



GERENCIA ESTRATÉGICA Y CAPITAL HUMANO. SU PROSPECTIVA EN LOS GOBIERNOS LOCALES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

STRATEGIC MANAGEMENT AND HUMAN CAPITAL. A CASE OF PROSPECTIVE IN LOCAL GOVERNMENTS IN VENEZUELA

Recibido: 1 de febrero de 2011

Aprobado: 22 de marzo de 2011

Ero del Canto

Universidad de Carabobo, Campus Bárbula, Venezuela. Profesor Asociado en la asignatura Introducción a las Teorías de las Organizaciones, adscrito a la Cátedra de Organización del Departamento de Gerencia y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Doctorando en Ciencias Administrativas y Gerenciales.

Correo electrónico: edelcanto@uc.edu.ve

GERENCIA ESTRATÉGICA Y CAPITAL HUMANO. SU PROSPECTIVA EN LOS GOBIERNOS LOCALES EN EL CONTEXTO VENEZOLANO

Palabras clave

Capital humano
Gerencia estratégica
Gobiernos locales

Resumen

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno complejo, en este contexto los gobiernos locales deben generar ventajas competitivas. El artículo hace un abordaje teórico de cómo integrar el capital humano en los procesos estratégicos como factor clave de éxito; la investigación fue documental haciendo un arqueado en fuentes bibliográficas y electrónicas de la perspectiva de autores sobre el tema, los hallazgos se presentan en tres secciones: la primera aborda aspectos históricos y teóricos de la gerencia estratégica y el capital humano, la segunda explica cómo integrarlo en los procesos de gerencia estratégica y la tercera su prospectiva en gobiernos locales en el contexto venezolano. Las conclusiones destacan la importancia del capital humano integrado a los procesos de gerencia estratégica, para afrontar el entorno complejo por lo que el área de gestión humana debe desarrollar su talento, aprendizaje en equipo, la creatividad e innovación, para cumplir con su fin social.

Clasificación JEL: O13, O21, Q01

STRATEGIC MANAGEMENT AND HUMAN CAPITAL. A CASE OF PROSPECTIVE IN LOCAL GOVERNMENTS IN VENEZUELA

Key Words

Human Capital
Strategic Management
Local Governments

Abstract

The twenty-first-century organizations face a complex environment in which local governments must generate competitive advantages. This article is based on bibliographical and electronic sources from diverse authors and aims to understand theoretically how to integrate human capital as a key success factor in strategic processes. The results are shown in three sections; the first talks about historical and theoretical aspects of strategic management and human capital; the second explains how to integrate the latter in strategic management processes, and the third clarifies the case of prospective in local governments in Venezuela. The conclusions highlight the importance of human capital integration to strategic management processes to face complex environments, and how human resource management should develop talent, team learning, creativity and innovation in order to comply with its social role.

Introducción

Las organizaciones están inmersas en un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, por lo que deben estar preparadas para dar respuestas a los cambios para el logro de sus objetivos organizacionales; en este contexto también se encuentran inmersos los gobiernos locales como organización. En este orden de ideas una de las principales responsabilidades de los gerentes es decidir hacia dónde debe dirigir la organización en el futuro y cómo llegar hasta allí, como lo reafirma Ackoff (citado en Goodds-stein, Nolan y Pfeiffer, 1998), la planeación se anticipa a la toma de decisiones, es el proceso de decidir antes de que se requiera la acción; es así que se destaca la importancia de la gerencia estratégica como vía para lograr lo antes descrito. La gerencia estratégica requiere, entre otras cosas, la participación del capital humano, quien sin duda alguna se ha convertido en un pilar fundamental de todas aquellas organizaciones que pretendan pertenecer a esa élite de empresas llamadas "Organizaciones Trascendentes" y su integración a la estrategia de manera coordinada y asertiva para el logro de visión, misión y los objetivos de la misma.

En este sentido la investigación estudia en primer lugar los aspectos teóricos e históricos de la gerencia estratégica y el capital humano, en segundo lugar el capital humano y su integración a los procesos de gerencia estratégica para generar ventajas competitivas; y en tercer lugar lo contextualiza en los gobiernos locales venezolanos, haciendo un abordaje teórico de diferentes autores en el campo del pensamiento estratégico y la gestión humana. Presenta además un cuadro resumen en el cual se destaca la perspectiva de algunos autores consultados sobre el papel del capital humano en los procesos de gerencia estratégica. Las conclusiones permiten reflexionar sobre su importancia en la gerencia estratégica y su prospectiva en los gobiernos locales, donde se presentan muchas limitantes que incrementan la resistencia al cambio, sin embargo el área de gestión humana cumple un rol clave en la aplicación de planes tendentes al desarrollo de su talento, expresado en

habilidades y destrezas para hacer a la organización más competitiva para poder cumplir con sus fines sociales en el contexto de la globalización.

La gerencia estratégica y el capital humano: un abordaje teórico

El origen de la gerencia estratégica data de tiempos remotos en donde se utilizaban técnicas de planificación y estrategias, especialmente como tácticas de guerra, Espinoza (2006) hace mención a sus antecedentes destacando que los griegos hablaban de *strategos* "general", "ejército", y utilizaban el verbo como "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos". Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general, al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. La misma autora señala además que Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo, no conoció el término planeación estratégica: él hablaba de la estrategia ofensiva. Señala además que principios del siglo XX la planificación adquiere carácter científico, Taylor y Fayol, quisieron sustituir el empirismo en las empresas por un método científico en que la planificación interviniera como función e instrumento de la dirección. Taylor dedicó sus estudios a la eficacia y la productividad, basadas en la administración científica descrita en cuatro principios básicos: principio de planeación, principio de preparación, principio de control y el principio de ejecución, mientras Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Después de la Segunda Guerra Mundial, la planificación también aparece en países europeos como respuesta a las exigencias del momento histórico. Europa se enfrentaba a la necesaria reconstrucción de sus países en todos sus ámbitos, luego de la destrucción que sufrieran durante la

guerra; empleando técnicas a corto plazo como una opción para operacionalizar el proceso de la economía de mercado en la que se sustenta el capitalismo. Hacia finales de la década de los cincuenta, varias organizaciones líderes se encontraron convergiendo hacia un nuevo enfoque, mediante el desarrollo y experimentación, el error y el intercambio de experiencias, llegó a ser conocido como la planeación estratégica (Ansoff, 1984).

En la década de los 60, señala Sanabria (2004), se comenzó a usar el término "Planeación a largo plazo"; subsecuente-

mente se han creado los términos: planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general total, planeación formal, planeación integrada completa, planeación corporativa. En la década de los 70 se denominó "Planeación Estratégica", en la década de los 80 "Gerencia Estratégica" y a partir de la década de los 90 se empezó a hablar del termino "Direccionamiento Estratégico". Como resultado desde su generalizada introducción en la década del 60, el estilo de la planificación estratégica ha pasado por varias fases, lo cual se muestra en el cuadro 1

Cuadro 1. Evolución de la Planificación Estratégica

1960	1970	1980	1990
1. Proyecciones largo plazo	1. Estrategias explícitas	1. La alta gerencia está a cargo de la PE.	1. Mercados mundiales
2. Presupuestos a 5 años	2. Divisiones en UE	2. Elaboración y puesta en marcha de la PE	2. Alta importancia a los factores del entorno
3. Planes op.	3. Planeación para el cambio	3. Liderazgo visible ejercido por la alta gerencia y compromiso de todos los funcionarios	3. Uso de tecnologías informáticas
4. Estrategias crecimiento y la diversificación	4. Simulación de alternativas	4. Inversiones masivas en nuevas tecnologías	4. Incremento del cálculo de riesgos
5. Proyección tecnológica	5. Apreciación del riesgo político	5. Filosofías y objetivos empresariales explícitos	5. Altas velocidades en la renovación del conocimiento
6. Planeación de fuerza laboral	6. Proyección social	6. Entrenamiento interno de mercadeo y servicios	6. Ventajas competitivas
7. -Matriz de Producto Mercado	7. Evaluación de impacto ambiental	7. Programas de mejoramiento de la calidad	7. Benchmarking
	8. Análisis de sensibilidad y riesgo	8. Bases de datos internas y externas	8. Holística gerencial
			9. Inteligencia emocional
			10. Mejoras continuas
			11. Cuadro de indicadores

Fuente: Hoffer. (1986).

Del cuadro anterior se desprende que en el proceso de evolución de la planificación estratégica, el capital humano desempeña un rol fundamental, ya que considera el conocimiento como un factor clave de éxito en la planificación, lo cual se evidencia en la utilización de nuevas herramientas gerenciales que implican mejoramiento continuo del capital humano.

Habiendo presentado algunos antecedentes, es importante también destacar y definir algunos conceptos que coadyuvan a una mayor comprensión de la temática en estudio, es así que se hace referencia en primer lugar a la planeación, la cual comprende seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones, es

decir, seleccionar entre cursos de acción futuros alternativos, por lo tanto, los planes proporcionan un enfoque racional a objetivos pre seleccionados. Koontz, H. (2004) resalta que:

La planificación salva la brecha existente entre dónde se está y a dónde se quiere llegar. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no ocurrirán. Aunque es muy raro que se pueda predecir con exactitud el futuro, y aunque factores fuera de nuestro control puedan interferir con los planes mejor concebidos, a menos de que se elaboren planes se estarán dejando los acontecimientos a la casualidad. La planificación es un proceso intelectualmente exigente; se requiere determinar, en forma consciente, cursos de acción y basar las

decisiones en el propósito, el conocimiento y estimaciones consideradas. (p. 48).

Lo expresado por el autor sobre que es un proceso intelectualmente exigente permite deducir la importancia del capital humano y su intelecto en el éxito del proceso de planificación; igualmente se destaca a García (2000 p.77), quien hace referencia al capital humano en el rol de "administrador" cuando expresa: "planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planificación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior".

Otro concepto asociado es el de estrategia, la cual se establece luego de aplicarle un cuidadoso y certero examen a la empresa, la competencia, los clientes y el ambiente en el que se desenvuelve la organización, y con base en los resultados obtenidos en esta evaluación la alta gerencia decide aplicar medidas destinadas a mejorar las condiciones actuales de la empresa. En este sentido Thompson, A. y Strickland, A. (2003) plantean lo siguiente acerca de la estrategia:

La creación de la estrategia concierne al cómo: cómo lograr los objetivos del desempeño, cómo superar la competencia de los rivales, cómo lograr una ventaja competitiva sustentable, cómo reforzar la posición de negocios a largo plazo de la empresa, cómo lograr que la visión estratégica de la administración sea una realidad para la compañía... La estrategia general de una organización surge del patrón de acciones ya iniciadas y de los planes que tienen los administradores para nuevas medidas. (p. 45).

También es importante mencionar el rol del gerente en calidad de "estratega" y su equipo de trabajo en la formulación y ejecución de la estrategia lo cual refuerza la idea de la importancia del capital humano en los procesos de gerencia estratégica.

De los conceptos anteriores se llega al concepto de planeación estratégica, el cual Goodstein et al (Ob.cit p.5) define

como: "el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo". La planificación estratégica, como bien lo señalan los autores citados en los párrafos anteriores, es una herramienta que le permite a la empresa organizar y concretar los objetivos propuestos, gracias a la adecuada selección de estrategias y la toma de decisiones acertadas, a través de la evaluación de todas las áreas de la empresa, el análisis de las necesidades de los clientes, la minuciosa indagación de los aspectos internos negativos y positivos que presenta la organización y el análisis de las oportunidades y debilidades con las que esta pueda enfrentarse.

Otros autores como David (1999) se refieren a esta como administración estratégica, expresando:

El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización (p.8).

La administración estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Con base en lo anterior puede afirmarse que los procesos implícitos en la gerencia estratégica abarcan una visión holística de la organización y su entorno, una asertiva gestión del capital humano como ente ejecutor del proceso caracterizada por el desarrollo de su talento a través del aprendizaje, la creatividad y la innovación; de manera que se destaca su importancia en el éxito de los procesos estratégicos.

El capital humano ha evolucionado en el tiempo, desde ser una función administrativa, hasta convertirse en un elemento determinante del éxito de la organización. Al respecto Dolan (2003) destaca que la función de los recursos humanos ha tenido diversas etapas de evolución: primero es una función básicamente administrativa dependiente de la dirección económica-administrativa y de la dirección de producción, se habla en esta etapa de "patrimonio humano"; posteriormente se pasa al planteamiento de las primeras teorías económicas sobre el capital humano, donde se empieza a utilizar el término de "gestión de los recursos humanos", hasta pasar a la gestión de los valores, se habla entonces de la "gestión del valor humano." El concepto de gestión del valor humano pretende contribuir a que la función del personal cumpla con su misión en la empresa, esta misión ya no es administrativa, legal o de las relaciones laborales, sino hacer de la empresa un lugar en el que la gente pueda alcanzar sus metas personales al mismo tiempo que contribuye al logro de la misión establecida por ésta. Los mismos autores destacan que en este nuevo contexto, la función de personal debe tomar la iniciativa y ayudar de manera firme y decidida a lograr la adaptación de las empresas y los trabajadores a los cambios de su entorno.

Existen muchas interpretaciones acerca del capital humano, Alles (2005 p.344) lo define como "aquel que está compuesto por todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y gerentes de la compañía". También es común relacionarlo con personas de una organización o considerarlo como un recurso de esta, utilizando el concepto tradicional, es común referirse a las cualidades y características intangibles de las personas, por ejemplo la formación, la educación, el conocimiento y la información. En este sentido Stewart (1999 p.15) lo define como: "el conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir su

capacidad de aprender." Lo expresado por Stewart permite deducir que el conocimiento será un factor clave de éxito en la gestión asertiva del capital humano, de hecho Drucker (1999 p.211) habla de "trabajadores del conocimiento", como el activo intangible más importante de la organización cuando dice: "...quienes trabajan con el conocimiento son dueños de los medios de producción, el conocimiento que llevan en la cabeza es un activo de capital enorme..."; más adelante expresa: "la labor de la gerencia consiste en preservar los activos de la institución a su cargo", en este sentido la gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en la tecnología y la información; sino en una gestión acertada en la gente. Esto implica que la gerencia debe saber utilizar y gestionar el talento humano, ese conocimiento que se requiere para ser altamente competitivo, asegurarse de que esté disponible en el sitio donde más lo requiera la empresa y le sea útil en la toma de decisiones asertivas, aprovechando el poder creador e intelectual de sus miembros. Al respecto, Alles (2008) hace mención a que el talento humano son "dotes intelectuales" que resplandecen en una persona y afirma:

En la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de "dotes intelectuales" se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior. (p.33)

Con base en todo lo anterior, se destaca la importancia del capital humano como un factor indispensable dentro de la dinámica de empresarial, el cual debe ser optimizado, ya que es un factor que siempre ofrece nuevas inquietudes, adopta nuevos roles y no puede sustituirse por ningún tipo de tecnología. La gerencia debe buscar los medios para acrecentar el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, se requiere adoptar una serie de estrategias que permitan fomentar y desarrollar sus habilidades y destrezas como factor clave de éxito en la generación de ventajas competitivas en la organización.

La integración de la estrategia y el capital humano

En la sección anterior se hizo un abordaje de la gerencia estratégica y el capital humano, en esta sección se pretende abordar desde la perspectiva de diferentes autores sobre el pensamiento estratégico cómo pueden integrarse para agregarse valor en la generación de ventajas competitivas para la organización.

Como se ha evidenciado, el capital humano es un factor clave en el logro de los objetivos organizacionales y representa una ventaja competitiva por lo que lo consideran un objetivo estratégico, en este sentido debe ser gerenciado con asertividad; es así como surge el concepto de gerencia de talentos como factor para obtener logros de alto desempeño apalancados en su capital humano como fuente de creación de valor. Sánchez (2006a p.2) la define como: "un acercamiento integrado, involucrando a las organizaciones del capital humano... a los líderes ejecutivos de la organización y a la gerencia en línea...". Del concepto anterior puede afirmarse que existe una sinergia entre la gerencia de la organización y su capital humano para lograr la competitividad de sus procesos, lo que implica alinear las prácticas con la estrategia del negocio, lograr el encaje de la estrategia competitiva y el sistema de recursos humanos, conseguir una coherencia interna entre las prácticas y encontrar una relación entre gestión humana y el desempeño del negocio, por tal motivo el recurso humano es un "socio estratégico", puesto que es el principal aliado en el logro de los objetivos de organización. Al respecto Sánchez (2006b) afirma que:

hay que llegar a conocer el negocio y su estrategia para hacer del recurso humano un factor de influencia estratégica... el conocimiento del negocio, la aplicación de mejores prácticas en apoyo a la estrategia y la capacidad de relacionar cada actividad con los objetivos estratégicos aseguran el liderazgo con una estrecha conexión y aporte de valor a la empresa (p. 1)

Lo expresado por el autor lleva a entender que debe existir una triangulación entre el tipo de negocio en el cual está inmersa la organización, su capital humano y la estrategia, lo cual en su conjunto conlleva a una comprensión holística en el logro de los objetivos a través del capital humano.

En este orden de ideas, Spidalieri y Zampa (2009 p.31) expresan: "la implementación de la estrategia está impulsada y encausada por el enfoque estratégico de sus empleados..."; más adelante afirman "los miembros de una organización deben estar comprometidos con las estrategias que pretende desarrollar la organización y será a través de ellos que esta labor se logre o no", proponen la generación de un "Sistema de Gestión de Recursos Humanos Estratégico" basado en una visión conjunta, la alineación de las personas con la estrategia y la motivación e inspiración de estas para a través de la estrategia lograr los objetivos en el área en concordancia con los de la organización. Es así que puede hablarse de un alineamiento estratégico en la búsqueda de una organización centrada en la estrategia, en este particular Serna (2003 p.266) señala al capital humano como "colaboradores" y expresa: "...la estrategia debe llegar al trabajo diario de los colaboradores. Ellos deben orientar su trabajo en función a la estrategia", igualmente destaca que las empresas centradas en la estrategia deben gerenciar su talento humano por competencias, las cuales a su vez se definen en función de la estrategia, lo cual implica operacionalizarla en desempeños individuales y grupales, cambiar el modelo de evaluación, compensación y reconocimiento. Como puede evidenciarse en estas afirmaciones de Serna, la integración del capital humano a la estrategia implica un proceso de motivación basado en la administración asertiva y eficiente del mismo, desarrollado en base a un mapa estratégico en el cual la perspectiva de la innovación y aprendizaje está orientada al crecimiento de la organización a través del capital humano.

En este mismo orden de ideas, para poder llevar a cabo con eficiencia los procesos de gerencia estratégica, se destaca el papel de los estrategas definidos por David (Ob.

cit p.8) como: "las personas responsables en mayor grado del éxito o fracaso de una organización". Por su parte Hitt, Ireland y Hoskisson (2008 p.24) se refieren a estos como "líderes estratégicos" y los definen expresando: "son las personas que ocupan distintos puestos en la empresa y que utilizan el proceso de administración estratégica para que la empresa pueda realizar su visión y misión"; estos son los responsables de conformar un equipo multidisciplinario a lo que Thompson y Strickland (2003 p.362) denominan "equipo de dirección fuerte" y expresan: "la integración de un equipo de dirección fuerte con la química personal y combinación de habilidades adecuadas es uno de los primeros pasos en la ejecución de la estrategia". Lo anterior implica que previo a la formulación y ejecución de la estrategia, debe conformarse un equipo humano que desarrolle las habilidades y destrezas, esto es desarrollo del talento para llevar a cabo este proceso. Los mismos autores (op. cit p.363) señalan: "la gente talentosa que posee un capital intelectual superior, no solo es un recurso que permite la ejecución competente de la estrategia, sino que también representa una fuente importantísima de ventaja competitiva". Todo lo anterior da cuenta de la importancia del rol que desempeña el capital humano en sus facetas empleado y directivo y la necesidad de su integración para el éxito de los procesos de gerencia estratégica. Por su parte Francés (2006) hace referencia a los mapas estratégicos propuestos por Kaplan y Norton (2004) destacando la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en la cual los activos intangibles (capital humano, capital de información y capital organizacional) se deben alinear con la estrategia. De manera más específica y referido al capital humano afirma (Ob.cit. p.249): "la puesta a punto del capital humano requiere contar con las capacidades, conocimientos y destrezas necesarios para ejecutar los procesos críticos para la estrategia", lo anterior permite reflexionar sobre la necesidad de potenciar al capital humano para una integración necesaria y efectiva con los procesos estratégicos de la organización.

Otros elementos que merecen mencionarse es la creatividad e innovación como habilidades del capital humano, para

formular estrategias en este proceso de integración bajo un entorno complejo, donde la formulación surge de la interacción con la realidad, sin responder a un diseño previo. Esto se refiere a decisiones no planeadas, innovadoras y creativas que se producen en un escenario no imaginado para darle sentido a lo impensado, pero siendo congruente con los propósitos de la organización, lo cual se define como "estrategias emergentes"; al respecto Etkin (2005 p.195) dice que "lo emergente implica que en la organización hay varias iniciativas y líneas argumentales que la movilizan y esto no debe entenderse como un problema, sino como la descripción de factores que dinamizan la organización"; lo anterior resalta la importancia de desarrollar en el capital humano la creatividad como vía a la innovación, para participar asertivamente en la formulación de las estrategias.

También es importante destacar, como lo establece Francés (op. cit.), que la formulación y ejecución de las estrategias activan un proceso de flujo de información en la cadena de valor asociadas con las áreas funcionales, entre estas la de recursos humanos, relacionadas con las actividades estratégicas directas e indirectas para el logro de los objetivos. De igual manera cabe destacar que la efectiva integración del capital humano a los procesos de gerencia estratégica requiere un compromiso real y efectivo por parte de la alta gerencia en involucrar a este por medio de la participación en todos los niveles de la organización, lo cual implica establecer los canales de comunicación necesarios y adecuados para que los miembros de la organización contribuyan con sus ideas y opiniones en la formulación de las estrategias, además de dar a conocer la visión estratégica de la cual parte el proceso de planificación. Al respecto Thompson y Strickland (op. cit p.41) destaca: "la forma de comunicar la visión estratégica a los administradores y empleados de nivel inferior es casi tan importante como el establecimiento de la dirección a largo plazo de la organización"; adicionalmente, la asertiva comunicación genera en el personal un sentimiento de compromiso y de motivación especialmente cuando sus ideas son tomadas en cuenta por la alta gerencia. Otro aspecto importante está referido a que la orga-

nización debe destinar los recursos financieros necesarios en el presupuesto para la capacitación y entrenamiento del personal con el objetivo de desarrollar todo su potencial y talento, lo cual influirá positivamente en la ejecución de los planes estratégicos y es una manera de hacer tangible el compromiso de la gerencia con el capital humano.

A manera de resumen se presenta la perspectiva de diferentes autores sobre la integración del capital humano en la gerencia estratégica.

Cuadro 2. Perspectiva de diferentes autores sobre la integración del capital humano en el proceso de gerencia estratégica

Autor	Perspectiva teórica
Daft, Richard y Marcic, Dorothy	Destaca la "fuerza de tarea de planeación" compuesta por gerentes y empleados que tienen la responsabilidad de desarrollar un plan estratégico. Destaca la necesidad por parte de la alta gerencia de capacitar a los empleados para comprender el propósito e importancia de una nueva estrategia, además de adquirir las habilidades y destrezas necesarias para poder ejecutarla con asertividad.
David, Fred.	Hace referencia a la resistencia al cambio por parte de las personas, plantea reorientar la organización para que las personas piensen y actúen estratégicamente a través de tres estrategias: estrategia de cambio de fuerzas, la estrategia de cambio educativo y la estrategia de cambio racional o de interés personal para cambiar.
Francés, Antonio.	Hace referencia a la función estratégica del área de recursos humanos, relativos al adiestramiento, gestión de personal, relaciones laborales entre otras, destacando el rol de dicha área en los flujos de información en la cadena de valor, las capacidades del capital humano en los modelos balanceados de las Unidades Estratégicas de Negocios, señalando las variables estratégicas, indicadores y las iniciativas que sirven como "palanca de valor", tales como planes de compensación, carrera y desarrollo de capacidades. Igualmente se refiere a los mapas estratégicos y el rol del capital humano en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, destacando como principales componentes la destreza, el adiestramiento y el conocimiento.
Hitt, Michael, Ireland, Duane, y Hoskisson, Robert.	"Liderazgo estratégico" como vía de atribuir facultades a otros miembros de la organización y crear los cambios estratégicos. Menciona al capital humano como un recurso que requiere inversión como fuente de ventaja competitiva, el cual debe ser capacitado a través de programas para formar líderes estratégicos, afirma además que el aprendizaje es la base del conocimiento vinculado al éxito en la implementación de las estrategias.
Leonard, Goodstein. Timothy, Nolan. y Pfeiffer, William.	Establecimiento de planes operativos verticales para cada Línea de Negocio (LDN) y de planes de acción funcionales integrados horizontalmente, en este sentido plantea establecer un plan de recursos humanos que tenga en cuenta la rotación de los empleados, las necesidades de personal, la selección y la capacitación.
Mintzberg, Henry. Quinn, James. Y Voyer, John.	Destaca el valor del aprendizaje en equipo en la organización moderna, lo cual influye en el razonamiento y la formulación de las estrategias como esencia del proceso estratégico.

Serna, Humberto.	Alineamiento estratégico vertical, horizontal e integral, destacando a los colaboradores como parte integral de la estrategia. Menciona además los mapas estratégicos y la perspectiva del capital intelectual para innovar y aprender.
Stegmann, Juan P.	Importancia del capital humano y su integración con la estrategia. Las identifica como: <i>Estrategias de crecimiento</i> : representan la base para la creación de valor y capital intelectual. <i>Estrategias de competencias</i> : Considera este tipo de estrategias para la creación de valor incorporando el concepto de aprendizaje en el cual participa el capital humano.
Thompson, Arthur y Strickland, Lonnie.	Destaca la responsabilidad del gerente en la ejecución de la estrategia y la participación de los empleados, integrando un equipo humano con experiencia, habilidad y talento para la ejecución competente de la estrategia, además de ser una ventaja competitiva.

Fuente: Elaboración propia (2011)

Haciendo una revisión de lo planteado por los diferentes autores, se evidencia la presencia de elementos que fomentan la integración entre el capital humano en los procesos estratégicos tales como: el liderazgo asertivo, la creatividad e innovación, el aprendizaje, el conocimiento, la formación, entre otros, y también se evidencian factores que pueden limitar este proceso de integración, tal es el caso de las expectativas individuales, las cuales cuando no son satisfechas generan procesos de resistencia al cambio que como se mencionó, frenan el proceso de integración entre el capital humano y la estrategia.

Prospectiva en los gobiernos locales en el contexto venezolano

En esta sección una vez estudiadas la gerencia estratégica, el capital humano y cómo pueden integrarse, se intenta hacer una prospectiva en los gobiernos locales contextualizado en el caso venezolano.

En el sector público, el Estado tiene la responsabilidad de desarrollar políticas de gestión para hacer más competitivas

a sus instituciones, las políticas de gestión pública las define Barzelay (2003) (citado en Lavín 2009) como:

La suma de reglas institucionales que guían, compelen y motivan a la función pública en su conjunto. Las políticas de la Gestión Pública pertenecen a categorías establecidas como planteamiento de los gastos y gestión financiera, función pública y relaciones laborales, contratación, organización y métodos, auditoría y evaluación. (p.33)

Estas deben estar orientadas entre otros aspectos a promover y fomentar la generación de nuevos conocimientos y competencias, estableciendo planes estratégicos a largo plazo que involucren a su capital humano, para transformar a sus instituciones haciéndolas más eficientes y competitivas y lograr sus fines sociales; De Luna (2008 p.36) hace mención a este aspecto en la administración pública cuando afirma: "en la llamada era de la información y el conocimiento, el capital debe enfocarse hacia la productividad de los trabajadores del conocimiento y los servicios, lo cual constituye verdaderos desafíos para los diferentes sectores", lo expresado por el autor destaca el rol del capital humano de manera especial en el sector público, lo cual necesariamente implica su integración a los procesos de gerencia estratégica

para poder contribuir al logro de los objetivos. De hecho Arellano (2010 p.13) reafirma la importancia de este proceso cuando dice: "la estrategia se está convirtiendo en un instrumento muy importante para el cambio en diversas organizaciones, y el sector público no es la excepción"; lo anterior hace reflexionar sobre la necesidad de alinear la estrategia y el capital humano para una sinergia efectiva en el sector público.

Puede entonces afirmarse que la gestión humana desempeña un rol "estratégico" en el logro de los objetivos organizacionales, en este sentido resulta interesante el planteamiento de Calderón Naranjo y Álvarez (2010 p.17) sobre la gestión humana y su integración a los procesos estratégicos de la organización en el sector público para agregar valor como ventaja competitiva, cuando afirman: "...la gestión humana está estrechamente relacionada con otros procesos y elementos de la gestión exitosa, entre ellos la estrategia..."; de igual manera afirman que la concepción de la gestión humana en sus procesos internos se asocia a los aspectos estratégicos del negocio para sostener la competitividad de la organización, lo anterior permite entender que el capital humano en cualquier organización debe ser considerado un socio estratégico que participa y contribuye en la creación de la estrategia, lo cual a su vez implica el desarrollo de una "arquitectura" del capital humano para que la implementación de la estrategia sea exitosa.

Dentro de las instituciones públicas, los gobiernos locales son quienes llevan a cabo la acción social de manera directa a las comunidades con las cuales interactúan; en el contexto venezolano su base legal se encuentra en la constitución de la República Bolivariana de Venezuela en el capítulo II que hace mención a la división política, en su artículo 16 el cual establece:

Con el fin de organizar políticamente la República, el territorio nacional se divide en el de los Estados, el del Distrito Capital, el de las dependencias federales y el de los territorios federales. El territorio se organiza en Municipios. (p.5)

Aquí queda claramente establecida la figura del municipio y en consecuencia el nacimiento de los gobiernos locales a través de las alcaldías. Igualmente la Ley Orgánica de Régimen Municipal (LORM) en su artículo 1 establece: "La presente ley orgánica tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración, funcionamiento y control de los municipios...".

Con el pasar del tiempo ha sido más significativo e importante el papel que desempeñan los municipios en Venezuela, y con la descentralización han adquirido mayor importancia, ya que por medio de estos la acción municipal llega directamente a los ciudadanos y comunidades; al respecto Hernández (1996 p.71) afirma: "La onda de descentralización del mundo político contemporáneo ha beneficiado al poder local porque lo ha revertido de amplias atribuciones... dependiendo de las estrategias, recurso humano y financiero para cumplir estos fines", esto implica que deben ser eficientes en sus procesos y se destaca la necesidad del desarrollo del capital humano, lo cual será justamente un factor clave de éxito. En este orden de ideas los gobiernos locales como organización deben igualmente generar ventajas competitivas para cumplir con su visión y misión en lo social, en el cual el capital humano será un factor clave basado en el conocimiento y desarrollo de su talento, contribuyendo al logro de esas ventajas.

Sin embargo la realidad actual en los gobiernos locales permite hacer un cuestionamiento a los planteamientos hechos sobre el capital humano, ya que se evidencia en la mayoría de las alcaldías situaciones complejas que tienden a generar caos, desorden e incrementan los procesos entrópicos tales como: un clima organizacional desequilibrado, caracterizado por la sub-utilización de recurso humano, permanencia por mucho tiempo en un mismo puesto de trabajo, asignación de labores específicas las cuales ejecuta de manera repetitiva según una descripción de cargos, normas jurídicas como las ordenanzas y reglamentos internos que impiden la generación de ideas y la innovación en los procesos or-

ganizacionales. Adicionalmente la rotación de los puestos de trabajo es lenta o nula, debido a que presentan estructuras organizacionales rígidas y burocráticas, dificultando el aprendizaje en los cargos, aunado al hecho de que ciertos cargos directivos son nombrados por el alcalde, lo que minimiza la posibilidad de ascenso y desarrollo del personal de base, impidiendo el desarrollo de otras funciones y generando resistencia al cambio; de igual manera la presencia de grupos de presión con intereses políticos, colocando al personal simplemente a dedo en detrimento de otro, son factores que obstaculizan su desarrollo. En este sentido la investigación de Borges, Leal, Obando y Villalobos (2004) reafirma tales situaciones expresando lo siguiente:

...en el ámbito de las instituciones públicas en Venezuela existen dificultades en relación con la aplicación de políticas de recursos humanos que en estos momentos es necesario superar, debido a la alta incidencia que tiene el clientelismo político dentro de estas instituciones, las cuales se alejan, desde el punto de vista técnico, humano y administrativo, de un proceso que oriente su perfil hacia la ejecución de una gestión de recursos humanos fuertemente articulada a las estrategias de crecimiento de la organización... lo que amerita la concreción de una gerencia moderna basada en criterios de continuidad administrativa, que logre romper con el fuerte clientelismo que en la gestión pública es hasta hoy una práctica organizacional. (p.4)

Todo lo anterior hace pensar que en la mayoría de los gobiernos locales se limita la posibilidad de integrar el capital humano a los planes estratégicos, lo cual también minimiza el rol que este debe desempeñar en estas instituciones. Entendida la problemática resulta entonces importante destacar la necesidad de una gestión estratégica del capital humano en los gobiernos locales; en este sentido Cuenca (2002) destaca que debe vincularse el entorno con la organización pública local, con el plano estratégico en el área de gestión de recursos humanos y estos a su vez con los planes operativos, planes de formación, relación de puestos de trabajo y nuevas puestos vinculados con las necesidades objetivas

del personal como vía para integrar la gestión humana a la estrategia en los gobiernos locales.

Todo lo anterior evidencia que el capital humano en los gobiernos locales debe ser gerenciado con asertividad, lo cual implica su integración con la estrategia, en primer término con el área funcional de recursos humanos, asociada con estrategias tendentes a su capacitación y desarrollo profesional, las cuales deben estar conectadas con el plano estratégico a nivel organizacional, interactuando además con el entorno general y específico; y por otra parte que dicha integración debe tomar en consideración las necesidades y expectativas del personal en el entendido que a medida que estas se cubran habrá mayor sinergia en los procesos de integración con la estrategia; todo esto proceso debe estar amparado en políticas asertivas de personal, además debe estar revestido de flexibilidad y ajustarse permanentemente debido a los constantes cambios que ocurren en el entorno, de manera que el desempeño del capital humano contribuya al logro con mayor eficacia y eficiencia de los objetivos organizacionales.

Conclusiones

El contexto complejo en el cual están inmersas las organizaciones entre las cuales se encuentran los gobiernos locales, lleva a reflexionar sobre la importancia creciente de los procesos de gerencia estratégica para afrontar la incertidumbre y dar respuestas a los cambios que suceden en su entorno, asociado a esto queda evidenciada la importancia del capital humano como actor principal que debe participar en dichos procesos. Tal participación no se limita solamente a la simple ejecución de acciones estratégicas, sino que debe ser más trascendente, por lo que la alta gerencia requiere adiestrarlo para desarrollar sus habilidades y destrezas, vale decir su talento para que pueda ejecutar con eficiencia sus actividades para una mayor contribución al logro de los objetivos organizacionales; de igual manera su participación debe implicar la formulación de las estrategias utilizando su creatividad y la ejecución de estas a través de la constante innovación.

Con base en esto, la reflexión también se orienta a comprender que el capital humano y la estrategia deben estar unidos sinérgicamente, puesto que están prácticamente integrados, son complementarios e indisolubles; por otra parte, destacar la necesidad de generar un compromiso en la alta gerencia para lograr esta integración, en este sentido debe generar valores asociados con la gestión del capital humano y que estos sean compartidos para generar una verdadera cultura organizacional orientada hacia el desarrollo de su capital humano, como soporte a los procesos de gerencia estratégica; además, debe haber una sinergia asertiva entre la alta gerencia y el área de gestión humana como responsable directa de formular y ejecutar los planes relacionados con la capacitación y diseñar las políticas de reclutamiento, selección, empleo y compensación que garanticen que la organización cuente con un capital humano de alto desempeño. Otros elementos que debe incluir la integración del capital humano en los procesos estratégicos están asociados a la comunicación entre los diferentes niveles organizacionales para dar a conocer los planes estratégicos, así como permitir la participación del personal, la motivación, fomentar el trabajo en equipo, el aprendizaje y el desarrollo de la creatividad e innovación.

Ciertamente en los gobiernos locales este proceso de integración pareciera encontrar mayores obstáculos, debido a las características propias de este tipo de organizaciones del sector público, en donde se evidencia una fuerte influencia del factor político, un marco regulatorio que actúa como una especie de camisa de fuerza, la burocracia y su entorno complejo que genera tensiones en las relaciones de poder entre sus miembros, que a su vez son algunos de los factores que fomentan la resistencia al cambio limitando la buena gestión del capital humano y su integración con los procesos estratégicos. En este sentido el área de gestión humana debe afrontar el reto de superar estas barreras para que el capital humano agregue valor en la generación de ventajas competitivas para cumplir con su misión social en su entorno local y con perspectiva en el contexto de la globalización.

Referencias

- Alles, Martha. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica. S.A. 1ª. Edición. 7ª. Reimpresión.
- _____. (2008) *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica. S.A. Segunda Edición.
- Ansoff, Igor. (1984) *Planeación estratégica*. México: UAM.- Azcapozalco
- Arellano, David. (2010) *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. México: Colección Administración Pública. Fondo de Cultura Económica.
- Calderón, G. Naranjo, J. y Álvarez, C (2010) Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración* 23. (41) pp.13-36. Julio- Diciembre 2010. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. Recuperado de http://www.cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/.../01Cnos_Admonkkk_2341_GCalderson_et_al.pdf. Consulta: 2011, Agosto 10.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Diciembre 30, 1999. N° 36.860. Caracas
- Cuenca, Javier. (2002) La gestión estratégica de recursos humanos en las entidades locales. *Capital Humano*. (161), pp.32-38. Recuperado de: <http://www.uhu.es>. Consulta: 2011, Agosto 10
- Daft, Richard. y Marcic, Dorothy. (2009) *Introducción a la Administración*. México: Cengage Learnig. Sexta Edición.
- David, Fred. (1999) *Conceptos de administración estratégica*. México. Quinta Edición: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- De Luna, Ángel (2008) *Capital humano. Gestión por competencias en la administración pública*. México: Editorial Trillas.
- Dolan, Simon (2003) *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: Mac Graw Hill. Segunda edición.
- Drucker, Peter (1999) *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Barcelona: Editorial Norma

- Espinoza, Heisbell (2006) Planificación estratégica. Planificación - herramienta útil para la visualización del futuro. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos32/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica.shtml>. Consulta: 2011, Agosto 08.
- Etkin, Jorge (2005) *Gestión de la complejidad en las organizaciones. la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Francés, Antonio (2006) *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación. Primera edición.
- García, Antonio. (2000). *Administración y organización*. Caracas: Editorial Panapo.
- Goodstein, Leonard. Nolan, Timothy. y Pfeiffer William. (1998) *Planeación estratégica aplicada*. Como Desarrollar un plan que realmente funcione. Santa Fe de Bogotá-Colombia: Editorial MacGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Hernández, Héctor (1996) *Perspectiva del nuevo municipio venezolano*. Alcaldía de Guacara y San Joaquín: 1ra Edición.
- Hitt, Michael. Ireland, Duane. y Hoskisson, Robert. (2008) *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. México: Thomson. Séptima edición.
- Hoffer, C. (1986). *Planeación estratégica: conceptos analíticos*. Bogotá: Editorial Norma.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (2004) *Administración: una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill, 12 edición.
- Lavín, Jesús. (2009) La administración del capital de trabajo en la gestión pública. En Lavín, García y Cordero (Comp.) *Gestión Pública, Innovación y Conocimiento*. (pp.113-126). México: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Ley Orgánica De Régimen Municipal (1989). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, No. 4109. (Extraordinario), Junio 15, 1.989
- Mintezberg, Henry. Quinn, James. y Voyer, John. (1997) *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Edición Breve. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Sánchez, Jesús (2006a) Los desafíos de la gerencia del capital humano Parte I. *Brújula Gerencial*. Recuperado de: <http://www.nrgconsultores.net/Brújula11061.pdf> Consulta: 2011, Agosto 09
- _____. (2006b) Los desafíos de la gerencia del capital humano. Parte II. *Brújula Gerencial*. Recuperado de: <http://www.nrgconsultores.net/Brújula/12061.pdf> Consulta: 2011, Agosto 09
- Sanabria, Mauricio (2004) El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. Julio-Diciembre. (24) pp. 59-81 Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/818/81802405.pdf>. Consulta: 2011, Agosto 11.
- Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica. teoría-metodología-alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión*. Bogotá, Colombia: 3R Editores 9ª edición.
- Spidalieri, Roque y Zampa, Romina (2009) *Planificación y control de gestión. Scorecards en recursos humanos*. Buenos Aires: Editorial Brujas.
- Stegmann, Juan. (2001). *Estrategia empresarial moderna*. Argentina: Instituto de estudios para la excelencia competitiva (IEEC).
- Thompson, Arthur. y Strickland, Lonnie (2003) *Administración estratégica. Textos y casos*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.