

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

CARRERA: ESPECIALIZACIÓN EN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

ÉNFASIS: PROSPECTIVA POLÍTICA Y ORGANIZACIONAL

TITULO: DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS GRANDES
ORGANIZACIONES DE ARGENTINA AL 2025

AUTORES: C.P.N. OSVALDO ALTAMIRANDA

LIC. HERNÁN GARCÍA

DIRECTOR / TUTOR: MAGISTER EDUARDO BALBI

TEMA: CAPITAL HUMANO

FECHA: AGOSTO 2014

1 INTRODUCCIÓN

Explicitación del tema y del recorte del problema que se va a desarrollar. Contextualización de dicho problema. Explicitación de los objetivos generales. Identificación de las hipótesis en sentido o estricto o las hipótesis de trabajo que permitieron articular el trabajo. Explicitación de los propósitos de la investigación / posibles aportes. Explicitación de la metodología y el modo en que ha sido organizada la Tesis para su exposición.

2 ANTECEDENTES Y PLANTEO TEÓRICO

Breve mención a los antecedentes e investigaciones previas que permitan reconocer el estado del arte. Explicitación y definición de los conceptos centrales de la Tesis y el modo en que se los articuló para dar cuenta del objeto de estudio.

3 MATERIALES Y MÉTODOS

Explicitación del tipo de Tesis (Investigación en el sentido estricto u otro producto como Propuesta Profesional). Abordaje metodológico (cualitativo, cuantitativo, integración). Explicitación y caracterización de las fuentes. Criterios de selección de los casos. Instrumentos de recolección. Otros datos sobre el trabajo de campo

4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

*Enumeración de los hallazgos específicos de la Tesis
Explicitación de la relación entre hallazgos y otras investigaciones.
Explicitación de la relación entre hallazgos y los conceptos teóricos definidos en el planteo teórico. Explicitación de la significación de los resultados*

5 CONCLUSIONES / RECOMENDACIONES

Análisis de los resultados en relación con posibles implicancias, aplicaciones, nuevas líneas a investigar o la formulación de nuevas hipótesis.

6 BIBLIOGRAFÍA

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está centrado en el estudio de la temática del Capital Humano y su desarrollo en las grandes organizaciones de la Argentina, el cual pueda ser de utilidad como referencia y guía para la toma de decisiones estratégicas en dichas organizaciones, con el fin de que puedan orientar su accionar en pos de alcanzar sus objetivos estratégicos en el largo plazo.

Nuestro marco disciplinario específico, la Prospectiva Estratégica, nos impulsa a ubicar nuestro trabajo en escenarios probables de futuro, por lo que éste intenta proyectar la temática de estudio y las posibles propuestas dentro de un horizonte temporal establecido hasta el año 2025.

Partiendo de la necesidad de otorgarle la importancia central que la temática amerita para las organizaciones en los próximos años, el estudio se centra en intentar responder a algunos interrogantes que nos planteamos respecto a cómo deberían constituirse las organizaciones en el futuro. ¿De qué manera mutarán las organizaciones con respecto a cómo son en el presente, para poder incentivar y crear un ambiente favorable al aprendizaje organizacional y la innovación? ¿Cuál será el camino que deberán tomar para lograr asegurar el desarrollo de las competencias necesarias para las futuras profesiones? ¿Qué demandarán las organizaciones, y qué es lo que se va delineando como perfil ideal del Capital Humano necesario para ese futuro probable? ¿Qué rumbo deberán seguir, teniendo en cuenta las dificultades del actual sistema de educación para ajustarse a las necesidades del futuro mercado laboral, y poder formar trabajadores idóneos para las funciones que serán necesarias según marcan las tendencias? Estas cuestiones son las que básicamente orientan la presente investigación.

El objetivo general buscado con este proceso es el de lograr comprender la dinámica actual y las posibles dinámicas futuras de la temática del Capital Humano en las grandes organizaciones privadas, a través de la aplicación del método prospectivo MEYEP, para poder generar en las mismas acciones

eficientes encaminadas a desarrollar un modelo de gestión y un ambiente que les permita a dichas organizaciones alcanzar sus objetivos estratégicos en el largo plazo. Dicha comprensión abarca tres grandes objetivos:

- Lograr una profunda comprensión de la temática del Capital Humano en las grandes organizaciones privadas de nuestro país, y en base a la aplicación de la Metodología Prospectiva, analizar y evaluar su posible evolución en el largo plazo, hacia el año 2025.
- Una vez realizado el mencionado análisis, deducir los impactos, consecuencias, riesgos y oportunidades que podrían enfrentar en el futuro dichas organizaciones con relación a esta temática y sus diferentes evoluciones.
- Finalmente, desplegar la planificación de acciones necesarias para lograr alcanzar los resultados deseados, con foco en el diseño de un modelo integral de gestión del Capital Humano en las organizaciones, que impulse el aprendizaje organizacional y la innovación constante como pilares de las mismas, pese a las restricciones y complicaciones que el entorno pudiese llegar a plantear.

Como posible aporte, proponemos un estudio del que pueda surgir un modelo de aprendizaje organizativo que desarrolle una nueva modalidad de gestión e implementación del cambio organizativo que se requiere. Para ello es que intentaremos identificar los pilares sobre los cuales se asentará la organización en el futuro y el posible desarrollo e integración del talento.

En cuanto a la metodología, hemos aplicado el método MEYEP y las distintas herramientas que pone a nuestro alcance la Prospectiva. La organización del trabajo ha seguido las siguientes etapas:

- Elección del tema
- Reunión de información
- Comprensión y diagnóstico del problema
- Glosario de términos / Árbol de pertinencias
- Elaboración de Tendencias
- Impacto de tendencias sobre el Árbol de pertinencias
- Listado de tendencias, variables e indicadores
- Matriz de análisis estructural y matriz comparativa
- Diseño de Escenarios y análisis de impactos
- Diseño de mapas de riesgos y oportunidades
- Planificación estratégica

Este material de investigación se ha volcado en una Carpeta Técnica, la cual refleja el contenido de dicha investigación.

2. ANTECEDENTES Y PLANTEO TEÓRICO

El estudio de la temática del Capital Humano en las organizaciones existe desde el nacimiento mismo de las organizaciones, que han empleado el esfuerzo humano para lograr sus objetivos. Algunos de los hechos que marcaron las etapas por las que fue atravesando la administración de los recursos humanos fueron los siguientes:

a) La *Revolución Industrial*, con rasgos centrales tales como la sustitución del hombre por máquinas, la producción en masa, el ensamblado, la eliminación del trabajo físico, el surgimiento de científicos e ingenieros, la supervisión y control de los trabajadores, y el comienzo del trabajo especializado.

b) El *Sindicalismo*, con la creación de grupos para defender y regular las jornadas de trabajo.

c) La *Administración Científica*, con la estandarización del trabajo, el estudio de métodos de tiempos y movimientos, y el estudio de derechos y deberes.

d) La *Psicología Industrial*, en la cual se empieza a conocer al individuo como tal y en relación a su medio social, se lo comienza a investigar y se hacen pruebas de selección.

e) Las *Relaciones Humanas*, buscando lograr una correcta comunicación, y fomentar la honestidad, la lealtad y la responsabilidad.

f) El *Conductismo*, que estudia los factores del comportamiento mediante la verificación empírica de datos.

g) El surgimiento de *Especialistas* tales como psicólogos, reclutadores, seleccionadores, capacitadores e instructores.

h) El empleado como *Colaborador*, para el cual deben elaborarse planes para fomentar su bienestar en pos de lograr maximizar su aporte.

¿Porqué realizar un trabajo de Prospectiva sobre el desarrollo del Capital Humano en las organizaciones?

Las empresas que se desempeñan en el mundo actual enfrentan desafíos crecientes. La globalización de los mercados, la aceleración del progreso tecnológico, el aumento de las exigencias de los clientes y las expectativas cambiantes de los mismos, son todos factores que modifican fuertemente el entorno y obligan a las empresas a adaptarse al mismo, tarea nada sencilla dada la velocidad y profundidad de los cambios. Más allá de cuáles sean los cambios específicos que se produzcan en la economía en los próximos años, está claro que las empresas deberán moverse en un ambiente de creciente competitividad. ¿Cuáles serán las claves de la competitividad en el futuro? ¿Qué factores alimentarán el éxito de largo plazo? Así como en los últimos años los ciclos de vida de los productos y servicios se están reduciendo de manera alarmante, también las estrategias, los modelos de negocio e incluso las organizaciones están enfrentándose a la necesidad de renovarse con mayor frecuencia. Para poder sobrevivir y prosperar a largo plazo, se hace clara la necesidad de darle sustentabilidad al proceso de creación de valor. Creemos firmemente que para lograr esto, durante los próximos años será creciente la importancia de la capacidad de innovación como factor clave de la competitividad de las empresas. Aquellas que logren desarrollar la capacidad de innovar, con seguridad tendrán ventajas frente a las que no lo logren hacer.

Por lo tanto, creemos que la clave de la competitividad de las organizaciones pasará cada vez más por desarrollar la capacidad de innovación en todos los aspectos, y para lograr esto el factor decisivo estará dado principalmente por el grado de efectividad y desarrollo de su Capital Humano.

3. MATERIALES Y MÉTODOS

El presente trabajo fue propuesto como un estudio prospectivo, mediante la aplicación del método MEYEP, el cual determina una serie de pasos a seguir para realizar la investigación. Estos pasos son:

- 1 - Comprensión del problema y elaboración de diagnósticos
- 2 - Selección de las variables e indicadores clave
- 3 - Elaboración del Escenario Óptimo (Ideal)
- 4 - Elaboración de Escenarios Tendenciales
- 5 - Elaboración de Escenarios Exploratorios
- 6 - Elaboración de Escenario Apuesta
- 7 - Planeamiento Estratégico

De esta manera se logra la comprensión integral de la temática bajo estudio, analizándose sus principales características, y partiendo del diseño y análisis de escenarios, se deducen los impactos, consecuencias, riesgos y oportunidades que podrían darse bajo distintos entornos, para finalmente diseñar una estrategia general y sus principales planes, programas y proyectos, que sean útiles para hacer frente a las restricciones y complicaciones que el entorno pudiera llegar a ofrecer.

Dada la naturaleza de temática escogida, el desarrollo del Capital Humano, el trabajo se centró principalmente en aspectos cualitativos.

Las fuentes seleccionadas para la investigación y el abordaje de la temática fueron planteadas por los integrantes del equipo a partir de sus estudios profesionales, de su experiencia en el desempeño en organizaciones privadas nacionales, y del estudio previo de temas relacionados con la problemática investigada. Estas fuentes consisten básicamente en bibliografía específica seleccionada, recursos escogidos a partir de la investigación en Internet, el estudio de trabajos específicos de consultoras, y la realización de consultas dentro del área laboral específica de desempeño profesional.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis de los distintos escenarios nos permite enfocar la atención en algunas cuestiones que aparecen como decisivas para lograr un desarrollo del Capital Humano acorde con las exigencias del entorno.

Resulta claro que las organizaciones deberán desempeñarse en un entorno muy dinámico, como resultado de fuerzas que provocan una aceleración en la velocidad de los cambios, tales como la dinámica tecnológica, las mayores expectativas de los clientes y una creciente complejidad de los mercados. Más allá de las características específicas que pudiera tener el entorno en los próximos años, es evidente que las organizaciones deberán ser innovadoras en todos los niveles para poder hacer frente a las exigencias y demandas del mismo. Para lograr ser innovadoras, las organizaciones deberán estar abiertas al cambio y al aprendizaje continuo, y esto será factible solo si logran desarrollar su Capital Humano, principal factor para el logro de una organización inteligente, que sepa interpretar las necesidades externas y pueda responder a las mismas, a partir de la creatividad de las personas que trabajan en ella.

Por lo tanto, durante los próximos años, en lo interno, el foco de las organizaciones debería estar puesto en poder lograr una gestión de sus colaboradores que oriente e impulse el desarrollo de los mismos, a través de una sólida formación integral. Pero para que esto sea efectivo, la misma deberá darse en medio de condiciones propicias, las cuales estarían dadas por una cultura organizacional que facilite y permita el desarrollo de los colaboradores, mediante factores tales como un ambiente que facilite la comunicación y el intercambio de información relevante en todos los niveles, un liderazgo adecuado que impulse el crecimiento de los colaboradores, y una actitud abierta a la experimentación y el cambio. Para el logro de todos estos cambios, resulta fundamental el impulso y la visión de los directivos respecto de la importancia de los mismos.

En cuanto a los factores externos que más impacto pueden tener, éstos están relacionados, por un lado, con el nivel del sistema educativo, en lo referente a la formación de las personas que deberán integrarse a las organizaciones en los próximos años, y por el otro lado, con el entorno político y sindical, en lo referente a facilitar u obstaculizar algunos cambios que intenten llevar a cabo las organizaciones para impulsar una cultura organizacional que promueva las condiciones para el desarrollo de los colaboradores.

5. CONCLUSIONES / RECOMENDACIONES

A partir de los análisis planteados en los distintos escenarios, hay un factor que surge como clave, a partir de sus efectos positivos sobre la gran mayoría de los otros: la formación y el desarrollo de los colaboradores. Si las organizaciones logran gestionar e implementar un esquema integral, basado en el desarrollo de competencias, específicas para cada posición y nivel, pero sistémicas desde la formación de base, es posible que sea más sencillo apalancarse en la formación para impartir en los colaboradores los cambios deseados (una actitud abierta al cambio, mayor experimentación, libre circulación del conocimiento, generación de ámbitos de comunicación abiertos a la discusión de ideas). Para que estos cambios sean viables, deberá hacerse mucho foco en la formación gerencial, la cual deberá estar orientada a generar ese ambiente, y deberá centrarse en el desarrollo de sus colaboradores, a través de dos actitudes clave, la escucha activa y la delegación.

La importancia de centrar los esfuerzos en desarrollar un modelo integral de formación y capacitación se da no solo por sus ventajas e impacto sobre el resto de los factores internos, sino también por que dicho cambio es uno de los pocos que pueden realizarse con relativa independencia de los factores externos, ya que no debería encontrar oposición sindical (al no afectar intereses del mismo) ni contrariar la normativa laboral vigente. Además, corregiría los problemas de base que pueden darse por no contar con egresados del sistema educativo que reúnan las condiciones necesarias para poder desempeñarse correctamente en las organizaciones.

En resumen, el esfuerzo concentrado en desarrollar un modelo de gestión por competencias con énfasis en la formación y el desarrollo de las personas implicaría la posibilidad de consolidar los cambios planteados, orientados a hacer de las organizaciones entes sustentables con mayor capacidad de adaptación al entorno.

6. BIBLIOGRAFIA

- *The future of Management*
Gary Hamel (2007)
- *The fifth discipline: The art and practice of the Learning Organization*
Peter Senge (1990)
- *Working knowledge, How organizations manage what they know,*
Thomas H. Davenport (1997)
- *Brianpower (artículo publicado en Fortune Magazine)*
Thomas A. Stewart (1991)
- *The knowling creating company*
Ikujiro Nonaka / Hirotaka Takeuchi (1995)
- *Managing Tomorrow´s People*
Trabajo de la consultora Price Waterhouse Coopers (2007)
- *Future Work Skills 2020*
Trabajo del Institute for the Future (IFTF) (2011)
- *Factor Humano en el siglo XXI*
Trabajo de la consultora Accenture (2011)