ido reorientando del Atlántico al Pacífico. El progreso de los países más exitosos de esta región se ha basado en un claro entendimiento de la importancia de la formación y en la adecuada administración del capital humano como factor competitivo y de progreso.

Otra tendencia global relevante es el avance de la tecnología, especialmente la de la información y la biotecnología, y su indiscutible papel en los procesos de producción y administración del conocimiento de los individuos, las organizaciones y los países, así como en la potencialización de las capacidades humanas de aprendizaje, generación y generalización del conocimiento.<sup>8</sup>

La internacionalización de la vida económica ha dado lugar a un nuevo estilo global de vida que contrasta con un reforzamiento del nacionalismo cultural, fenómenos previstos por los futurólogos como tendencias globales y que han tenido efectos definitivos en los requerimientos de conocimientos, habilidades y capacidades que en el pasado no se habían presentado con la claridad actual.

Por un lado, las fuerzas de la globalización de la economía generan tendencias centrífugas de los recursos humanos y financieros de los países y de las organizaciones e impulsan fenómenos generalizadores y homogeneizadores de pautas de consumo y de comportamiento. La influencia cultural de las grandes potencias económicas es también en muchos casos arrasadora y tiende a erosionar las bases culturales y la especificidad de los países dependientes.

Por otro lado, como reacción a estas tendencias, se hacen evidentes movimientos y fenómenos de reforzamiento de las culturas nacionales a partir de la revaloración de lo propio y de lo distintivo, que en muchos casos se manifiesta como un repudio a la influencia del exterior que ha llegado a deformaciones extremas como la xenofobia y el racismo.

El ascenso de las mujeres a las posiciones directivas en todo tipo de organizaciones resulta también un fenómeno evidente y explicable por sí mismo. Ese liderazgo ha sido previsto por los futurólogos como otra de las tendencias globales presentes en la década actual y en el próximo siglo.

A partir de los avances en la participación de la mujer en los ámbitos político, económico y social, logrados en las décadas iniciales del presente siglo en muchos países, la emancipación del sexo femenino en el mundo occidental ha mantenido una tendencia ascendente que se acentuó en la década de los años noventa y se espera continúe durante el siglo XXI. De acuerdo con algunos pensadores, si el hombre fue el prototipo del trabajador de la era industrial, la nueva economía de la información y de la tecnología parece adaptarse más a la estructura de pensamiento de la mujer. Especialmente en las economías desarrolladas, en las cuales el sector servicios genera una proporción creciente de los empleos y del ingreso y ocupa segmentos im-

8. Con base en estimaciones recientes, el avance tecnológico en Estados Unidos ha logrado disminuir medio punto al índice inflacionario y ha contribuido a aumentar un punto el crecimiento del PIB. Como consecuencia, la productividad de esa economía ha crecido 2.1% anual, cifra casi igual a la observada en el período de mayor auge, 1960-1970, 2.4%. En el lapso 1973-1990 fue de 1.5%. "The 21st Century Economy...", *op. cit.*, p. 26. Los avances previstos en el campo de la biotecnología para el próximo siglo se reseñan en "The Century of Biology. The Next Wave", *Newsweek*, 24-31 de agosto de 1998, pp. 44-45.

portantes de la fuerza de trabajo, la mujer tiene una presencia creciente no sólo en los puestos operativos sino especialmente en la gerencia media y en los puestos directivos.

La incorporación masiva de las mujeres a la fuerza laboral se ha facilitado por la propia evolución de los modelos administrativos y gerenciales, que de ser sistemas basados en estructuras altamente jerarquizadas y con un evidente sesgo burocrático y sustentados en una cultura cuasi militar, ahora se basan en la iniciativa individual, la participación abierta de los integrantes de las organizaciones, con mayor capacidad de discernimiento y de cuestionamiento a lo establecido y con mayor flexibilidad en los horarios de trabajo.<sup>9</sup>

Los cambios paradigmáticos que van de la jerarquía al liderazgo, de la sumisión al cuestionamiento, de la subordinación a la colaboración y la revaluación del conocimiento y la experiencia como factores competitivos, han hecho evidente que, en igualdad de condiciones, no hay mayor diferencia entre hombres y mujeres en el campo laboral.

La desaparición de obstáculos legales y administrativos, así como de prejuicios, a la participación de las mujeres en las actividades productivas ha abierto por completo a éstas las puertas de la economía del conocimiento. El próximo siglo testificará sin lugar a dudas la consolidación de los avances logrados en este terreno y el aumento de la presencia femenina en las esferas económica, social y política.<sup>10</sup>

La preeminencia de lo individual sobre lo colectivo, asociado al resurgimiento del humanismo y de las artes, son tendencias mundiales que los futurólogos detectaron desde hace tiempo y que seguramente se consolidarán y fortalecerán a lo largo del próximo siglo. El surgimiento de las necesidades individuales como eje conductor de la economía y la orientación de las necesidades, expectativas y deseos del cliente como propósito último de las organizaciones públicas y privadas generadoras de bienes y servicios, constituyen una muestra clara del valor que lo individual ha adquirido en las sociedades modernas.

En el terreno político, el fortalecimiento de las democracias y la creciente participación de la sociedad civil han tenido como consecuencia que la voz del ciudadano tenga más posibilidades

9. Hace poco menos de 80 años en muchos países de América Latina no se admitían mujeres en la educación superior. Hoy en día, 49% de los estudiantes universitarios de la región son mujeres. Este desarrollo definirá de manera fundamental el papel de la mujer en el siglo XXI. La educación universitaria hará que las mujeres tengan una mayor capacidad para participar en las discusiones y en los resultados de la política pública y las hará más calificadas para los puestos de decisión en el gobierno y en la empresa privada. María Emma Mejía, "¿The Century of Women?", *Time*, número especial, *Leaders for the New Milenium*, 24 de mayo de 1999, pp. 52-53.

10. Aun hoy en día, factores culturales y de nivel de desarrollo condicionan la participación de la mujer en la vida pública. Por ejemplo, "el número de mujeres en posiciones de poder en Latinoamérica y el Caribe ha ido en aumento desde la década de los setenta, aunque los avances son aún lentos. En promedio, de acuerdo con cifras de las Naciones Unidas para 1998, 11% de los puestos de nivel ministerial y de los escaños legislativos de la región son ocupados por mujeres". María Emma Mejía, *op. cit.*, p. 52.

de ser expresada y escuchada y que influya y tenga consecuencias en las decisiones políticas que sin lugar a dudas le afectan.

Desde esta perspectiva, estos movimientos al margen del control gubernamental —surgidos a veces incluso en oposición a lo establecido por la propia autoridad—, que "no pueden ser considerados una insurrección sino una revolución en las formas de asociación",<sup>11</sup> han fortalecido a los grupos de interés ciudadano, organizaciones de defensa de los derechos humanos, asociaciones privadas de asistencia social, instituciones de beneficencia, organizaciones de pequeños productores, de defensa de los derechos de los grupos indígenas, etcétera, orientados todos a hacer sentir la presencia del individuo al gobierno y a los partidos políticos y a propiciar la participación en las decisiones que les atañen. En opinión de los futurólogos, este aspecto, la revalorización del papel del individuo en la sociedad y en la historia es quizá el rasgo más significativo y unificador de las tendencias globales de finales del presente siglo y principios del XXI.

Desde esta perspectiva, el conocimiento, la experiencia, la iniciativa y la creatividad individuales serán manifiestamente reconocidas como el recurso ilimitado de las organizaciones y de los países. Se ha empezado a reconocer abiertamente que el talento de los individuos es la base de la competitividad y de la supervivencia de las organizaciones en cualquier escala. Por esto mismo, en el próximo milenio se revitalizarán los esfuerzos por conocer, tratarse de personas, organizaciones de toda índole y países, sin importar el tamaño ni el peso en la economía mundial, lo que se sabe, lo que está por saberse y lo que hay que hacer para adquirir los conocimientos que les permitirán incorporarse con ventaja al concierto mundial de los países.

Cada vez se hará más evidente la necesidad de conocer, administrar, almacenar y difundir el conocimiento como medio para cultivar el capital intelectual de las organizaciones y de los países, sobre todo en la medida en que se generalice el convencimiento de que "la productividad del conocimiento y los trabajadores del conocimiento, si bien no es el único factor competitivo en la economía mundial, sí será el decisivo".<sup>12</sup>

Eliminar o por lo menos reducir los niveles de desigualdad económica y social entre países y dentro de éstos, constituye quizá uno de los retos fundamentales a que deberá enfrentarse

11. George Russell, "¿Turning the Page of History?", *Leaders for the New Milenium*, número especial, *Time*, *op. cit.*, p. 26.

12. Peter Drucker, "The Future that Has Already Happened", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1997, p. 20. En ese trabajo, Drucker afirma que la diferencia entre los países desarrollados y los menos avanzados en cuanto al capital intelectual no es cualitativa sino cuantitativa. Es decir, la diferencia no consiste en la calidad del conocimiento sino en el número de personas que lo poseen. Por ejemplo, menciona que la población con estudios superiores en China es de 3 millones de personas y en Estados Unidos de 12.5 millones con una población que no alcanza la quinta parte de la china. La cantidad de personas con estudios superiores en Estados Unidos se estima que será lograda por los países que integran la región latinoamericana hasta el año 2025, cuando se prevé que su población será de alrededor de 700 millones de habitantes.

la economía del conocimiento. Este esfuerzo deberá ser especialmente importante para América Latina, que “tiene la desafortunada distinción de ser en escala mundial la región con mayores desigualdades, donde 10% de la población más beneficiada tiene ingresos ocho veces mayores que 30% de la población de ingresos más bajos”.<sup>13</sup>

La desigualdad social y la drástica reducción de la pobreza y el acceso generalizado a las oportunidades de educación y capacitación son aspectos de la mayor urgencia en la agenda de los países para el próximo milenio, sin cuya solución difícilmente podrá hacerse realidad la previsión de los futurólogos respecto a la preeminencia del individuo, la preservación de su entorno, el aseguramiento del bienestar individual y el respeto a su integridad, como signos distintivos del futuro de la humanidad.

El respeto a la diversidad racial, cultural y religiosa y a la libertad de ocupación y de medio de vida serán otras de las señales que distinguirán, quizá de forma más notoria, al siglo XXI de los precedentes. El respeto a la individualidad, al ambiente que rodea a la actividad humana y a la vida animal, constituye también un rasgo esencial que permitirá la subsistencia y superación del género humano en el porvenir. Como se afirma en un libro de reciente aparición, “las ganancias del conocimiento aún no se han distribuido con justicia ni en el mundo desarrollado. Vivimos en un mundo que, en términos generales, está dividido en tres clases de naciones: las que gastan mucho dinero en bajar de peso, las que comen para vivir y aquellas cuyos habitantes no saben de dónde saldrá el siguiente alimento”.<sup>14</sup>

#### LA INVERSIÓN EN CAPITAL INTELECTUAL: ELEMENTOS DE DEFINICIÓN, INTENTOS DE MEDICIÓN

El capital intelectual o humano se ha definido como “el conocimiento, las habilidades, las competencias y demás atributos de los individuos que son relevantes para las actividades laborales y económicas”.<sup>15</sup> También se ha definido como “todo ese material intelectual—conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia— que puede usarse para crear riqueza”.<sup>16</sup>

A partir del nuevo concepto de *economía del conocimiento*, el estudio del capital intelectual ha surgido como una necesidad asociada al consenso en torno de que constituye un factor estra-

tégico para el desarrollo de las naciones, al igual que para la prosperidad y bienestar de sus habitantes. En consecuencia, se ha admitido la urgente necesidad de instrumentar, en escalas nacional y organizacional, estrategias y programas de administración y desarrollo del capital intelectual en todos los niveles de la sociedad y de las propias organizaciones.

En ese marco, el paso inicial ha sido evaluar la situación actual del capital intelectual de los países y los problemas consecuentes en términos de medición, evaluación y diagnóstico. En muchos países, casi todos del mundo desarrollado, se han emprendido esfuerzos para integrar información que permita disponer de indicadores confiables y comparables internacionalmente sobre el capital intelectual y humano. Se han definido indicadores que dan una idea de la situación y disponibilidad de capital intelectual a partir de información de años y niveles máximos de escolaridad, inversión en capital humano, competencias, eficiencia de los sistemas educativos, capacitación y experiencia de la fuerza de trabajo, recursos destinados a investigación y desarrollo, etcétera.

Las categorías y puntos de análisis que han surgido a partir de tales indicadores del capital intelectual y humano son: potencial, reserva, inversión, depreciación, rendimiento de la inversión, efecto en la productividad, innovación, aplicabilidad, etcétera.

Uno de los conceptos clave es el de reserva de capital intelectual, que se asocia estrechamente con la competitividad y productividad de los países y las organizaciones. Por otra parte, se ha convenido en que es importante establecer mecanismos para medir este activo en cada país y cada empresa, aun cuando en este momento se haga de manera poco precisa, por la naturaleza misma del concepto y las dificultades implícitas del proceso de cuantificación.

Debe entenderse claramente que la inversión en capital humano se realizará a lo largo de la vida de las personas y por medio de las instituciones en que participa a lo largo de su ciclo vital, como familia, instituciones educativas, organizaciones políticas y sociales, empresas y gobiernos.

Algunos indicadores básicos de la inversión en capital humano pueden ser: proporción del PIB que se invierte en educación, gasto público para adiestramiento y capacitación, inversión de las empresas en capacitación y desarrollo de recursos humanos e inversión de las familias en la capacitación extraescolar de los hijos, entre otros.

Los indicadores clave de carácter estratégico son esencialmente el tiempo y el dinero destinados a los esfuerzos señalados. No por evidentes hay que dejar de señalar los beneficios que reditúa esta inversión. Los más sobresalientes son:

- 1) Incremento del desempeño laboral, derivado de mayores capacidades, destrezas y habilidades.
- 2) Creciente nivel de ingresos, asociado a conocimientos más amplios y dominio de la materia de trabajo.
- 3) Mayor productividad empresarial, que redundará en una creciente participación en el ingreso por parte de los involucrados.
- 4) Mejoría de la competitividad empresarial a partir del reconocimiento de que el conocimiento es un arma competitiva estratégica.

13. Enrique Iglesias, “The Challenges and Opportunities”, *Leaders for the New Milenium*, número especial, *Time*, op. cit., p. 34.

14. David S. Landes, *The Wealth and Poverty of Nations. Why some Are so Rich and Some Are so Poor*, W. W. Norton Company, Nueva York-Londres, 1998.

15. OECD, *Human Capital Investment. An International Comparison*, Center for Educational Research, París, 1998.

16. Thomas A. Stewart, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Doubleday, Nueva York, 1997. Citado en “Cómo construir el capital intelectual de las organizaciones”, *Proyección Humana*, núm. 112, Asociación Mexicana de Ejecutivos de Relaciones Industriales, marzo de 1998.

5) Conducta social acorde con clases sociales mejor remuneradas y con un grado creciente de satisfacción de sus necesidades.

6) Todo lo anterior deviene en un mayor crecimiento material de los países y en un mayor desarrollo de las sociedades que los integran.

La renovación y actualización del capital intelectual de un país o de una organización es un factor vital para lograr niveles de prosperidad de las naciones y de sus habitantes. En este marco cada vez se generaliza más el término de economía del conocimiento.

En escala internacional se han iniciado esfuerzos trascendentes para integrar información que permita establecer indicadores claros y confiables sobre la situación actual del capital intelectual de los países, entre los que destaca un estudio de la OCDE.<sup>17</sup> No hay duda sobre los beneficios vinculados a la inversión en capital humano. Ello se advierte con facilidad en la vida cotidiana de los países. Sin embargo, el cálculo del rendimiento de dicha inversión, lo mismo que algunos aspectos cuantitativos, son aún un problema por resolver.

El capital intelectual se debe ver como un recurso renovable que se debe actualizar y revitalizar de manera permanente con el aprendizaje continuo, lo cual permitirá dotarlo de flexibilidad y de capacidad de respuesta ante un entorno en el cual lo único permanente es el cambio. Ello se ha reconocido en escala nacional por la OCDE, que vincula intereses y acciones de los países desarrollados en torno a objetivos comunes. Ese organismo afirma que "la inversión en capital humano se encuentra en el centro de las estrategias de los países de la OCDE para promover la prosperidad económica, el pleno empleo y la cohesión social. Los individuos, las organizaciones y las naciones reconocen de manera creciente que los altos niveles de conocimiento, habilidades y competencias son esenciales para asegurar un futuro exitoso".<sup>18</sup>

Una de las características distintivas de la economía actual es la gran capacidad de los conocimientos y la velocidad de su obsolescencia debido al dinámico desarrollo de la tecnología y de las fuerzas competitivas en escala global. Desde esta perspectiva, el paso inicial de cualquier estrategia de administración y desarrollo del capital intelectual debe necesariamente partir del conocimiento de la disponibilidad de ese recurso, lo cual conduce al problema de la cuantificación y definición de los parámetros que permitirán conocer de manera precisa con qué se cuenta como punto de partida para la definición de estrategias para hacer frente a los retos futuros como individuos, organizaciones o países.

El capital humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad. Su misma naturaleza le da características definitivamente distintivas de cualquier otro tipo de recurso. Por ejemplo, el capital intelectual es el único recurso que puede considerarse prácticamente

ilimitado. Además aumenta en la medida en que se incrementa su uso y crece en la medida en que se comparte. Quizá la primera referencia que existe del término data de 1968 y proviene de la correspondencia entre dos eminentes economistas; el estadounidense John Kenneth Galbraith y el polaco Michal Kalecki. En el mismo sentido, "en 1985 el presidente de Citicorp, Walter Wriston, afirma que el capital intelectual es cada vez más importante que el capital físico, como sustento del concepto *la organización que aprende*".<sup>19</sup>

De manera destacada, Peter Senge se ha dedicado a estudiar cómo las organizaciones desarrollan capacidades adaptativas en un mundo de creciente complejidad y cambios rápidos y permanentes. Sostiene que en el futuro las organizaciones realmente exitosas serán las que puedan desarrollar la capacidad para comprometer al personal de todos los niveles a incorporarse en un proceso de aprendizaje permanente.

Para Peter Senge, una definición simple de una organización que aprende es un grupo de personas que está mejorando continuamente sus capacidades para crear su propio futuro, lo cual constituye todo un reto para una organización tradicional y que, más que un resultado o una meta, representa un proceso continuo.<sup>20</sup>

Thomas Stewart escribió en 1991 un artículo que llamó la atención sobre el potencial del capital intelectual. En 1994, en otra colaboración para la revista *Fortune*, insiste en que las compañías deben interesarse menos en lo que les pertenece y más en lo que saben. Según este autor, "capital intelectual es todo ese material intelectual: conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, etcétera, que puede utilizarse para crear riqueza".<sup>21</sup> Posteriormente, Peter Drucker ha identificado el conocimiento de las organizaciones y de los países como la base de la competitividad en la sociedad poscapitalista.

Desde una perspectiva más amplia, Thomas Davenport y Lawrence Prusak han formulado una definición del conocimiento que si bien más compleja, expresa las características que hacen que el conocimiento tenga valor y que además sea difícil de comprender y más aún de administrar. En términos de los mencionados autores, "el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información del entorno y conocimiento experto que proporciona una infraestructura para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y es aplicada en las mentes de los que lo tienen. En las organizaciones, en ocasiones está contenido no solamente en documentos o depósitos sino también en la forma de rutinas organizacionales, procesos, prácticas y normas."<sup>22</sup>

19. "Cómo construir el capital intelectual en las organizaciones", *Proyección Humana*, año 10, núm. 112, marzo de 1998.

20. El libro que contiene la mayor parte del pensamiento de Peter Senge es *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, Nueva York, 1990.

21. "Cómo construir el capital intelectual en las organizaciones", *op. cit.*, p. 5.

22. Thomas H. Davenport y Lawrence Prusak, *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1998, p. 5.

17. OECD, *op. cit.*

18. *Ibid.*

## ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES COMPETITIVAS

Los cambios en el entorno competitivo de las organizaciones permiten identificar las fuerzas que impelen su transformación continua y obligan a la generación y renovación permanentes de su capacidad de adaptación y del capital intelectual en que sustentan sus ventajas competitivas. Tales fuerzas pueden identificarse esencialmente por medio de:

1) *Cambios en las necesidades estratégicas de las organizaciones.* La correlación de fuerzas en el juego competitivo se ha alterado significativamente, lo cual ha hecho que las organizaciones cambien las demandas hacia sus áreas internas, de forma que éstas se han visto sujetas a presiones y demandas diversas y distintas de las tradicionales. El reacomodo de las fuerzas disponibles en la empresa para generar ventajas competitivas ha inducido la revaloración de funciones cuyo potencial estratégico se había subvaluado y desdeñado.

2) *Cambios en las tecnologías de administración para sustentar la innovación tecnológica en los procesos sustantivos.* Una empresa ya no puede basar su competitividad exclusivamente en la innovación de sus procesos sustantivos. Las funciones de apoyo, al adquirir un carácter estratégico, también deben incorporar innovaciones y desarrollar capacidad de asimilación de tecnologías que les permitan responder a las necesidades estratégicas del negocio. El riesgo de rezago tecnológico en procesos sustantivos o administrativos puede ser causa de la pérdida de competitividad y de posicionamiento de la organización.

3) *Cambios en las formas y características de la organización del trabajo.* La flexibilidad, adaptabilidad y velocidad de respuesta requeridas por el mantenimiento de la capacidad competitiva de las empresas han obligado a alterar drásticamente la forma en que se organizan los recursos para la producción de bienes y servicios. La nota distintiva actual está dada por reestructuraciones, fusiones, reorganizaciones, rediseños organizacionales, etcétera, y demás esfuerzos de búsqueda de las formas ideales de organización del trabajo a fin de anticipar las cambiantes condiciones del entorno y del mercado.

4) *Cambios en la orientación esencial de la organización.* En el entorno competitivo actual, lejano ya de las épocas doradas de la economía centrada en la oferta, la atención se ha orientado a colocar a la demanda como motor de la producción de bienes y servicios y a reconocer al cliente como eje orientador de los esfuerzos organizacionales. Sin cliente, se ha dicho, no hay empresa y ésta debe destinar esfuerzos a conocer con profundidad y a anticipar las necesidades, expectativas e incluso los deseos del cliente. Los niveles de ventas, los ingresos y con esto la capacidad de supervivencia de las empresas dependen en alto grado de la eficacia de sus esfuerzos para satisfacer a sus clientes.

5) *Cambios en las necesidades y en la forma de entender, administrar y revitalizar el capital intelectual de las organizaciones.* Las nuevas condiciones del entorno competitivo han obligado a que se reconozca de manera abierta y plena que la

supervivencia de una organización está ligada al comportamiento y desempeño de las personas que la integran. A estas alturas ya no hay duda de que una empresa que entiende y atiende a sus empleados es exitosa porque también logrará entender y atender adecuadamente las necesidades de sus clientes. Es necesario, por tanto, realizar los mayores esfuerzos para potenciar el capital intelectual que la empresa posee y agregarle valor de manera permanente. La potencialización de la gente es la potencialización de la propia empresa.

Estos imperativos de cambio en las organizaciones actuales están redefiniendo el fondo y la forma del empleo remunerado, de la relación laboral, de los espacios de trabajo y de la naturaleza misma de la materia del trabajo.

Es posible identificar las tendencias fundamentales a partir de las cuales las organizaciones competitivas están actualmente reorientando y rediseñando sus funciones y áreas de administración y desarrollo de recursos humanos para darles una connotación más amplia y una importancia que responda a la nueva economía del conocimiento.<sup>23</sup>

La evolución de estas tendencias obliga a un monitoreo permanente por parte de los responsables del desarrollo del capital humano de las organizaciones. Algunas de las tendencias más evidentes son las siguientes:

1) El dinámico y permanente cambio tecnológico aumentará constantemente la demanda de requerimientos de nuevos conocimientos y habilidades y en general de mayores niveles educativos de la fuerza de trabajo.

2) La generalización de la globalización económica inducirá y acentuará los niveles de diversificación e internacionalización de la fuerza de trabajo y hará evidentes necesidades organizacionales derivadas de la mezcla de culturas, religiones y razas.

3) El ambiente general de los negocios en un marco global seguirá las pautas y señales establecidas por las grandes corporaciones, especialmente en cuanto al entendimiento, enfoque y acento respecto a la fuerza de trabajo.

4) La función y los responsables de la administración del capital humano de las organizaciones deberán propiciar cambios drásticos de enfoque, perspectiva y cometido de las mismas.

5) Los procesos de generación, transmisión, acervo, asimilación y procesamiento de conocimientos, se verán definitivamente influidos por el desarrollo de la tecnología de la información y los avances en el fondo y la forma de los sistemas de enseñanza-aprendizaje.

6) Los sistemas de interrelación entre los integrantes de una organización han evolucionado desde un enfoque basado en la confrontación hacia modelos de colaboración y trabajo cooperativo, en los cuales el propósito común es la supervivencia de la organización y el aumento del bienestar general.

7) Dentro de las organizaciones, los responsables de tales procesos deberán encontrar nuevas formas y sistemas para ofrecer sus servicios a sus clientes, ya sea reorientándolos, adaptándo-

23. Véase por ejemplo I.J. Bassi, G. Benson y S. Cheney, "Ten Top Trends", *Training and Development*, noviembre de 1996.

los a sus necesidades específicas u optimizando el valor agregado ofrecido.

8) Con la revaluación de la fuerza de trabajo como fuente de ventaja competitiva se otorgará una gran importancia a la administración del capital humano disponible, lo que definirá las bases para el rediseño de esta función dentro de la organización.

9) La administración y el desarrollo del capital intelectual de las organizaciones se convertirá en una función altamente especializada que requerirá de capacidades y competencias que permitan contribuir a los objetivos estratégicos de las organizaciones, lo cual constituirá el parámetro de medición de su nivel de eficacia.

10) Los métodos y sistemas de generación, almacenamiento y difusión del conocimiento experimentarán cambios sorprendentes que aumentarán la eficiencia de los procesos de enseñanza-aprendizaje de los individuos, de las organizaciones y de los países, incrementarán la eficiencia de los recursos y optimizarán los tiempos destinados a estas actividades.<sup>24</sup>

#### BASES DE LA NUEVA AGENDA DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN EN UN AMBIENTE COMPETITIVO

El escenario competitivo configurado por el nuevo entorno de negocios a que se enfrentan las organizaciones implica la elaboración de una nueva agenda de trabajo para los responsables de la administración y el desarrollo del capital intelectual. Ello significa que las áreas de recursos humanos deberán experimentar un drástico cambio de la función tradicional de apoyo hacia la configuración de una función de carácter estratégico vinculada a los objetivos centrales de las organizaciones. La nueva agenda tiene como orientación fundamental contribuir a los propósitos esenciales de la organización con servicios que respondan a las necesidades específicas de los clientes internos y que les apoyen para lograr la identificación y satisfacción plena de las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes externos.

Los imperativos estratégicos de la nueva agenda de trabajo orientada a generar y reforzar ventajas competitivas de las organizaciones son los siguientes:<sup>25</sup>

1) La globalización no sólo implica oportunidades sino también amenazas y requerimientos. No se puede pensar que la posibilidad de acercarse a los mercados está abierta y que lo único que se debe hacer es vender y hacer dinero. La capacidad de actuar en el marco global implica grandes retos para las orga-

nizaciones, en especial para las áreas responsables de administrar y desarrollar el acervo de conocimientos. La globalización genera necesidades de cambio de mentalidad y de cultura empresariales, de nuevas competencias y habilidades del personal y en general de nuevas formas de ver las oportunidades de negocios y aun de descubrirlas en donde antes no las había. El cambio de mentalidad es un requisito esencial para una incursión exitosa en el entorno global de negocios. Implica, además, tomar en cuenta y conocer condiciones económicas, sociales y políticas que antes eran ajenas. La globalización trae complejidad y requiere de profesionales que entiendan y sepan desenvolverse en situaciones complejas. Los responsables de recursos humanos deben entender este hecho y actuar en consecuencia para ofrecer a la organización exactamente el tipo de servicios que las nuevas condiciones demandan.<sup>26</sup>

2) La capacidad de una organización para generar valor agregado para sus clientes y proveedores será la base de su competitividad y de su posicionamiento en el mercado. Lo anterior depende, a su vez, de la capacidad de innovación, velocidad de respuesta, adaptabilidad al cambio y habilidad para detectar las necesidades de los participantes en la cadena de valor vinculada a su negocio. Ningún esfuerzo de los responsables de la administración y desarrollo del capital humano será redituable si no toma en cuenta la necesidad de vincularse a la *cadena de valor de la organización* y no asocia la calidad y la cantidad de los servicios que ofrece la organización a la necesidad de incrementar el valor que ésta ofrece a clientes, proveedores y a los propios empleados y accionistas.

3) La contribución de los profesionales de recursos humanos a los objetivos de la empresa deberá evaluarse a la luz de su capacidad para vincularse de manera adecuada a la obtención de los objetivos estratégicos de las organizaciones y de los resultados cuantificables.

4) La generación de utilidades por medio del crecimiento. Si consideramos que la rentabilidad es y será el factor clave para evaluar el éxito o el fracaso de las organizaciones, en especial de las privadas, se debe tener en cuenta que ésta tiene dos componentes esenciales: la capacidad de mantener costos competitivos y de generar ingresos adicionales. En la generalidad de los casos prevalece el acento en disminuir costos y al potencial de la organización para generar ingresos adicionales —camino que implica mayores grados de dificultad— se le relega a un plano secundario. Sin embargo, este último componente ha sido revaluado y la utilización de los servicios de las áreas de recursos humanos para este propósito ha empezado a tomarse en cuenta cada vez en mayor medida.

Hay básicamente dos formas de lograr el crecimiento de los ingresos: ampliar el mercado para los productos y servicios ac-

24. Karl Erik Sveiby, *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*, Barret-Koehler Pub., San Francisco, 1997, y Tansen Morten, Nohria Hansen y Thomas Tierney, "What Is Your Strategy for Managing Knowledge", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1999.

25. Una exposición más amplia de estos imperativos estratégicos puede verse en Dave Ulrich, "The New Agenda for Competitiveness: Human Resources", *Human Resource Champions*, Harvard University Press, Boston, Mass., 1997.

26. "La globalización está presente en la realidad y en el pensamiento desafiando a muchos en todo el mundo. A pesar de las vivencias y opiniones de unos y otros, la mayoría reconoce que esta problemática está presente en la forma mediante la que se diseña el nuevo mapa del mundo, en la realidad y en lo imaginario". Octavio Ianni, *Teoría de la globalización*, Siglo XXI Editores, 3a. ed., México, 1998, "Prefacio", p. 1.

tuales y desarrollar nuevos productos y servicios. En cualquiera de estos casos las áreas responsables de los servicios asociados al capital intelectual tienen amplios márgenes de aportación mediante la detección de las necesidades que este cambio de acento implica y de las acciones que deben llevarse a cabo para que tales necesidades se cubran con productos y servicios a la exacta medida, con la oportunidad necesaria y al costo adecuado.

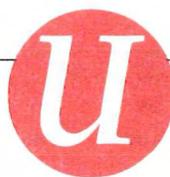
5) Los nuevos escenarios y condiciones requieren nuevas capacidades de la organización para lograr y mantener los niveles de competitividad que posibiliten no sólo la supervivencia sino incluso la supremacía. Ello implica la detección precisa del nuevo marco de *competencias y capacidades* que exige las tendencias y perspectivas de los escenarios de mercado, el conocimiento profundo de las fortalezas y debilidades internas frente a los requerimientos del entorno y la planeación y programación de acciones que, en consecuencia, sean capaces de dar a nuestra organización las competencias y capacidades no disponibles y anticipadamente necesarias. No está por demás mencionar el destacado papel que en este esfuerzo corresponde a los profesionales de recursos humanos y establecer que el éxito de éstos depende de su capacidad para cumplir venturosamente con las demandas que el momento actual de las organizaciones les plantea.

6) La velocidad de transformación de los escenarios mundiales exige a las organizaciones una rapidez consecuente de cambio, adaptación a las nuevas condiciones y preparación para los cambios subsecuentes, en una espiral interminable. Sin embargo, el cambio permanente puede resultar incómodo para las organizaciones y para quienes las integran e incluso tener consecuencias contraproducentes si no existe el ambiente de apertura y aceptación que un proceso de cambio provechoso requiere.

Generar y madurar las condiciones ambientales que un proceso de cambio permanente implica es una tarea que involucra de modo decisivo a los responsables de las funciones vinculadas a los recursos humanos de la organización. Las decisiones de cambio afectan el clima laboral, la productividad y la estabilidad emocional de las personas que la integran. Entender y asimilar los cambios e incluso planearlos y administrarlos implica un convencimiento generalizado de que los cambios no necesariamente generan consecuencias desfavorables sino que incluso pueden resultar ventajosos para todos. Sin embargo, la naturaleza humana es propicia a la estabilidad más que al cambio.

Crear el clima propicio para entender, generar, asimilar y aprovechar los inevitables procesos de cambio y vencer las naturales resistencias a cambiar es una tarea que involucra directamente a los responsables de recursos humanos de la organización, no sólo en cuanto a la definición del rumbo y el modelo de cambio, sino también a la difusión de la información necesaria para lograr los niveles de concientización indispensables para entenderlo y apoyarlo.

7) El acelerado cambio tecnológico afecta de manera cotidiana la realidad de las organizaciones y se ha llegado a convertir en un destacado apoyo para el logro de ventajas competitivas estratégicas. La capacidad de adaptación y selección de la tecnología adecuada para acrecentar y consolidar el capital intelectual



*na organización que  
aprende es un grupo  
de personas que está  
mejorando  
continuamente sus  
capacidades para  
crear su propio  
futuro*

tual será definitiva para lograr la ventaja competitiva definitiva, la que se basa en el recurso humano. La tecnología tiene el poder y la capacidad de alterar profundamente los procesos y mecanismos de trabajo y de comunicación de una organización; es definitivo su potencial para administrar y fortalecer el conocimiento y generar una organización en aprendizaje permanente.

El aprovechamiento de la tecnología como herramienta para apoyar la función estratégica de administrar, difundir, impulsar y aumentar el conocimiento, constituye una responsabilidad central de las áreas que tienen a su cargo las funciones vinculadas a los recursos humanos, cuyo cumplimiento hará posible su reposicionamiento como parte de las funciones estratégicas de la organización.<sup>27</sup>

8) La capacidad de atraer, retener y medir competencias y de desarrollar el capital intelectual de las organizaciones. A partir de la revaluación del talento, los conocimientos y la experiencia de quienes integran una organización, resulta claro que la competencia de las organizaciones por contratar al mejor personal, hacerlo más competitivo y retenerlo será muy abierta y muy activa. De esta forma, la capacidad competitiva de las or-

27. "El auge de la computación en red ha hecho posible codificar, almacenar y compartir ciertas clases de conocimiento de forma más fácil y más barata que nunca antes". Tansen Morten, Nohria Hansen y Thomas Tierney, *op. cit.*, p. 106.

ganizaciones dependerá en gran medida de su habilidad para incorporar y conservar a los mejores y más competentes recursos humanos y darles los conocimientos y las herramientas que les permitan potenciar su desarrollo y contribuir a mantener y fortalecer el posicionamiento en los mercados. Para una organización que se mueve en ambientes muy competitivos, contar con recursos humanos con el conocimiento experto, las competencias, las habilidades y la experiencia indispensables para competir ventajosamente en un ambiente global significará la diferencia entre el éxito y el fracaso.

En este aspecto, los responsables de las funciones vinculadas a los recursos humanos deben necesariamente apoyar los esfuerzos de la alta dirección para detectar, traer, incorporar, desarrollar y retener al mejor personal y generar en las organizaciones los ambientes y condiciones que permitan la potencialización del talento humano.

9) Es necesario tener clara la diferencia entre lograr cambios parciales en la organización, de forma que sea más eficiente, menos pesada y más vistosa, y una transformación de fondo que implica un cambio profundo en la forma de pensar el negocio y una drástica transformación de su imagen ante los ojos de quienes participan en la cadena de valor. Estas transformaciones profundas son difíciles de lograr, pero cuando se obtienen producen el mismo efecto que un descubrimiento tecnológico trascendente, el desarrollo de un nuevo producto o línea de servicio con características revolucionarias, la apertura de un nuevo mercado hasta antes inexistente o inaccesible o la expansión inusitada del actual.

#### REDISEÑO DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES COMPETITIVAS

Las transformaciones que en todos los órdenes ha experimentado el entorno de negocios han provocado un cuestionamiento profundo de las funciones y actividades que tradicionalmente han desempeñado las áreas de administración y desarrollo de recursos humanos. Asimismo, han cambiado significativamente las demandas de las organizaciones hacia tales áreas y han crecido de modo extraordinario las expectativas de los servicios que debe proporcionar a la organización, una vez que los niveles directivos y la gerencia media y operativa han adquirido conciencia de la importancia estratégica que la función tiene para el éxito competitivo de las organizaciones.

Estas nuevas demandas se han agregado a los servicios que tradicionalmente han ofrecido las áreas de recursos humanos a las organizaciones. Esto significa que, además de todo, en el nuevo modelo las áreas responsables de la administración y el desarrollo del capital intelectual deben equilibrar adecuadamente las funciones tradicionales de apoyo y las de orientación estratégica para generar ventajas competitivas sustentadas en el capital intelectual.

Por tanto, el reto inmediato al que deben hacer frente las áreas en cuestión es el de impulsar de manera más eficiente las tareas

que tradicionalmente han desarrollado en las organizaciones. Es decir, deberán seguir detectando, seleccionando y contratando personal. Deberán administrar la política de retribuciones y pagar sueldos, salarios y compensaciones y seguir administrando las prestaciones sociales de la organización. La gran diferencia es que ahora deberá hacerse de manera mucho más eficiente y eficaz y con una orientación estratégica, lo que quiere decir que estas actividades se deberán desarrollar teniendo en cuenta su aporte a la generación de valor de los bienes y servicios que las organizaciones ofrecen a clientes y usuarios.

Dave Ulrich señala acertadamente que la función de administración y desarrollo del capital intelectual debe juzgarse más por su futuro que por su pasado y que "la función de recursos humanos de la década de los ochenta ha fallecido [...] el vocabulario del siguiente siglo de la función incluye palabras tales como aportación de la función, comunidad de recursos humanos, cadena de valor, proposición de valor de los recursos humanos, gobernabilidad del recurso humano, transferencia de conocimiento, mosaico de carreras, capital intelectual, creación de valor, etcétera. Cuando estas palabras se conviertan en algo más que ideas e ideales, sólo entonces la siguiente generación de recursos humanos habrá emergido."<sup>28</sup>

El mismo autor señala que para que la función deje de desempeñar exclusivamente actividades de apoyo con carácter secundario y prescindible y se incorpore a las funciones de carácter estratégico de las organizaciones, resulta indispensable percibir, entender a fondo, asimilar y tener capacidad para manejar con destreza algunos retos fundamentales:<sup>29</sup>

1) La función de recursos humanos es importante. El interés y el esfuerzo deben enfocarse más en lo que pueden proporcionar que en lo que actualmente efectúan; más en su potencial que en el apoyo que ofrecen a la organización.

2) Los aspectos teóricos, indispensables para el sustento de la función, deben orientarse a la búsqueda de las causas esenciales de por qué se hacen o deben realizar las actividades y la razón de efectuarlas de determinada forma, así como a difundir este conocimiento en toda la organización.

3) Tener clara conciencia de que en el futuro la función no solamente la desarrollarán especialistas en esta materia, sino que es indispensable que participen todos los directivos, incluida la línea operativa. La responsabilidad por la administración del conocimiento debe ampliarse a toda la organización.

4) Las herramientas de apoyo a la función necesariamente deberán evolucionar, de la misma forma en que la propia función lo ha hecho. Se debe estar preparado para desarrollar y absorber nuevas tecnologías de apoyo al rediseño estratégico y a la instrumentación del nuevo paradigma de la función.

5) Las actividades de recursos humanos deben vincularse a la cadena de valor y descubrir a su cliente real. Es necesario abrir

28. Dave Ulrich, "Judge More by My Future than by My Past", en D. Ulrich, M.R. Losey y G. Lake (eds.), *Tomorrow's HR Management. 48 Thought Leaders Call for Change*, John Wiley and Sons, Nueva York, 1997, pp. 144-145.

29. *Ibid.*, pp. 139-145.

la función más allá de los límites organizacionales e involucrar en la función a proveedores, clientes y demás entidades incluidas en dicha cadena de valor.

6) Evidenciar y medir el efecto de las actividades vinculadas al capital humano en variables clave de la organización, como mercados, clientes, utilidades, costos, productividad, costo-beneficio, etcétera, de forma que la evaluación de la eficacia en el desempeño se sustente en los resultados estratégicos de la organización.

7) Que la formación del profesional de recursos humanos evolucione de una tendencia lineal hacia una amalgama de experiencias en diversas áreas de la organización que le permitan incluso actuar como usuario de sus propios servicios y potencializar el uso de la experiencia adquirida en beneficio de la propia área y de la organización.

8) El profesional de recursos humanos deberá ampliar su campo de conocimiento y abrir la perspectiva de su experiencia para aumentar su conocimiento de las diversas áreas de la organización, planeación, finanzas, mercadotecnia, producción, etcétera, además de estar siempre actualizado en la evolución de la teoría, la tecnología y las prácticas sobresalientes en la materia de su responsabilidad.

9) Cambiar la perspectiva de la función tradicional hacia la misión de administración y desarrollo del capital intelectual de la organización, entendido como las percepciones individuales, los conocimientos, las experiencias y el compromiso de los empleados. Debe también considerarse que este capital es susceptible de revaluarse o depreciarse, de acuerdo con el eficiente desempeño de la función.

10) La forma y el fondo de las interrelaciones de los factores de la producción se han transformado profundamente y evolucionado hacia modelos de colaboración y apoyo mutuo sobre la base de garantizar la supervivencia y el éxito de la organización. Esto significa que el sentido y la orientación de las relaciones laborales y sindicales ha experimentado un viraje significativo que se deberá entender y asimilarlo en los modelos de administración y desarrollo del capital humano.

Sobre estas bases de entendimiento, es posible identificar las características de la nueva función de recursos humanos en la organización con el enfoque de impulsar el capital humano:

1) Deben desempeñarla profesionales que conozcan profundamente y se identifiquen con la misión y los objetivos fundamentales de la organización y que conozcan las posibles causas, orientaciones y consecuencias de los cambios originados por variaciones en el entorno de negocios.

2) Debe ser parte integrante de los órganos de nivel ejecutivo que definen la dirección estratégica de la organización y que toman las decisiones trascendentales, de forma que la función de recursos humanos tenga los elementos de vinculación y de información con el nivel estratégico.

3) Tener capacidad de utilizar eficientemente los servicios externos para efectuar actividades operativas rutinarias que le permitan aminorar costos y destinar el tiempo suficiente a los aspectos estratégicos que el nuevo paradigma de su función le exige.

4) Preservar el control de los sistemas de información estratégica en materia de recursos humanos a fin de apoyar eficazmente la toma de decisiones de los niveles directivos en aspectos de importancia clave.

5) Lograr y mantener elevados niveles de competencia y competitividad para el diseño, la integración, la instrumentación y la operación de sistemas de apoyo a la administración del capital humano, que respondan a los requerimientos y exigencias del momento.

6) Conocer y utilizar la tecnología de la información de la manera más adecuada para mantener y reevaluar el capital intelectual de la organización mediante el impulso de las competencias y capacidades que permitan desarrollar las características distintivas y las ventajas competitivas de la organización.

Desde esta perspectiva, es posible delinear los aspectos centrales del *nuevo paradigma de la función de recursos humanos*, que le permitirán convertirse en el órgano que administre y desarrolle el capital intelectual de la organización y que identifique y haga explícitas las capacidades distintivas con base en lo que en adelante constituirá la fuente fundamental y definitiva de las ventajas competitivas de las organizaciones modernas: los conocimientos, la experiencia y el compromiso de quienes las integran. Esas líneas esenciales son las siguientes:

1) La función de administración y desarrollo del capital intelectual debe ser parte de los órganos y las instancias que formulan e instrumentan las estrategias fundamentales de la organización y debe participar activamente en esta tarea. De esta forma tendrá los elementos que le permitan configurar la arquitectura organizacional, que es indispensable frente a las alteraciones del entorno actual de negocios; con este propósito deberá detectar las áreas de la organización que no reúnen las características para generar la capacidad de respuesta que el dinámico entorno de negocios requiere y actuar para renovarlas, actualizarlas y acondicionarlas.

2) La información estratégica derivada de la presencia en los niveles de decisión permitirá al área de recursos humanos definir sus propios requerimientos en conocimientos, experiencia, tecnología y prácticas que le permitan desempeñarse mejor en la nueva etapa de su función de apoyo a los niveles directivos.

3) El área responsable de administrar y desarrollar el capital humano de la organización debe estar integrada por expertos con un conocimiento profundo de la teoría y la práctica de su campo de trabajo, de las implicaciones y alcances de un desarrollo óptimo de la función, así como de sus efectos en la eficiencia de la organización. El nuevo paradigma de la función no puede sustentarse en profesionales improvisados o incompetentes que carezcan de los conocimientos, habilidades y experiencias que las nuevas condiciones exigen, que no entiendan ni valoren el nuevo papel que las organizaciones le han asignado ni las exigencias y expectativas depositadas en ellos.

4) El área responsable de la administración y desarrollo del capital intelectual de la organización debe constituirse en el mejor aliado de los intereses de los trabajadores de la organización y en portavoz de sus demandas, a fin de tener su confianza

y credibilidad. Lo anterior se debe administrar con sumo cuidado, a fin de no dar la imagen de que se pretende sustituir a la fuerza sindical o de que su labor puede obstaculizar el cumplimiento de los objetivos e intereses estratégicos de la organización. Por el contrario, debe funcionar como un elemento equilibrador de las fuerzas que permita cumplir los objetivos estratégicos de la organización al tiempo que cubrir las expectativas de los trabajadores al armonizar los intereses clave de ambas partes a fin de que, mediante el crecimiento personal y grupal, se logre el crecimiento de la organización.

5) Adicionalmente, el área de recursos humanos debe impulsar el cambio permanente de la organización a partir de la evolución observada en el entorno y debe constituirse en el agente de cambio; para ello deberá formular los modelos y las metodologías de cambio e igualmente crear una cultura receptiva y favorable al cambio permanente, que parece ser la señal de los tiempos actuales.

### EL CAPITAL INTELECTUAL COMO VENTAJA COMPETITIVA: LECCIONES POR APRENDER

Las ventajas competitivas de una organización se derivan de sus fortalezas adecuadamente administradas y utilizadas y constituyen la base que sustenta el proceso de formulación de estrategias. Esto significa que son la materia prima para la elaboración de estrategias, expresadas como el conjunto de lineamientos rectores orientados a equilibrar las fuerzas y debilidades internas frente a las oportunidades y las amenazas del entorno.

La obtención del máximo provecho posible de las ventajas competitivas de la organización tiene como cometido esencial el óptimo desempeño para el logro de su misión y de su visión del futuro. Las ventajas competitivas se vinculan a la fuerza creativa de la organización para generar capacidades distintivas, es decir, características que la identifican, la hacen única y le otorgan tales ventajas. El reto es identificar los factores que la hacen única y diferente de las demás organizaciones y que se sustentan en fortalezas que se deben detectar e impulsar.

Las capacidades distintivas de una organización pueden tener diversos orígenes, por ejemplo:<sup>30</sup>

a) *Capacidad de generación y desarrollo de conocimiento*: investigación y desarrollo autogenerado; acervo de conocimientos de la organización; generación de grupos de conocimiento, y conocimiento profundo de clientes y proveedores.

b) *Procesos y acervos implícitos en la cultura de la organización*: estilos de liderazgo y compromisos derivados; vinculaciones con el mercado y con los consumidores; acceso a ca-

30. Una convincente y sólida argumentación de los conceptos de capacidad distintiva, ventaja competitiva e idea empresarial, puede verse en Kees van der Hijden, *Escenarios: el arte de prevenir el futuro*, Editorial Panorama, México, 1998. Véanse en particular el capítulo 3, "La idea empresarial de una organización", que constituye un concepto semejante al de visión de largo plazo, así como el capítulo 9, "Posicionamiento competitivo".

nales privilegiados de comunicación; relaciones y sistemas de comunicación con las autoridades gubernamentales; sistemas internos de comunicación y de reforzamiento de la cultura interna, e involucramiento, identificación y compromiso del personal con la organización.

c) *Capacidad para generar confianza y buena reputación*: marcas registradas de productos estratégicos; tamaño de la organización y presencia dominante en el mercado; capacidad instalada y de respuesta, y efecto económico y confiabilidad financiera.

d) *Protección legal del conocimiento generado por la organización*: convenios de concesión y franquicias; patentes, y propiedad de localizaciones y espacios físicos de importancia estratégica.

e) *Inversiones en el desarrollo de activos privilegiados*: inversiones en gran escala para aumentar la capacidad y participación en el mercado; inversiones irrecuperables en espacios físicos; exploración, experimentación y disponibilidad de equipos especializados, e inversiones en desarrollo de economías de escala y creación de sistemas innovadores de producción, distribución, comercialización, etcétera.

Debe señalarse que las capacidades distintivas se deprecian con el paso del tiempo y que la supervivencia y el éxito dependen de la capacidad para generar y mantener tales capacidades. Cabe señalar que prácticamente todas las formas de tal generación provienen de las habilidades, competencias, conocimientos y experiencias del capital humano que integra la organización. Sobre esa base, las ventajas competitivas pueden derivarse de dos factores esenciales: a) la oferta de un bien o servicio de bajo costo por el cual el cliente está dispuesto a pagar un precio superior al de la competencia, y b) la creación de un producto o servicio de bajo costo, no diferenciado, para ponerlo a disposición del cliente.

En otras palabras, la ventaja competitiva es "la suma de los motivos que una empresa ofrece a sus clientes actuales y potenciales para preferir y comprar sus productos y servicios por encima de los de sus competidores y es obviamente un asunto de importancia estratégica".<sup>31</sup> Como resultado, la ventaja competitiva de una organización proviene de un factor o de una combinación de factores. Algunos de éstos pueden ser tangibles, como precio, calidad superior cuantificable o superioridad tecnológica indiscutible. Otros pueden ser difíciles de identificar pues reflejan percepciones subjetivas de los clientes o de la imagen que emana de la empresa, por ejemplo, reputación, antigüedad o tradición de liderazgo en el mercado.

Si se considera una función tradicional del área de administración de recursos humanos, por ejemplo, la formulación de la política de remuneraciones y compensaciones, no es difícil percibir que ésta puede afectar el costo laboral e influir en los precios y en la capacidad competitiva de la organización.

31. M. Jerome Rosow y John Hickey V., "The Partnership Paradigm for Competitive Advantage", en *Project Strategic Partnership for High Performance*, Work in America Institute, National Policy Study, p. 4.

Los programas de capacitación y desarrollo de habilidades elaborados y desarrollados por las áreas de recursos humanos pueden influir de modo decisivo en la calidad de los productos, al dotar al personal de capacidades que una vez aplicadas pueden constituir la base de ventajas competitivas. Por otra parte, si la búsqueda de formas de organización del trabajo, otra de las responsabilidades centrales de las áreas de recursos humanos, se realiza de manera exitosa, puede influir de manera determinante en la productividad del trabajo y constituirse en un factor para definir los niveles de precio y calidad. Así, las acciones y responsabilidades a cargo del área que tiene a su cargo la administración y el desarrollo del capital intelectual de la organización tienen un efecto definitivo en la generación de ventajas competitivas.<sup>32</sup>

La exacerbación de la competitividad ha sido el factor de impulso para el reconocimiento tácito y la convicción manifiesta de que el capital intelectual tiene una importancia decisiva para el éxito e incluso para la supervivencia de las organizaciones. Así, una y otra se vinculan a su capacidad para generar ventajas competitivas que las distingan de sus competidores y que las hagan atractivas a los ojos de sus clientes actuales y potenciales.

De manera consecuente, el convencimiento de que dicho capital intelectual constituye la única ventaja competitiva autosustentable de una organización ha provocado el renacimiento del interés y la preocupación por la capacidad de generar, renovar y reevaluar lo que las personas que integran la organización saben y por tener certeza de lo que no saben y que las nuevas condiciones de la economía mundial establecen como indispensable. Estas mismas condiciones hacen que los requerimientos de las organizaciones hacia las áreas responsables de administrar el capital intelectual adquieran el carácter de urgente y que las expectativas de los clientes de estas áreas crezcan desmesuradamente en proporción a sus capacidades y de las escasas posibilidades de que los enfoques tradicionales de la función puedan dar las respuestas adecuadas a las condiciones hostiles y cambiantes del entorno. En este caso, se podría afirmar que lo que es cierto para las organizaciones lo es también para los países, de alguna forma organizaciones productivas en escala macro. A este respecto, Robert Reich ha afirmado que "la competitividad nacional depende menos de la cantidad de dinero que los ciudadanos de una nación estén dispuestos a invertir que de las habilidades y conocimientos que pueden aportar a la economía mundial".<sup>33</sup>

Sin duda, ya se transita por la era del capital intelectual como factor generador de ventajas competitivas sustentables de las empresas y de los países, así como por la revaluación de un elemento esencial del proceso productivo que se mantuvo por mucho tiempo subvaluado: el capital humano.

32. Una forma simplificada para apreciar el efecto integral de las acciones y funciones de las áreas de recursos humanos en la capacidad de la organización para generar ventajas competitivas puede verse en M. Jerome Rosow y John Hickey V., *op. cit.*, p. 6.

33. Robert Reich, *El trabajo de las naciones. Hacia el capitalismo del siglo XXI*, Editorial Vergara, Buenos Aires, 1993, p. 136.

## CONCLUSIONES GENERALES

El análisis permite derivar diversas conclusiones que ofrecen una perspectiva distinta de la función tradicional de las organizaciones. Este enfoque tradicional, al igual que muchas otras ideas, conceptos e instituciones, ha sido rebasado por la notable evolución del entorno de negocios y la consecuente transformación de la naturaleza de las organizaciones, su materia de trabajo y la interrelación de los elementos que la integran. Algunas de las conclusiones son las siguientes:

1) El próximo siglo estará caracterizado por la revaluación y preminencia del conocimiento como sustento de la creación de riqueza y bienestar de los individuos, las organizaciones y las naciones.

2) La fuerza competitiva de personas, empresas y países en la economía del conocimiento estará determinada por el capital intelectual que posean, más que por los recursos financieros, naturales y materiales de diversa índole.

3) La capacidad de medir, administrar, desarrollar y preservar el capital intelectual será la base del éxito en un ambiente muy competitivo, en el cual lo único constante será la necesidad de cambiar.

4) En materia de capital intelectual, lo cierto para las personas y las organizaciones lo es también para los países; por ello los dirigentes nacionales, al igual que los líderes empresariales, deberán ser capaces de entender el valor estratégico que este recurso inagotable, el conocimiento humano, adquirirá en el futuro.

5) Uno de los futuros sustentos del éxito será la capacidad para conocer lo que se sabe, de descifrar lo que se necesita saber de acuerdo con los objetivos personales, organizacionales o nacionales y realizar con eficiencia lo necesario para alcanzar los indispensables niveles de conocimiento para tener éxito en el mundo actual. Desde esta perspectiva, las instituciones nacionales, así como las áreas y profesionales de las organizaciones, responsables de administrar el capital intelectual, tendrán un papel relevante en el futuro aseguramiento de la competitividad.

6) Especialmente en el caso de las organizaciones, destaca el hecho de que la función de administración y desarrollo de recursos humanos deberá sufrir una transformación profunda desde un enfoque tradicional hasta una perspectiva estratégica.

7) La revalorización del conocimiento humano y el reconocimiento del individuo como origen y destino de la producción de bienes y servicios constituirá un reencuentro con un enfoque humanista en el desarrollo de la actividad productiva de bienes y servicios.

8) De acuerdo con las tendencias observadas, el ser humano ocupará la atención en todos los planos de su actividad, y nada se considerará relevante si no contribuye a su bienestar y a la preservación del entorno que le rodea.

9) Desde esta perspectiva, un punto central de atención será disminuir de modo considerable los niveles de desigualdad entre los países y las regiones del mundo, sin lo cual los propósitos humanistas no podrán lograrse. La economía del conocimiento tiene en la eliminación de estas desigualdades uno de los retos más severos para el próximo milenio. 