

Enfoque de Desarrollo Organizacional: Desarrollo del Capital Humano

Organizational Development Approach: Human Capital Development

VALDÉS-ARIAS, M. G.¹

1 Universidad Autónoma del Estado de México

M. Valdés Arias

M. Moreno & D. Arrieta (eds.). Enfoques y Perspectivas de la Responsabilidad Social Organizacional. Proceedings-©ECORFAN-Spain, 2018.

5 Resumen

Transformación del aprendizaje corporativo: Prepararse para la revolución Más allá de retener: Construir pasión y propósito Analíticos de Talento a la práctica: De las promesas a la realidad entregando información de valor. Reinventar la gestión del desempeño: Reemplazar “mediciones forzadas” por retroalimentación y desarrollo De la diversidad a la inclusión: Pasar del cumplimiento, a la diversidad como estrategia de negocio Avanzar hacia la nube: Integrar tecnologías de Talento, RH y negocio. Los resultados del estudio indican que a nivel global, las tendencias percibidas con mayor urgencia e importancia son Liderazgo, Retención y Compromiso, Evolucionar las habilidades de RH, Capacidad de la Fuerza Laboral y Atracción de Talento. En México, se comparte la preocupación por las tres primeras, sin embargo, cobran mayor relevancia Aprendizaje y Desarrollo y la Gestión del Desempeño. En México, todavía tenemos camino por recorrer en temas tácticos como el desarrollo y la gestión del desempeño. La coyuntura generada por las transformaciones de las principales industrias del país, enmarcará un nuevo escenario para que las compañías atiendan los retos de Capital Humano de su agenda de negocio. Los sistemas de negocios que actualmente se utilizan es por medio de herramientas que se han desarrollado con ayuda de la tecnología y recursos que con el paso del tiempo han ido evolucionando. En este documento se analizara de manera breve los conceptos fundamentales que considera el emprendedor, todo ello para recordar la importancia de empezar una idea de negocios y como debe ir dirigida. Una idea puede ser un nuevo producto o servicio que se pueda aplicar en una ubicación factible para el proyecto. Los emprendedores tienen la capacidad de construir negocios empezando sin muchos recursos y multiplicándolos de forma masiva y en la siguiente información se detallaran algunos pasos para poder iniciar un proyecto. Se comentarán cuáles son los tipos de emprendedores que existen y que función tiene cada modelo de negocios, es importante indicar que una idea debe ser bien destinada a una forma de negocios que vaya acorde a los objetivos deseados. Se explicarán algunas aptitudes que debe cumplir el emprendedor y que debe seguir desde el inicio de su idea siguiendo con un proceso de perseverarían hasta llegar a un momento en donde el proyecto es sostenible.

Modelo de negocios, emprendedores, aptitudes, sostenible.

5.1 Introducción

Cuando la gente honrada trabaja en estructuras y sistemas que no están alineados con los valores que propugna la organización, simplemente no habrá confianza y productividad a través de la tradición y de expectativa cultural, estos sistemas y procesos arraigan de tal forma la organización y pueden ser más difíciles de cambiar que un comportamiento individual; uno de los grandes descubrimientos de Edwards Beming fue que aproximadamente un 90% de todos los problemas organizacionales son sistémicos. Los sistemas y las estructuras son casos, son programas y en mucho no se tiene libertad para seguir así. El liderazgo todavía pertenece a las personas, la confiabilidad organizacional requiere tanto el carácter organizacional como la competencia organizacional, el alineamiento es la confiabilidad institucionalizada, esto quiere decir que los mismos principios que la gente incluye en un sistema de valores son la base para diseñar las estructuras, los sistemas y los procesos. Una nueva cultura organizacional hace que la estructura está supeditada al nuevo propósito, el alineamiento, está supeditado a la exploración, de encontrar caminos, la disciplina se manifiesta tanto en el ámbito personal como en el organizacional, en el contexto de una organización, es así que la disciplina se llame alineamiento porque se están creando o alineando las propias estructuras, sistemas, procesos y cultura organizacional para realizar una mejor visión común.

He aquí, palabras más, palabras menos, la respuesta que construimos entre los dos, con algunas adiciones de mi reciente cosecha; la promesa de valor, esto es, lo que la práctica de Capital Humano le agrega a la tradicional administración de talento humano, es:

Capital Humano con responsabilidad social es un lenguaje pragmático que ofrece una nueva dimensión a los conceptos de aptitudes, habilidades, conocimientos, capacidades, etc. Nuevas palabras crean un nuevo horizonte y nutren nuestras ideas frente a la gestión de recursos humanos.

Capital Humano es un lente nuevo que subraya el aporte y el valor económico y financiero del talento humano dentro de la empresa. Es como resaltar una frase cuando se está volviendo a leer un libro: no es una idea nueva, pero definitivamente sí la encontramos valiosa.

Capital es un motivo individual o colectivo que mueve a las personas a hacerse más responsables de su aporte a los resultados empresariales o más valiosos en el competitivo mercado del empleo y el auto emprendimiento. Reinventar la gestión del desempeño: Reemplazar “mediciones forzadas” por retroalimentación y desarrollo de la diversidad a la inclusión: Pasar del cumplimiento, a la diversidad como estrategia de negocio Avanzar hacia la nube: Integrar tecnologías de Talento, y negocio.

Los resultados del estudio indican que a nivel global, las tendencias percibidas con mayor urgencia e importancia son Cultura Organizacional, Responsabilidad Social, Liderazgo, Retención y Compromiso, Emprendurismo, Evolucionar las habilidades, Capacidad de la Fuerza Laboral y Atracción de Talento. En México, se comparte la preocupación por las tres primeras, sin embargo, cobran mayor relevancia Aprendizaje y Desarrollo y la Gestión del Desempeño.

Todavía tenemos camino por recorrer en temas tácticos como el desarrollo y la gestión del desempeño. La coyuntura generada por las transformaciones de las principales industrias del país, enmarcará un nuevo escenario para que las compañías atiendan los retos de Capital Humano con Responsabilidad Social, de su agenda de negocio.

El presente trabajo de investigación denominado “Enfoque de Desarrollo Organizacional: Desarrollo del Capital Humano”, la elección de este tema surge por la necesidad que se tiene de resolver los problemas en las organizaciones, donde *el problema no es que las empresas no valoren a su personal; es que no saben cómo hacerlo*; no han encontrado una forma viable de medir su valor ni de valorizarlo con una mejor gestión y sistémica de alineamiento donde entonces un contexto empresarial invierta e involucre este enfoque.

5.2 Descripción del Problema

El problema más difícil es la mentalidad. En planos directivos se ven difícil valorar el capital humano de sus organizaciones cuando ellos mismos son una parte importante de ese capital; están ligados a el a través del funcionamiento de la empresa, sobre el que tienen responsabilidad directa.

Esto hace muy difícil adoptar una postura objetiva respecto al capital humano de la empresa como un todo o hacia los procedimientos utilizados para conseguirlo, gestionarlo o desarrollarlo. Capital intelectual con responsabilidad social en las organizaciones, que se relacione con el talento en las competencias del factor humano.

Dinámica de los negocios (cantidad de empresas que nacen y se expanden, cantidad de empresas que se reducen y mueren).

Capacidades emprendedoras (actitud emprendedora, aptitud emprendedora y ambición emprendedora).

Además del problema de mentalidad existe un problema de motivación. El cambio es difícil para cualquiera hasta para los directivos responsables de introducirlo. ¿Por qué van a tener que remodelar las empresas sus prácticas de capital humano si hasta ahora han venido haciendo lo mismo? Algunos directivos no cambiarán hasta que se vean obligados hacerlo ésta es la mala noticia y la buena es que ya ha llegado la hora para transformar ese desarrollo organizacional con el enfoque y el ímpetu.

Objetivos

Objetivos organizacionales con responsabilidad Social: Desarrollo de Capital Humano; Cultura Organizacional; Emprendurismo; Liderazgo Colaborativo; Utilidad; Productividad; Calidad; Reducción de costos; Participación en el Mercado; Satisfacción del cliente, entre otros. Objetivos Individuales: Salario; Beneficios sociales; Seguridad y estabilidad en el empleo; Condiciones adecuadas de trabajo; Crecimiento profesional.

Al tener como fin común los objetivos mencionados anteriormente se puede obtener un mayor nivel de productividad, crecimiento económico entre otros beneficios, a través de las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa por medio del trabajo aunque las personas y las empresas se necesitan mutuamente, porque las organizaciones necesitan de las personas para funcionar y alcanzar el éxito y las personas para realizar sus objetivos personales e individuales, así como la búsqueda de su éxito, aquí radica la importancia de saber desarrollarlo, planificarlo para equilibrar objetivos individuales y organizacionales para alcanzar las metas que permitan que ambos ganen.

5.3 Desarrollo

La creciente importancia sobre los procesos de generación de empresas ha tenido un papel fundamental en las sociedades, la relevancia se relaciona con las oportunidades de crecimiento laboral y profesional que poco a poco va ocupando espacio en el área del emprendedor. Cada vez más se relaciona con diferentes ámbitos ya sea en las asociaciones empresariales o en las no gubernamentales (ONG's), incluyendo en las nuevas empresas que interactúan de forma innovadora.

Las alternativas de desarrollar modelos emprendedores es que se adopta la tecnología como una herramienta de oportunidad para la interacción con los nuevos servicios, productos y se cumple como una nueva forma comercializar eficientemente.

El trabajo con las organizaciones educativas, empresariales y gubernamentales, ha desarrollado un potencial en los recursos humanos para generar herramientas de gestión más eficientes para elaborar idea y proyectos.

El presente trabajo pretende brindar un entendimiento de diferentes ideas para los emprendedores ya que se desean aportar claves para poder emprender un negocio e incubar proyectos que sean socialmente responsables.

El Emprendedor

Algunos lo podemos considerar que un emprendedor es el constructor que lo perfila hacer y trabajar con organizaciones humanas para desarrollar y trascender a la idea en una oportunidad de negocios. (Lebendiker, 2013)

Los emprendedores desean construir y aprovechar una o varias ideas a base de oportunidades. Esto puede dar origen a un proyecto que tenga la factibilidad de resolver problemas y tareas en la economía, medio ambiente y en la sociedad.

Cuando un emprendedor decide tomar una decisión para construir un proyecto, tiene por delante el desafío de sostener el compromiso con la sostenibilidad de la idea, ya que es un proceso de perseverancia y de dificultad los primeros años. El profundo deseo personal de colaborar para una toma de decisión innovadora, es lo que distingue al emprendedor del empresario, es por ello que el emprendedor tiene una tarea de difícil porque se enfrenta a nuevos sistemas que aun no están establecidos.

Existen personas que tienen que ingeniar su propia silla pero hay otras personas que deciden comprar su silla, esta es una de las reflexiones que como emprendedores se tiene que considerar ya que las experiencias varían dependiendo a las condiciones de vida del emprendedor.

Según Jean Baptista Say, uno de los pioneros en la ciencia económica, decía que el ser emprendedor era aquella persona capaz de dirigir una empresa actuando como intermediario entre el capital y el trabajo pero incorporando la idea del riesgo. Más allá del riesgo o la incertidumbre, el emprendedor es considerado el constructor, el hacedor con la capacidad de innovar.

Joseph Shumpeter teorizo acerca de los aportes que los grandes innovadores y emprendedores realizaban al crecimiento del capitalismo, en los años de 1930 se consideraba al emprendedor como la suerte de ser inventor y capaz de conseguir los recursos necesarios para poner de pie una industria que impulsara el desarrollo económico de la sociedad capitalista.

En los años de 1970 se formo una nueva generación de emprendedores surgidos del calor de la industria de los sistemas de información y de las computadoras, generando una vigorización en la tecnología y en la nueva economía. Personas como Bill Gates o Steve Jobs comenzaron a construir imperios desde sus casas y en poco tiempo fueron firmas que formarían corporaciones generando un gran proyecto en las redes de mercado.

Una empresa altamente rentable genera las condiciones para que las universidades, el capital y los proyectos vayan tomando un sistema virtuoso de apoyo en las iniciativas empresariales basadas en oportunidades de la nueva industria.

En México, en los años 90's, el boom de los emprendimientos se hizo sentir a partir de algunas iniciativas exitosas como Mercado Libre que abarco la creativa forma de comercializar productos y servicios por medio del Internet. El diseño, la moda y las nuevas formas de consumo han desarrollado este sistema económica dependiente a la tecnología.

Contextos

Existen modelos que explican la relación entre el contexto y las capacidades de un emprendedor. El primer modelo fue desarrollado por la Organización Internacional conocida como Global Entrepreneur Monitor también conocida como modelo "GEM". Según el Modelo GEM, para que se desarrolle una buena actividad emprendedora es necesario tener los siguientes elementos:

Condiciones generales del país (gobierno, infraestructura, mercado financiero e instituciones)

Condiciones específicas para el desarrollo de los emprendedores (acceso al capital, apertura del mercado interno, acceso a la infraestructura, programas de gobierno, educación, entrenamiento, transferencia de tecnología, normas culturales y sociales, infraestructura legal y comercial)

Crecimiento Económico Nacional (consideraciones en que líneas generales hay nuevos emprendimientos cuando lo hace la economía del país)

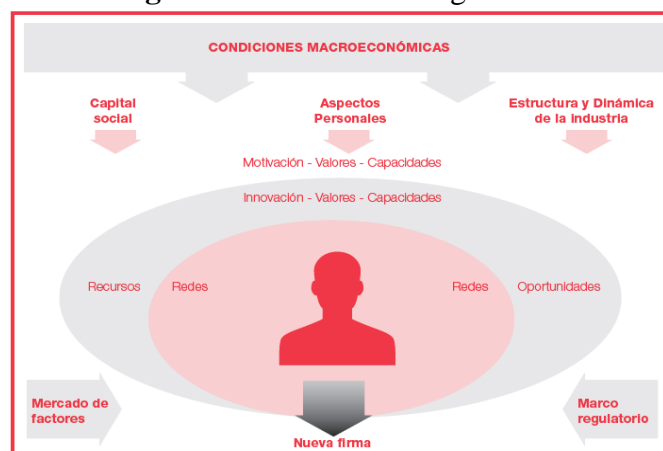
de los negocios (cantidad de empresas que nacen y se expanden, cantidad de empresas que se achican y mueren)

Oportunidades de negocios (existencia objetiva y percepción)

Capacidades emprendedoras (actitud emprendedora, aptitud emprendedora y ambición emprendedora)

El segundo modelo desarrollado por el investigador argentino Hugo Kantis, hace hincapié en el rol de las redes personales y el capital social como uno de los factores a destacar dentro de las competencias que suelen tener los emprendedores con mayor capacidad de crecimiento (Figura 1).

Figura 5.1 Modelo de Hugo Kantis



Fuente: Kantis, H. (2009). Aportes para el diseño de políticas integrales de desarrollo emprendedor en América Latina.

Un emprendedor no es necesariamente una persona que tiene una buena idea, en esta categoría se consideran artistas o inventores. A diferencia de ellos, los emprendedores son capaces de construir la idea e implementarla como una organización de manera concreta. (Ries, 2013)

Según Ries (2013), dice que ya no se trata de construir un producto o un servicio que cambie al mundo sino que se trata de diseñar el negocio capaz de introducir el producto o servicio en el mercado para lograr que sobreviva y crezca.

Los emprendedores deben desarrollar grandes capacidades de comunicación y persuasión para agenciarse de una buena red de apoyo de especialistas y gerentes de compañía. Mientras los emprendedores de empresas toman riesgos empresariales (juegan su propio capital inicial) y operativo (ponen en juego sus propias decisiones gerenciales frente a sus socios y empleados), a diferencia el emprendedor corporativo no arriesga su capital económico, sino su carrera profesional.

También existen los emprendedores sociales que son personas que desarrollan sus proyectos en organizaciones sin fines de lucro, donde procuran lograr un fuerte impacto social en la implementación de programas que tiene como objetivo disminuir las desigualdades y mejorar el mundo. En algunas ocasiones se considera que la mayoría de los emprendedores pueden arriesgar su capital inicial en vez de ganar un sueldo seguro, es por eso la incertidumbre de lanzarse a una idea de negocios y de emprendimiento. Para ello toma en cuenta lo que es el “costo de oportunidad” que es lo que estamos dispuestos a pagar para aprovechar lo que consideramos otra actividad para poder tener beneficios en un futuro.

Igualdad de Emprendimientos

Un emprendimiento es de alguna forma la extensión de los emprendedores, existen algunas diferencias por ejemplo en aquellos emprendedores que deciden fundar una empresa por si mismos o aquellos que prefieren comprar la franquicia de un negocio existente.

Un modelo de franquicia cuando se encuentra bien estructurado, tiene como ventaja que el producto o servicio ha sido probado y funciona en determinado mercado y locación. Pero hay que tener cuidado en donde se establece ya que influyen las variables culturales y geográficas.

Una franquicia tiene como ventaja adicional, la transferencia de tecnologías de gestión del franquiciante al franquiciado (quien explotara el negocio establecido) a través de un manual que ya tiene una metodología establecida para capacitar y posicionarse rápidamente en el mercado. Suele pasar que se pueden ahorrar ciertos recursos como tiempo, dinero y sobre todo la incertidumbre riesgosa de un proyecto en los primeros años.

Oportunidades y Necesidades

En la mayoría de los casos quienes emprenden un negocio lo hacen en un momento cuando se les presenta algún tipo de crisis. Esto sucede porque durante las crisis el riesgo se percibe menor y se abren ventanas de nuevas oportunidades. Basando en esto, los “emprendedores por oportunidad” son aquellos que emprenden porque han detectado un área de vacancia en el mercado que ellos creen poder cubrir y capitalizar.

Los emprendedores por necesidad requieren de un importante apoyo por parte del Estado, ya que además de herramientas técnicas y recursos, estos también necesitan de cierta fuerza social para poder ingresar a los mercados de consumo. En cambio los emprendedores por oportunidad detectan un área de vacancia en el mercado y podrían cubrir y capitalizar, este proceso se da a partir de la observación que les permite un trabajo en relación de aptitudes propias.

La mayoría de los emprendedores por oportunidad suelen ser individuos con cierta formación educativa (secundaria, preparatoria o universidad) y con algún tipo de red de contactos provenientes de los estudios que los motivan a desarrollar un proyecto por etapas.

Algunos ejemplos de los emprendedores más importantes del mundo son:

Bill Gates de la empresa Microsoft; Steve Jobs de la empresa Apple; Howard Shultz de la empresa Starbucks; Larry Page de la empresa Google; Marcos Galperín de la empresa Mercado Libre. A este tipo de negocios se les conocer como “Gacelas” (por la rapidez con que se mueven y crecen) o de alto impacto social. Son emprendimientos que generan un gran número de empleos, generalmente calificados y son bien tomados como referencia empresarial.

El perfil de los emprendedores

El fundador de una empresa es generalmente un individuo que cuenta con un saber que se traduce en el conocimiento de un producto, un servicio o una tecnología como los siguientes ejemplos:

+ Emprendedores de base científica-tecnológica: este tipo de emprendedores cuenta con una formación académica, generalmente en disciplinas científicas o en ingenierías y vivir en la investigación. Está relacionado con los emprendedores que fundan proyectos en biotecnología, nanotecnología, agricultura, software, etc.

+ Emprendedores del mundo digital: Son desarrolladores de proyectos orientados a Internet, aplicaciones para celulares, videojuegos, etc. Es un segmento con mayor atractivo debido a la gran expectativa de crecimiento que genera.

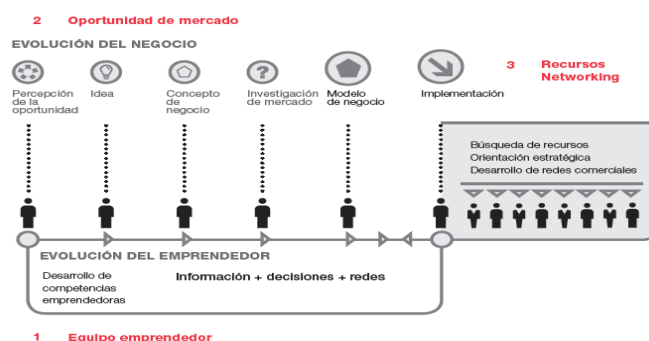
+ Emprendedores creativos: Generan proyectos en diseño, moda, cine y arte. El foco en el producto y su diferencia son los aspectos que lo caracterizan como un complemento estético pero no necesario, por lo que estos modelos de emprendimiento pueden tener menor crecimiento que los anteriores modelos.

+ Emprendedores de consultoría: Son emprendedores que cuentan con una formación académica en disciplinas como: derecho, contabilidad, ingeniería industrial y del medio ambiente. Esto con la finalidad de asesorar a empresas u otros emprendedores, para ello se necesita la implantación de una marca y una interesante cartera de clientes.

+ Emprendedores sociales: Combinación de modelos de emprendimiento con o sin fines de lucro que deben de estar muy bien apalancados económicamente para poder gestionarlo de manera profesional.

Primeramente antes de comenzar a emprender es necesario pensar en: ¿Qué es lo que necesitamos para comenzar con nuestro emprendimiento?; ¿Alcanza con los recursos con los que cuento o se requiere de un socio?; ¿Es el dinero lo más importante para arrancar?; ¿Cuáles van a ser las dificultades con las que me voy a encontrar el primer año y como lo voy a superar?. Estas son una de las preguntas que suelen aparecer en la cabeza de quien encara un nuevo negocio. Las oportunidades son ventanas o espacios vacantes que detectamos en el mercado para idear propuestas diferenciadas. Se pueden descubrir posibilidades de colocar un producto o servicio previamente ideado por nosotros como una propuesta totalmente original que estimule un deseo oculto o inexistente en usuarios y consumidores. (Figura 2).

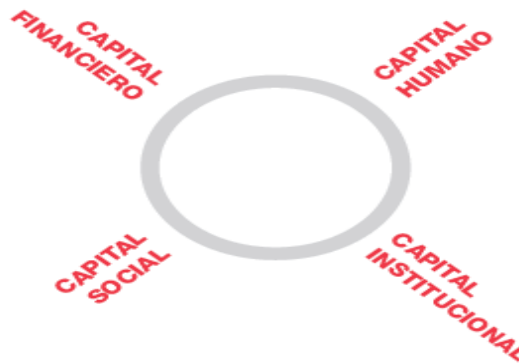
Figura 5.2 Línea de tiempo en la evolución del proyecto



Fuente: Lebediker, A. (2013). Diseño e Innovación para Pymes y Emprendedores.

Existen otro tipo de emprendedores que inician con la percepción de la oportunidad de mercado y a partir de ahí van ideando el producto. Lo que sí es importante es que el producto como la oportunidad y mercado no estén dissociados sino que todo este unido. Cuando se habla de recursos lo primero que pensamos es en dinero, sin embargo el capital necesario para comenzar un proyecto no solo es el dinero y a veces no es el recurso más importante. Es por ello que existen 4 recursos fundamentales que nos van a ayudar a iniciar un modelo de emprendimiento en la etapa de su vida, se puede esquematizar de la siguiente manera llamados “los 4 tipos de capital” (Figura 3)

Figura 5.3 Los 4 capitales del emprendedor



Fuente: Lebediker, A. (2013). Diseño e Innovación para Pymes y Emprendedores.

Capital Institucional

Permite a los emprendedores hacerse de forma más o menos rápida de una fuente de recursos intangibles que aportan conocimientos y redes. Las instituciones se han ido especializando cada vez más en un determinado perfil de emprendimientos como en lo público, privado y académico (con o sin fines de lucro). Tomar contacto con la red de instituciones a emprendedores o con las que tienen las fuentes de conocimiento para aportar al proyecto, es una forma económica de compartir clientes y alianzas de trabajo.

Capital Institucional

Permite a los emprendedores hacerse de forma más o menos rápida de una fuente de recursos intangibles que aportan conocimientos y redes. Las instituciones se han ido especializando cada vez más en un determinado perfil de emprendimientos como en lo público, privado y académico (con o sin fines de lucro). Tomar contacto con la red de instituciones a emprendedores o con las que tienen las fuentes de conocimiento para aportar al proyecto, es una forma económica de compartir clientes y alianzas de trabajo.

Capital Humano

El equipo de personas que constituyen nuestro emprendimiento es uno de los recursos más importante y un factor competitivo crucial. La búsqueda de recursos humanos calificados y comprometidos con nuestro proyecto es una tarea demandante ya que como se puede asegurar a una persona introducirse a un proyecto de futuro incierto. Es importante agregar personas que estén comprometidas y sean de confianza entera para poder desarrollar las tareas del proyecto.

Capital Financiero

Existen estadísticas que indican que la principal fuente de financiamiento inicial para un nuevo emprendimiento proviene de familiares y amigos. La búsqueda de financiamiento es una tarea permanente que se debe realizar desde el capital inicial para el desarrollo del prototipo hasta ya que el emprendimiento este en marcha, con el objetivo de adquirir un equipo, alquilar un local y sumar capital de trabajo para lanzar el proyecto.

Dos formas básicas de financiarse: a través de deuda o por cesión de acciones. Ambas tienen sus ventajas y desventajas. En ambos el dinero tiene un costo; en el primer caso se trata de intereses del préstamo y en el segundo de la utilidad de la inversión.

En el primer caso no estamos sumando un socio sino un acreedor que en nada se compromete con el proyecto y en el segundo se incorpora un socio que se involucrará para bien o para mal del proyecto en las decisiones que en conjunto se tomen. Existe otra nueva modalidad de fondeo que es relativamente nueva que se conoce como Crow funding; se trata de sitios que se encuentran en internet como Kickstarter, Ideame, Banana Cash, etc. En estas formas el emprendedor presenta a través de un video que se sube a la web el proyecto, la necesidad de financiamiento y el tiempo en que necesita contar con el dinero y la comunidad de usuario del sitio aporta una parte a cambio de algún premio.

Para evitar algunos de los frecuentes problemas financieros existen algunas reglas básicas:

- Tener inicialmente bajos costos fijos especialmente los concernientes a oficinas.
- Comprar a plazo y vender en efectivo.
- Cuidar el efectivo en todo momento.
- Comprar a largo plazo el equipamiento.

La intención en primera instancia es poder dar cuenta de que el trabajo de búsqueda de financiamiento es parte de la agenda estratégica y operativa del día a día del emprendedor.

Capital Social

Se refiere al grado de solidaridad o cooperación con que cuenta un determinado grupo humano y al uso de las oportunidades que cada uno de los individuos forman parte del proyecto. Existen 3 fuentes principales que contribuyen a incrementar el capital social de un grupo: la confianza mutua, las normas efectivas y las redes. La creación de redes es una actividad que se realiza a lo largo de toda nuestra vida, No obstante cuando se comienza a desarrollar nuestra actividad profesional es bueno sistematizarla. Para ello es bueno considerar la calidad de contactos y el nivel de confianza que se tenga hacia ellos. La familia de la que provenimos, las amistades realizadas a lo largo de nuestra formación educativa y recreativa y los vínculos que se generaron en los trabajos constituyen las redes primarias de nuestro proyecto.

Las competencias de emprendedores

Los recursos con los que el emprendedor cuenta al momento de iniciar el proyecto y la capacidad para poderlo hacer crecer, debe tener ventajas competitivas con respecto a otras empresas con objetivos similares.

Algunas ideas para conseguir los logros de un emprendimiento son:

- La búsqueda de oportunidades: Es una cualidad que distingue a un emprendedor de quien no lo es.
- La perseverancia: Se tiene que considerar el fracaso como parte del proceso y no como una excepción. Se deben asimilar los rumbos del proyecto y reflexionar en que está mal y que se puede corregir.
- Demanda de calidad: Es un objetivo que debe estar planteado desde el comienzo, aunque sabemos que los logros no serán rápidos.
- Toma de riesgos de forma calculada: emprender un negocio significa tomar riesgos es por ello que se debe considerar el impacto de las decisiones y estar preparado para cualquier consecuencia.
- Tolerancia a la incertidumbre: Este es uno de los puntos más importantes ya que persona que no tolere la incertidumbre no es considerado un emprendedor, así que si una persona siente miedo y no le gusta la presión de la incertidumbre será mejor que consiga un empleo ya que el camino del emprendedor no está lleno de garantías.

Competencias vinculadas a los compromisos

- Fijación de objetivos: será importante contar con una hoja de ruta del proyecto (hacia donde queremos ir y tener la capacidad de saber transmitírselo a los demás)
- Cumplimientos de los compromisos: Permite establecer líneas de tiempo en nuestra acción para que los logros o los fracasos puedan medirse de alguna manera. Si se suman socios, inversionistas, aportadores; los compromisos serán cada vez más concretos y exigibles.

- **Búsqueda de recursos:** Es una tarea permanente en el que se debe seguir buscando por siempre.
- **Planificación y Seguimiento:** La determinación de algunas metas principales puede apoyar al proyecto para ir preparando los recursos que se necesitan y que tanto puede crecer si se le da un seguimiento concreto.

Competencias vinculadas al liderazgo

- **Construcción de redes:** Es una tarea cotidiana que se debe planear para el crecimiento sostenible que constituye un capital propio.
- **Capacidad de persuasión:** Requiere tomar decisiones de manera permanente ya que no todos los miembros de un equipo piensan lo mismo. Se requiere de mucha capacidad de persuasión para lograr el proceso de toma de decisiones, lejos de generar heridas y resentimientos, sea un elemento de cohesión y unidad.
- **Capacidad de trabajo en equipo:** Es fundamental contar con un líder del emprendimiento con capacidad para trabajar con los diferentes equipos de recursos que se desempeñan en el proyecto, comprometiendo a todos en una misma visión.
- **Capacidad de solucionar problemas:** El emprendedor busca en los problemas generar oportunidades y en las soluciones un activo a capitalizar para el proyecto.
- **Capacidad de negociación:** Es la forma de tratar con los proveedores, los clientes, los empleados, los socios, los inversores y otros actores que jueguen dentro del proyecto. Es importante generar buenas alianzas para la implantación del emprendimiento.
- **Iniciativa:** Permite generar oportunidades y esperanza para poder solucionar una tarea y sobre todo para llevar a cabo una idea para llegar a su implementación.
- **Autoconfianza:** Poder vencer las barreras comunes para innovar en un nuevo servicio o producto que sea eficiente y ante todo poder superar los obstáculos de los negocios.

La detección de una oportunidad de mercado, la búsqueda de recursos y la adopción de competencias para llevar adelante el emprendimiento son una buena parte de la demanda que los emprendedores deberán alimentar y conciliar para que los sueños dejen serlo y se conviertan en negocio en crecimiento. (Lebendiker, 2013).

5.4 Conclusiones

No importa que lo repitamos: el valor de las empresas se puede ver afectado ni el valor del capital humano se gestiona incorrectamente, esto es, cuando las fases de la gestión no está en línea con las áreas de este proceso.

El valor de la administración de capital humano con responsabilidad social puede ser más tangible, cuando el personal deja de ser un agente pasivo a quien se administra y es demasiado controlado (recurso humano) y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar a los demás recursos de la organización. Esto se puede lograr cuando el personal se siente identificado con la empresa, cuando sus objetivos individuales y de organización coinciden.

Actualmente las organizaciones se enfrentan a constantes cambios externos e internos, para los cuales deben estar preparados, razón por la que procuran buscar algo que las diferencie de otras, logrando permanecer e incluso resaltar en el mercado, sin embargo algunas industrias vieron afectado su crecimiento, porque no pudieron mantener una fuerza de trabajo eficiente y entusiasta; les faltó el capital intelectual, que se relaciona con el talento y las competencias del factor humano debido al alto nivel de competitividad existente, además de que no todos ven funcional el invertir en el personal, creen que aún el capital financiero es indispensable para el éxito de su empresa pero no es así, porque los conocimientos, lealtad, valores, y experiencia se han vuelto la clave de éxito principal.

Gracias al constante cambio y nuevos enfoques ha surgido una nueva forma de considerar al talento humano que es como una estrategia o ventaja competitiva. Pero primero es necesario preguntarse ¿Qué es y cuál es la ventaja competitiva en la actualidad?; cuya respuesta es difícil de responder, ya que las organizaciones se encuentran en un cambio constante para poder sobrevivir y ganar, esto se logra cuando la organización logra ser mejor que los competidores al elaborar cosas valiosas para los clientes y que los distingue de los demás.

El emprendurismo ha tomado un papel de relevancia en nuestro país, ya que las nuevas generaciones sueñan y desean contribuir con grandes proyectos de negocios, es por ello que debemos insistir en la preparación formal antes de asumir un riesgo.

La imaginación puede abrirnos puertas e ideas de negocios que pueden ser extraordinarios y que el dinero no suele ser el recurso más importante para iniciar un proyecto, al contrario se debe abrir la oportunidad de perseverar para que cualquier proyecto tenga virtudes deseadas.

5.5 Referencias

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: Mc GrawHill

Global Entrepreneurship Monitor, recuperado de: www.gemconsortium.org

Kantis, H. (2009). Aportes para el diseño de políticas integrales de desarrollo emprendedor en América Latina.

Kantis, H y Drucaroff, S. (2011). Corriendo fronteras para crear y potenciar empresas. Ed. Granica.

Lebendiker, A. (2013). Diseño e Innovación para Pymes y Emprendedores. Clarin Pymes.

Longenecker, J. G. (2010). Administración de pequeñas empresas; lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. Cengage Learning.

Raufflet, E., et. al, (2012). Responsabilidad Social Empresarial. México: Pearson.

Ries, E. (2011). The lean startup. Crown Bussines.

Robbins, S. P. Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Prentice hall.