

**ASPECTOS RELEVANTES PARA LA TOMA DE DECISIONES Y EL
CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES:
EL CAPITAL HUMANO Y EL TALENTO**

A. Trinidad González-Portela Garrido

Profesora Asociada
Departamento de Organización de Empresas y Marketing
Universidad de Vigo
Escuela Universitaria de Estudios Empresariales

Pablo Cabanelas Lorenzo

Profesor Contratado Doctor
Departamento de Organización de Empresas y Marketing
Universidad de Vigo

Javier Lorenzo Paniagua

Profesor Contratado Doctor
Departamento de Organización de Empresas y Marketing
Universidad de Vigo

Area Temática: C) Dirección y Organización

Palabras Clave: Toma de decisiones, estrategia empresarial, objetivos a largo plazo, supervivencia y éxito.

**ASPECTOS RELEVANTES PARA LA TOMA DE DECISIONES Y EL
CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES:
EL CAPITAL HUMANO Y EL TALENTO**

Resumen

Una de las principales claves en la competitividad de las empresas es el factor humano o, lo que es lo mismo, sus trabajadores. De esta manera, es fundamental que la empresa cuente con un equipo humano adecuado en número y en formación, y que sus integrantes quieran y sepan cómo desempeñar su labor profesional.

El objetivo de esta comunicación es tratar de conocer y comprender cuáles son las necesidades de formación de una muestra de 300 empresas ubicadas en el noroeste español, concretamente en Galicia, ante determinadas situaciones empresariales que, a su vez, están influenciadas por la coyuntura económica actual. También tratamos de reflejar cómo es de acertada o de desacertada, para algunos directivos gallegos, la oferta formativa que existe en el mercado y los motivos que la justifican.

1. INTRODUCCIÓN

La función de los recursos humanos ha evolucionado enormemente desde los inicios del siglo XX hasta la actualidad, ya que aquellos trabajadores que desempeñaban una simple actividad operativa, son ahora el auténtico motor de las organizaciones al reconocerse en los mismos, una aportación muy valiosa en los diferentes campos que conforman las unidades de negocio.

Ante esta realidad, esta comunicación trata de analizar la formación del capital humano, la gestión del talento y la percepción que algunos directivos gallegos poseen con respecto de las empresas que ellos mismos dirigen o de las diferentes circunstancias que influyen en su particular manera de concebir las unidades de negocio.

Partiendo de esta inquietud, la intención y finalidad del presente trabajo es por tanto, determinar la competitividad de algunas empresas gallegas al frente de las cuales su equipo directivo debe adoptar una serie de decisiones de diversa índole. Para ello, se entrevistó personalmente, en profundidad y con un cuestionario cerrado, al máximo responsable de 300 empresas ubicadas en el noroeste español, concretamente en Galicia.

El resultado de dicho estudio es el que aparece reflejado en el presente trabajo y cuyo eje fundamental es el análisis del capital humano y del talento de sus colaboradores.

2. LAS PERSONAS: CAPITAL HUMANO Y TALENTO.

Aspectos vitales para la supervivencia de las empresas, tales como el entorno en el cual se encuentran inmersas o la competitividad propia de cada unidad de negocio, deben ponerse en relación con el mercado en el cual operan.

Tras estos aspectos citados anteriormente, surge la necesidad de detenernos en el análisis del capital humano y de su talento.

En la actualidad, el factor mercado centra la mayoría de los aspectos económicos relacionados con las empresas. Esta posición no siempre ha sido la misma, ya que tan sólo contemplando la situación y contexto económico de los últimos 50 años, observamos que antes era el factor producción el que ocupaba el centro de atención de las unidades de negocio.

Rememorando lo acontecido en un inmediato horizonte de 50 años, con respecto al estado de la oferta de las empresas, observamos que ésta era muy inferior a la demanda. Se trataba, por aquella época, de producir y para ello se requería fuerza de trabajo, es decir, mano de obra numerosa y disciplinada. Sin embargo, en la actualidad, la economía se centra con más atención en el mercado, siendo éste un mercado en el que la demanda es manifiestamente inferior a la oferta con lo cual las empresas deben intentar que todas sus funciones trabajen conjuntamente para que,

por ejemplo, pueda tenerse una rápida reacción en el caso de producirse desajustes en el mercado.

Podemos resumir esta idea estableciendo que el hombre, pasa de ser valorado como un mero recurso que presta un servicio físico, a convertirse en la actualidad en un ser que piensa y que toma decisiones fundamentales para la actividad empresarial. Por ello, los directivos no pueden tolerar que se desperdicie la capacidad de los trabajadores para hacer avanzar nuevas soluciones.

Nos encontramos, por tanto, en un nuevo contexto económico en el que la cualificación de los recursos humanos y la constante evolución tecnológica, han llegado a convertirse en un factor estratégico básico para alcanzar una alta competitividad empresarial (Drucker, 1993).

El objetivo de esta comunicación es tratar de conocer y comprender cuáles son las necesidades de formación de algunas empresas gallegas y cómo es de acertada o de desacertada la oferta formativa que existe en el mercado y los motivos que lo justifican.

La prestación que tengan los trabajadores y que sean capaces de llevar a cabo, estará directamente relacionada con la inteligencia y los niveles educativos y de formación de que dispongan, asumiendo así un papel decisivo como factor de desarrollo de la economía y de la sociedad.

Ha sido este contexto actual el que motiva y justifica conocer con detalle las políticas de formación adoptadas por algunas empresas que operan en Galicia.

3. FORMACIÓN Y COMPETENCIA DE LOS COLABORADORES.

El hecho de que el entorno empresarial sea tan discontinuo y turbulento provoca la necesidad de constantes cambios dentro de las organizaciones. Las empresas no sólo necesitan personas capaces de enfrentarse a entornos cambiantes, sino también personas que posean la capacidad de reinventarse y de redefinir su propio trabajo. Ante este planteamiento, la formación y el desarrollo del capital humano se convierten en unas actividades estratégicas con un gran potencial para contribuir significativamente al logro de ventajas competitivas.

Si nos detenemos brevemente en el significado de cada uno de estos aspectos, podemos recordar que el término “desarrollo” se relaciona con la mejora de las habilidades directivas y su orientación está claramente dirigida hacia el futuro; en cambio la “formación” se relaciona con el corto plazo y con la mejora de los conocimientos y habilidades de los empleados (no directivos). Aunque en la actualidad esta distinción no tenga demasiado sentido, al tratarse de actividades íntimamente relacionadas y complementarias, no por ello deja de ser relevante recordar su primitiva relación. En todo caso ambas presentan una clara orientación estratégica.

Los objetivos clásicos tanto de la formación como del desarrollo han evolucionado y cambiado mucho a lo largo de los últimos 50 años. Así ocurre con metas tales como mejorar el desempeño de los individuos, evitar la obsolescencia directiva, actualizar las habilidades de los trabajadores, solucionar los constantes problemas organizativos, orientar a los nuevos empleados en sus tareas, etc.

En la actualidad han surgido visiones mucho más estratégicas de esta función y que, por lo tanto, permiten adecuar cada uno de estos objetivos a la realidad del momento (Carrión, 2007).

Una de las principales claves en la competitividad de las empresas es el factor humano o, lo que es lo mismo, sus trabajadores. De esta manera, es fundamental que la empresa cuente con un equipo humano adecuado en número y en formación, y que sus integrantes quieran y sepan cómo desempeñar su labor profesional.

El éxito de la empresa estará muy relacionado con las personas que ya se encuentran integradas en la organización de la empresa y que puedan así llevar a cabo la actividad profesional requerida. Todo ello debe estar apoyado por una cultura empresarial en cuyos rasgos esté presente una clara y evidente orientación a los recursos humanos.

Llegados a este punto del análisis, uno de los aspectos que nos interesaba conocer era cómo clasificarían los directivos de las empresas gallegas la oferta formativa existente en el mercado según las necesidades de formación que su empresa en concreto precisaba. Para ello la pregunta se les planteó fue en esos términos y con una respuesta que oscilaba entre “nada adecuada” y “muy adecuada”.

Pero esta cuestión se les formuló con una segunda intención, que era conocer los motivos que explicaban porqué la oferta formativa existente en el mercado era considerada por dichos gerentes como nada o poco adecuada.

Veamos en las siguientes tablas cuáles han sido las respuestas obtenidas al respecto, tanto a nivel global como en función de nuestras variables de segmentación.

Dichas variables de segmentación son: El Sector de Actividad, Las 4 Provincias de Galicia, El Volumen de Facturación Agrupada de las empresas consultadas (siendo: Pequeña Empresa con facturación agrupada hasta 1.500.000 de euros, Mediana Empresa con facturación agrupada de 1.500.000 a 5.000.000 de euros, Gran Empresa con facturación agrupada de más de 5.000.000 de euros) y, por último, si estamos ante una Empresa Internacionalizada o no Internacionalizada.

La tabla 1 refleja las valoraciones, globalmente consideradas, aportadas por los directivos encuestados respecto de la oferta formativa existente en el mercado.

Así, podemos constatar que un 16,78% de los directivos gallegos consideran como “nada adecuada” dicha oferta formativa. En cambio, un 12,18% de los mismos la valoran como “muy adecuada”. En una posición intermedia de valoración nos encontramos con el 36,09% de los encuestados.

Tabla 1. Oferta formativa existente en el mercado.

	Frecuencia	Porcentaje
Nada adecuada	73	16,78%
Poco adecuada	71	16,32%
Regular	157	36,09%
Bastante adecuada	81	18,62%
Muy adecuada	53	12,18%
Total	435	100,00%

Para una mejor comprensión de esta cuestión que nos ocupa, en la siguiente tabla, hemos agrupado el porcentaje de las valoraciones aportadas por los máximos responsables de las empresas. Vemos pues que para la mayoría, un 67% de los encuestados, la oferta formativa es “bastante adecuada” o “muy adecuada”.

Completando el total, el restante 33% de los mismos la consideran “nada” o “poco adecuada”. Esta significativa diferencia nos licita para detenernos un poco más en el análisis de este aspecto e intentar averiguar dónde estas diferencias son más significativas.

Tabla 2. Adecuación de la Oferta formativa.

	Frecuencia	Porcentaje
Nada/Poco adecuada	144	33,03%
Bastante/Muy adecuada	292	66,97%
Total	436	100,00%

Por lo tanto, con el mismo criterio que venimos siguiendo a lo largo de este trabajo, veamos en función de las variables de segmentación seleccionadas, qué ocurre con la oferta formativa que estamos analizando.

Así, atendiendo a las diferentes zonas geográficas, tabla 3, son los directivos de la provincias de Lugo y A Coruña, los que tienen una mejor opinión de la oferta formativa existente en el mercado, ya que para 20,4% de los primeros y un 18,4% de los segundos, dicha oferta de formación es “muy adecuada”. Es Pontevedra, sin embargo, la provincia cuyos responsables la valoran peor porque tan sólo un 2,5% de los mismos la consideran “muy adecuada”. Llama la atención que también sean los directivos de Lugo los que se posicionen en el otro extremo de la balanza, considerando un 22,4% de ellos que la oferta formativa se presenta como “nada adecuada”.

Tabla 3. Oferta formativa existente en el mercado por zonas geográficas.

	A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra
Nada adecuada	14,0%	22,4%	20,0%	11,9%
Poco adecuada	14,0%	11,2%	17,1%	22,0%
Regular	33,3%	27,6%	38,1%	44,1%
Bastante adecuada	20,2%	18,4%	16,2%	19,5%
Muy adecuada	18,4%	20,4%	8,6%	2,5%

Cuando atendemos a la distribución de empresas en función del volumen de facturación agrupada, tabla 4, nos encontramos con unos resultados muy significativos. El 21,6% de los responsables de las pequeñas empresas consideran que la oferta formativa de la que el mercado dispone es “nada adecuada”. Pero mientras esta percepción la mantienen los directivos de las empresas de reducido

tamaño, tan sólo el 8,4% de los responsables de las grandes empresas piensan de la misma manera. Esta consideración se invierte al considerar el extremo opuesto, es decir, al examinar qué tipo de directivos la consideran como “muy adecuada”. Así, mientras para tan sólo el 8,9% de los encuestados de las pequeñas empresas el planteamiento de una oferta “muy adecuada” es correcto, el 14,7% de los consultados opina de forma similar.

Tabla 4. Oferta formativa existente en el mercado por facturación agrupada.

	Hasta 1.500.000€	De 1.500.001€ a 5.000.000€	Más de 5.000.000€
Nada adecuada	21,6%	15,6%	8,4%
Poco adecuada	13,2%	17,0%	22,1%
Regular	40,5%	34,7%	29,5%
Bastante adecuada	15,8%	17,7%	25,3%
Muy adecuada	8,9%	15,0%	14,7%

Por último, si analizamos la opinión de los máximos responsables diferenciando las empresas que se encuentran internacionalizadas de aquéllas que no lo están, observamos en la tabla 5 que el porcentaje de directivos, al frente de empresas internacionalizadas, que consideran que la oferta formativa existente en el mercado es “muy adecuada”, es muy reducido, concretamente, tan sólo un 6,9% de ellos así lo perciben. No obstante, para las empresas no internacionalizadas, dicha oferta formativa sí es “muy adecuada” o por lo menos tal consideración la mantienen el 14,4% de sus responsables. En cambio, con respecto a la consideración de dicha oferta como “nada adecuada”, los encuestados de ambos tipos de empresas, esto es, internacionalizadas o no internacionalizadas, presentan un porcentaje muy parecido ya que el 14,6% de los directivos de las primeras y el 17,7% de los directivos de las segundas clasifican a la oferta formativa en términos muy cercanos.

Tabla 5. Oferta formativa existente en el mercado por grado de internacionalización.

	No internacionalizadas	Internacionalizadas
Nada adecuada	17,7%	14,6%
Poco adecuada	13,1%	23,8%
Regular	35,1%	38,5%
Bastante adecuada	19,7%	16,2%
Muy adecuada	14,4%	6,9%

Es relevante aclarar que, con respecto a esta cuestión, no existe una relación de dependencia entre la opinión de los encuestados sobre la existencia en el mercado de oferta formativa y los distintos sectores económicos y el tipo de gestión y propiedad familiar de la empresa.

Mencionamos en párrafos anteriores que la cuestión relativa a la oferta formativa se les había reformulado a nuestros directivos en una segunda instancia para, de este modo, conocer con más detalle cuáles eran los motivos que justificaban para ellos el contenido negativo de su respuesta. Para ello, les proporcionamos una serie de razones tasadas aunque también les dimos la opción de añadir otros motivos diferentes. Reflejamos estas respuestas en la tabla 6.

De esta manera, globalmente considerados, el 60,1% de los responsables gallegos encuestados creen que la “baja adecuación de los contenidos a las necesidades de la empresa” es el motivo que justifica que su opinión personal haya sido que la oferta formativa existente en el mercado sea “nada” o “poco adecuada”. Por tanto, claramente este es el argumento que la mayoría aduce al respecto de la cuestión. Sin embargo, un 25,9% de los encuestados ven como motivo que apoya su respuesta, el hecho de que sea “baja la calidad organizativa” y un 21,7% de los mismos opinan que la “baja calidad corresponde a los formadores”. En otro orden de cosas, es el 15,4% de los directivos los que consideran que la “baja adecuación de los horarios” es el motor principal de su negativa valoración de la oferta formativa.

Tabla 6. Motivos que explican la “nada” o “poco adecuada” oferta formativa existente en el mercado.

	Porcentaje
Baja adecuación de los horarios	15,38%
Baja calidad de los formadores	21,68%
Baja calidad organizativa	25,87%
Baja adecuación de los contenidos a las necesidades de la empresa	60,14%

Aunque con respecto a esta cuestión los autores no hemos encontrado diferencias estadísticas significativas, analizando los distintos colectivos seleccionados como variables de segmentación y los distintos motivos que justifican la inexistencia o escasa adecuación de la oferta formativa, sí vamos a detenernos en el estudio de esta cuestión, dependiendo del tipo de gestión y propiedad familiar o no de la empresa ante la cual nos encontremos.

Por eso, mostramos la tabla 7 en la que se puede observar que prácticamente 7 de cada 10 empresas no familiares consideran que la “baja adecuación de los contenidos a las necesidades de las empresas” es un motivo que aclara su respuesta, mientras que un porcentaje menor, concretamente el 55,1% de los responsables de empresas familiares, piensan del mismo modo.

Así mismo, la “baja calidad de los formadores” es otra razón que aducen el 10% de los encuestados al frente de empresas no familiares y el 29,2% de los que se encuentran al mando de empresas familiares.

Tabla 7. Motivos que explican la “nada” o “poco adecuada” oferta formativa existente en el mercado según el tipo de empresa familiar o no.

	No Familiar	Familiar
Baja adecuación de los horarios	12,0%	15,7%
Baja calidad de los formadores	10,0%	29,2%

Baja calidad organizativa	30,0%	23,6%
Baja adecuación de los contenidos a las necesidades de la empresa	72,0%	55,1%

4. CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO.

Desde hace algunos años, a la cultura y al estilo de dirección empresarial se le da mucha importancia, siendo uno de los temas principales de atención en congresos, conferencias y publicaciones. La cultura empresarial está formada por una serie de conocimientos y valores que marcan el carácter, la conducta y la actitud, en fin, el proceder de una empresa.

Este conjunto de ideales es lo que conforma el llamado “estilo de vida de una empresa” y se basa en el sentimiento colectivo y coherente de todo el personal para así adherirse a los propósitos, a las aspiraciones y ambiciones de la empresa con la que se siente afín.

Se ha considerado a la cultura empresarial, como a una forma peculiar de planificar la organización de la empresa para poder llevar a cabo su desarrollo comercial, teniendo en cuenta la importancia del comportamiento del soporte general y, desde un punto de vista de suma importancia, la forma de actuar de los recursos humanos.

El que marca la pauta del comportamiento de una empresa, su impronta, es la persona encargada de organizarla y montarla. Los ideales, la formación y la categoría de este líder son de capital importancia para la cultura empresarial que irá aflorando, progresivamente, en la nueva empresa, reflejándose en todas las secciones. Posteriormente consolidará, ya de un modo permanente, el estilo de dirección y, consecuentemente, el “estilo de vida” de la misma. Su circunstancia empresarial, es decir, su conducta, con sus recursos y sus capacidades, será la que orientará y también ayudará a visualizar si los rasgos culturales de la región, pueden ser considerados como ventaja competitiva para las empresas de la Comunidad Autónoma de Galicia.

Al hilo de lo comentado, el presente trabajo ha pretendido reflejar que un 16,78% de los directivos gallegos consideran como “nada adecuada la oferta formativa” existente. En cambio, un 12,18% de los mismos la valoran como “muy adecuada”.

Son los directivos de las provincias de Lugo y A Coruña, los que tienen una mejor opinión de la oferta formativa existente en el mercado, ya que para 20,4% de los primeros y un 18,4% de los segundos, dicha oferta de formación es “muy adecuada”.

Para las empresas no internacionalizadas, dicha oferta formativa sí es “muy adecuada” o por lo menos tal consideración la mantienen el 14,4% de su equipo directivo.

A nivel global, el 60,1% de los directivos gallegos encuestados creen que la “baja adecuación de los contenidos a las necesidades de la empresa” es el motivo que justifica que su opinión personal haya sido que la oferta formativa existente en el mercado sea “nada o poco adecuada”.

La “baja calidad de los formadores” es otra razón que aducen el 10% de los directivos al frente de empresas no familiares y el 29,2% de los que se encuentran al mando de empresas familiares.

Es certero advertir que el entorno de las empresas gallegas está cambiando de manera radical y, en consecuencia, su naturaleza interna.

Nos encontramos por tanto, ante un entorno de gran turbulencia e inestabilidad y caracterizado por una serie de fenómenos sociales, culturales y económicos en permanente interacción que han derivado en el llamado “efecto globalizador”. Este último efecto imposibilita, en numerosas ocasiones, a las empresas a mantenerse en elevadas posiciones competitivas en todo momento.

Pero debemos recordar que, teniendo presente todas las oportunidades y posibilidades que otorga y confiere la utilización de las nuevas tecnologías, podrán las empresas emprender nuevos retos o mejorar los existentes, y así atenuar la compleja situación comercial presente tanto en la realidad nacional como en la internacional.

Son en esta serie de aspectos, donde la figura del máximo responsable de la empresa debe destacar especialmente, aportando tanto su visión del negocio como su experiencia propia para así lograr optimizar todos los recursos y resultados posibles en beneficio de la propia empresa y de sus accionistas, entre otros.

Debe continuar pues con posteriores análisis en la búsqueda de las capacidades, rendimientos, actitudes y aptitudes que contribuyan y posibiliten a que las empresas sean unidades de negocio económica y organizativamente sostenibles.

5. BIBLIOGRAFÍA.

- Andrews, K. (1977), “*El Concepto de estrategia de la empresa*”, EUNSA, Pamplona.
- Ansoff, H.I. (1965), “*Corporate Strategy*”, McGraw-Hill, New York.
- Ansoff, H.I. (1976) “*La Estrategia de la Empresa*”, Universidad de Navarra, Pamplona.
- Bueno, E. (1996), “*Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*”, Pirámide, Madrid, 5ª edición.
- Carrión, J.; Ortiz de Urbina, M. (2002), “*La Teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento*”, *Diálogos Universitarios de Postgrado*, Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Carrión, J. (2003), “*Modelo General para la Creación de Conocimiento*”, FIC.
- Carrión, J. (2007), “*Estrategia: de la visión a la acción*”, ESIC, 2ª Edición, Madrid.

- Chandler, A.D. (1962), "*Strategy and Structure*", The MIT Press, Cambridge, Mass
- Chan, W.; Mauborgne, R. (2005), "*La Estrategia del Océano Azul. Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*", Granica, Barcelona.
- Edvinsson, L.; Malone, M.S. (1999), "*El Capital Intelectual*", Gestión 2000, Barcelona.
- Grant, R. M. (1996), "*Dirección Estratégica: Conceptos Teorías y Aplicaciones*", Civitas, Madrid.
- Jericó, P. (2001), "*Gestión del Talento*", Prentice Hall, Madrid.
- Johnson, G; Scholes, K. (2001), "*Dirección Estratégica*", Prentice Hall, Madrid, 5ª Edición.
- Kreitner, R.; Kiniki, A. (1997), "*Comportamiento de las Organizaciones*", McGraw-Hill, Madrid.
- McClelland, D.C. (1987), "*Human Motivation*", Cambridge University Press, Cambridge.
- Mintzberg, H.; Ahlstrano, B.; Lampel, J. (1998), "*Strategy Safari*", The Free Press.
- Navas, J.E.; Guerras, L.A. (2002), "*La Dirección Estratégica de la Empresa*", Civitas, Madrid.
- Ohmae, K. (1989), "*La mente del estratega*", McGraw-Hill, Madrid.
- Porter, M.E. (1982), "*Estrategia Competitiva*", C.E.C.S.A., México.
- Porter, M. E. (1987), "*Ventaja Competitiva*", C.E.C.S.A., México.
- Porter, M. E. (1990), "*Competitive Advantage of Nations*", The Free Press, New York.
- Steward, T.A. (1997), "*La Nueva Riqueza de las Organizaciones: EL Capital Intelectual*", Granica, Buenos Aires.
- Sveiby, K.E. (1997), "*Capital Intelectual. La Nueva Riqueza de las Organizaciones*", Gestión 2000, Barcelona.
- Tzu, S.; Lawson, J. (2003), "*El Arte de la Guerra para ejecutivos y directivos*", Ediciones Obelisco, Barcelona

