



**Universidad
Nacional
Villa María**

Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"
Repositorio Institucional

Capital humano, activo clave para la supervivencia de los entes en épocas de pandemia

Año
2020

Autores

Corna, Darío Rubén; Tissera, Pablo Martín y Juárez Gagliesi,
Nadia Patricia

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Corna, D. R.; Tissera, P. M. y Juárez Gagliesi, N. P. (2020). *Capital humano, activo clave para la supervivencia de los entes en épocas de pandemia*. 5to Congreso de Ciencias Económicas. 9no Congreso de Administración. 6to Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República: Las ciencias económicas en tiempo de crisis, sin aporte. Villa María: Universidad Nacional Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

**V CONGRESO DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO DE LA
REPÚBLICA**

**IX CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA
VI ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO
DE LA REPÚBLICA**

“LAS CIENCIAS ECONÓMICAS EN TIEMPOS DE CRISIS, SUS APORTES”

ENCUENTRO VIRTUAL - UNVM: 07, 08 Y 09 DE OCTUBRE 2020.

Área temática

**LA GESTIÓN Y REVELACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN TIEMPOS
DE CRISIS**

TÍTULO DE LA PONENCIA

**“CAPITAL HUMANO, ACTIVO CLAVE PARA LA
SUPERVIVENCIA DE LOS ENTES EN EPOCAS DE PANDEMIA”**

AUTORES Y EXPOSITORES

Esp. Darío Rubén CORNA

cr_dariocorna@hotmail.com

03537-15601796

Esp. Pablo Martín TISSERA

martinbern@hotmail.com

0358-4028961

Esp. Nadia Patricia JUAREZ GAGLIESI

nadiapjuarez@hotmail.com

0353-155666793

Docentes e Investigadores de la UNVM - IAPdeCS

PALABRAS CLAVES

Capital Humano – Activos del conocimiento - Gestión en tiempos de crisis.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se enmarca en las investigaciones realizadas dentro del Proyecto de Investigación, período 2020-2021 titulado: “Información Contable e Información Voluntaria: análisis normativo y de relevancia valorativa”, aprobado por el Instituto de Investigación de la Universidad Nacional de Villa María, dentro del Programa Nacional de Incentivos.

En estos tiempos que nos ha tocado vivir de gran incertidumbre económica, que nos mantiene en vilo, pendientes de conocer los efectos que sobre los negocios tendrá el estado de pandemia, cobra especial relevancia disponer de un sistema de información contable fiable que nos permita, junto con otras herramientas y variables, tomar las decisiones más adecuadas para salir lo mejor parados de esta adversa situación.

El mundo ha cambiado, la velocidad por el incremento de grandes fortunas posiblemente ya no será la prioridad, el sistema de producción, los sistemas educativos, la forma de trabajar, el esparcimiento, la forma de relacionarnos, entre otras cosas han cambiado y seguirán cambiando para no volver a ser lo mismo.

Es por esto que toma especial importancia en la mayoría de las empresas que actúan en un medio altamente competitivo, donde la determinación del “valor” de una organización ha pasado a ser una herramienta para la toma de decisiones que sirve para medir, como señala Fernández (1999), el impacto de distintas políticas de la organización en la creación, transferencia, destrucción de valor y más específicamente en esta época, como un ente pueda o no continuar con sus negocios. La falta de información confiable y completa puede afectar a la toma de decisiones por parte del management e incidir en el éxito de una organización, es por eso que contar con la mejor información posible y el manejo adecuado de esta es esencial para las empresas dicho por Corna y Córdoba (2013), aún más en épocas de crisis como la actual.

Los cambios únicos que se han dado en los últimos meses, a raíz de la pandemia por el Covid - 19, va a modificar el mundo de una manera vertiginosa, llevando a cambios en las organizaciones, en sus procesos productivos y, por supuesto, en el ámbito laboral. Esta nueva realidad ha modificado las actividades y las prácticas de los trabajadores para responder a las demandas que exige el entorno productivo, para lograr los niveles de

competitividad necesarios que le aseguren la supervivencia de las empresas que son partes.

En medio de este proceso, según Cummings (2007) a los que se ven sometidas las organizaciones, las prácticas de gestión humana pasan de ser un factor meramente instrumental a constituirse en un factor estratégico clave en el desarrollo de las empresas y sus trabajadores para el logro de los objetivos propuestos. Concordando con Chiavenato (2002), quien se refiere a que cuando las organizaciones son exitosas, tienden a crecer; el crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, y, generalmente, el número de personas, generando así la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la supervivencia del negocio; así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia y que las personas representen la diferencia competitiva para lograr la supervivencia de los entes que son partes, en épocas de pandemia.

LAS EMPRESAS Y SU SUPERVIVENCIA

Para sobrevivir a una crisis tan grande como la que hoy se vive como consecuencia de la pandemia por el Covid - 19, una empresa necesita pensar paralelamente en tres horizontes de tiempo: analizar el hoy, el mañana y lo que sigue.

Analizar el hoy son los primeros meses de la crisis. Es la etapa de cuarentena en la que el objetivo es adaptarse rápido para sobrevivir.

Las empresas, y principalmente su capital humano, deberán estar enfocada en reaccionar ante la crisis, lo cual es lógico y necesario para que tengan un futuro. Sin embargo, es necesario no quedarse en modo reactivo y estar un paso adelante de lo que viene, es por ello, que toma una vital importancia la planificación estratégica que se realice en todos los sectores del ente.

El mañana serán los siguientes días después de que salgamos de la cuarentena, una fecha incierta a nivel mundial, y más en nuestro país. Esta es la etapa en que la demanda regresará poco a poco.

Para sobrevivir, las empresas tendrán más éxito si venían desarrollando su capital intelectual, principalmente el capital humano, ya que será primordial tener la capacidad de estar enfocados en recopilar la inteligencia del mercado, revisar los escenarios que podrían enfrentar en los próximos meses, reestructurar la deuda y explorar oportunidades, así como, jugadas estratégicas.

EL CAPITAL HUMANO

El Capital Humano ha sido clave en las empresas, principalmente las Pymes, para poder sobrellevar esta situación excepcional. Tomando especial valor la medición y gestión del Capital Intelectual, principalmente el capital humano, dado que las acciones de voluntariado, la conciliación, la humanización de las empresas, el teletrabajo, la adaptabilidad de los negocios y las personas, y la irrupción de una nueva cultura organizacional, han marcado la diferencia en la supervivencia de los entes en esta época de pandemia.

Es por ello que, en Palabras de Belfanti, Córdoba y Juárez Gagliese (2016), el Capital Humano: se refiere al 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 para aprender. El Capital Humano es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual. Una manera sencilla de distinguir el Capital Humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo. Lo que, en parte, Bueno Campos (2004) llamo “sociedad del Conocimiento”. Incluye todas las capacidades individuales, conocimientos, destrezas, experiencias, capacitación, incorporación de nuevas tecnologías y su aporte a la empresa. En general, todo aquello que el trabajador desarrollo y aporte al crecimiento de la organización, de forma armónica y coherente Corna y Mainero (2016).

La gestión de recursos humanos ha evolucionado desde la era de la industrialización clásica —relaciones industriales, revolución industrial hasta 1950—, pasando por la era de la industrialización neoclásica —administración de recursos humanos, de 1950 a 1990— hasta llegar a la era de la información y del conocimiento —gestión del talento humano o capital humano, de 1990 hasta hoy— Chiavenato (2002). Lo cual creemos que estamos empezando una nueva era del mismo. Liquidano (2006), presenta una descripción de las fases por las que ha pasado la gestión de recursos humanos:

1. Administrativa: Se extiende aproximadamente desde principios del siglo XX hasta los años sesenta. Se refiere a la Gestión de Recurso Humanos en una organización donde el administrador concibe al individuo como un ser racional y económico; dirige al personal de la organización hacia la producción; valora o percibe al personal como un costo que se requiere minimizar; su relación laboral es a través de controles de recompensas y castigos; además, las prácticas que realiza son predominantemente: reclutamiento,

selección, contratación y despido, adiestramiento, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, registros y controles administrativos.

2. Gestión: Se ubica entre los años sesenta y ochenta del siglo pasado y constituye una ruptura con la fase anterior. Es la Gestión de Recurso Humanos en una organización donde el administrador concibe al individuo como ser social; dirige al personal hacia la satisfacción de sus necesidades sociales y psicológicas; valora o percibe al personal como un costo a minimizar, pero con acciones de carácter proactivo (con iniciativa, responsables de su vida), con una relación laboral hacia los factores retributivos y psicológicos.

3. Desarrollo: Se da a partir de los años ochenta y es en esta década cuando se empieza a reconocer que las personas y la forma en que se las dirige influyen en los resultados de la organización. Es una Gestión de Recurso Humanos donde el administrador concibe al individuo como personas que se auto-realizan; dirige al personal hacia la eficiencia de la organización; valora al personal como el elemento determinante para el desarrollo de la organización y un recurso a optimizar con relaciones laborales a través de la motivación y estímulos al rendimiento; asimismo, las prácticas que se realizan además de las anteriores son predominantemente: planeación de vida y carrera, criterios de promoción, higiene y seguridad, evaluación del desempeño, planeación de recursos humanos, índices de rotación y ausentismo, responsabilidad social.

4. Estratégica: Casi de forma paralela a la aparición del concepto de Dirección de Recursos Humanos, surge el de Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Su mayor desarrollo se da en los años noventa. Estos conceptos comparten su orientación estratégica, racionalidad y objetivos. Se refiere a la Gestión Estratégica de Recursos Humanos en una organización donde el administrador concibe al individuo como personas dinámicas y capaces de evolucionar a través de nuevos conocimientos y experiencias; dirige al personal hacia la estrategia de la organización, lo valora y percibe como un recurso a optimizar y factor determinante para la mejora de la posición competitiva de la organización, con relaciones laborales hacia el cumplimiento de los objetivos con base en la estrategia de la organización; asimismo, las prácticas que realiza, además de las anteriores, son predominantemente: procedimiento de quejas, planeación estratégica de Recursos Humanos, controles estratégicos, administración internacional de Recursos Humanos y programas de calidad.

5. Por competencias: Administración de competencias del capital humano en una organización donde el administrador concibe al individuo como personas que poseen

características de desempeño superior; dirige al personal hacia la identificación, descripción y desarrollo de competencias individuales para impulsar el nivel de excelencia hacia los resultados; valora y percibe al personal como el que da mantenimiento a la ventaja competitiva de la organización por las competencias que posee con relaciones laborales hacia el desarrollo, evaluación y certificación de las competencias en el trabajo y para el trabajo; además realiza todas las prácticas anteriores pero su enfoque es hacia el desarrollo, evaluación y certificación de competencias para mantener la ventaja competitiva e incrementar la productividad.

6. Del conocimiento: Administración del conocimiento del talento humano en una organización donde el administrador concibe al individuo como el talento clave para la organización; dirige al personal hacia el aprendizaje, retención y motivación del conocimiento del personal; percibe y valora al personal en cuanto a su talento y conocimiento; integra el capital humano y social de la organización con relaciones laborales adoptando las mejores prácticas de la Gestión de Recurso Humanos para retener y motivar el conocimiento de los trabajadores, por lo que realiza predominantemente todas las prácticas anteriores hacia el enfoque mencionado.

Particularmente, respecto de la gestión del talento humano, esta adquiere cada vez mayor significación y relevancia; por ello, el consenso entre diversos autores e investigadores en cuanto a que la gestión estratégica de este talento es urgente para las organizaciones en el actual escenario económico internacional globalizado Beer (1990); Harper y Lynch (1992).

Los administradores que ya llevan un tiempo trabajando con estos intangibles se han dado cuenta que son un elemento valioso para el cumplimiento de los objetivos sociales, desconociendo su verdadero valor, ya que es muy difícil su medición.

Hace tres décadas la función de dirección en la organización era caracterizada por la autoridad; dirigía a las personas como un medio, un recurso más. Ahora, se habla de una gestión basada en el liderazgo. El Sistema de gestión humana define los principios más generales para el desarrollo y movilización de las personas teniendo cuenta sus características y el contexto que la organización necesita para alcanzar su misión. El manejo directo de las personas es, y siempre ha sido, parte integral de la responsabilidad de los gerentes, los administradores y los supervisores. Una empresa u organización debe definir las responsabilidades del directivo, para cumplir con las funciones de Desarrollo humano de la siguiente forma:

- Promover la superación profesional de acuerdo con el puesto.

- Influir en el mejoramiento del desempeño.
- Propiciar la cooperación y lograr excelentes relaciones interpersonales.
- Control preciso de los costes de mano de obra, lo que permitirá su uso eficiente.
- Desarrollar las competencias de cada persona.
- Promover excelentes condiciones de salud para el personal.
- Evaluar a cada trabajador de acuerdo a su desempeño.
- Ser previsor con las necesidades del personal para el futuro.
- Ubicar a las personas adecuadas en el puesto adecuado.
- Iniciar a los nuevos empleados en la Empresa.

Llevado todo esto a otro ámbito, podríamos dividirlo en elementos Vázquez y Bongianino (1999):

- Habilidades
- Educación
- Calificación profesional
- Conocimientos relativos al trabajo
- Tasa ocupacional
- Tasa psicométrica
- Capacidades relacionadas con el trabajo
- Empuje empresarial, habilidades de acción y reacción para las innovaciones, flexibilidad

Vista así, la competitividad tiene como base la construcción de capital, no solo de tipo económico, sino natural, financiero, de infraestructura, institucional, cultural, de conocimiento y humano. La necesidad de medir y gestionar el conocimiento y los demás elementos intangibles de esta Sociedad del Conocimiento es manifiesta, y por esta razón es tan importante conocer cómo las empresas están midiendo y gestionando estos intangibles. En ese sentido, diversas entidades mundiales encargadas de evaluar la competitividad de países y ciudades coinciden en señalar al capital humano como uno de los factores más importantes para la competitividad. Dicho capital está constituido por las habilidades y destrezas de los trabajadores para manejar los sistemas y procesos complejos de la economía global. Todo lo anterior permite establecer que si bien es cierto existe toda una base teórica para el análisis y comprensión de la gestión humana, se deben tener en cuenta los diferentes contextos, situaciones y particularidades de cada sector para generar modelos de producción competitivos y sostenibles en el tiempo, lo cual, sin duda, es el aporte fundamental del presente estudio en el sector agropecuario.

Algunos indicadores más comunes utilizados para realizar una medición cualitativa del capital humano y su posterior seguimiento, son:

- Reputación de los empleados de la empresa ante los reclutadores de personal
- Años de experiencia en el trabajo
- Porcentajes de empleados con menos de dos años de experiencia
- Satisfacción de los empleados
- Proporción de empleados que presentan nuevas ideas
- Valor agregado por empleado
- Valor agregado por dólar de salario
- Respuesta de los empleados ante las crisis

Todas estas variables de ser medidas, sirven para el área gerencias y en algunos casos son expuestas en los estados contables para uso de terceros, pero como una información complementaria.

CAPITAL HUMANO EN EL CONTEXTO ACTUAL

El capital humano vive en dos dimensiones que actúan en conjunto: la vida personal y la laboral. El capital humano, a todo nivel, ha tenido que enfrentar demasiados cambios en tiempos muy cortos; han aumentado sus temores e inseguridades. No obstante, también ha crecido su sentido de compromiso y responsabilidad; ha debido generar espacios de trabajo en su casa, buscando comodidad y tranquilidad.

Otro aspecto que se ha hecho presente es lo complejo de enfrentar la enfermedad misma o la de un ser querido. Esto afecta directamente al colaborador y en ocasiones esto puede ser irreparable.

Así, éste es uno de los mayores desafíos que tienen hoy las organizaciones: Cómo recuperar su capital humano y mantener su valor. Las áreas de capital humano deben enfrentar este desafío y acompañar a sus colaboradores en este camino para que sepan que no están solos, que hay una empresa con una actitud y una forma de ver y sentir detrás de ellos.

Para ello, lo primero es ser muy responsable del momento que vivimos, respetar todas las medidas recomendadas por la autoridad y las entregadas por cada organización. Lo segundo es la autogestión. El colaborador debe ser capaz de realizar de la mejor forma todas sus actividades relacionadas con su trabajo y su quehacer diario. Esto implica automotivación, control, orden, disciplina, interacción con quien corresponda. Lo tercero es la mantención viva del conocimiento. Esto es capacitación permanente, aunque solo

sea en tiempos breves. Hoy el cambio es muy rápido y los entes no pueden perder el paso ni dejar de actualizarse.

Por todo esto, el capital humano aporta a la crisis, todo el stock de conocimiento existente en el personal, de todas las áreas del conocimiento, que hace posible, la detección, el diagnóstico, y que tipo de tratamiento se dará a cada una de las situaciones que se presenten. A lo anterior, se suma la experiencia, en el manejo de crisis similares y resolución de conflictos. Siendo su principal función la captura y colocación de todo el conocimiento individual en pro de soluciones ante la crisis.

No debemos dejar de lado el aporte que hace el capital estructural, gran dependiente del capital humano, pero que cobra especial relevancia en este contexto de crisis, ya sea por el trabajo en equipo, como en los modelos de coordinación organizativa institucional, juegan un papel determinante, debido a que los equipos de trabajo demandan ser coordinados para que sus labores sean eficientes y eficaces. Y por último el capital tecnológico, ya sea en los procesos, productos, investigación y desarrollo, recopilación de datos, etc.

CONCLUSIONES

Llegando a la conclusión de que las personas no han cambiado, pero su rol sí, los directivos se han visto obligados a escuchar, a apoyar y a confiar en su capital humano como nunca antes habían hecho, logrando adaptarse de la mejor manera posible y poder seguir en los negocios. Ya que la pandemia ha sido el ejemplo más claro de que solo a través de la responsabilidad de cada uno de los integrantes de un ente, se pueden lograr objetivos globales para todos.

Hay momentos en los que las crisis traen oportunidades y desafíos, se exploran nuevas estrategias para continuar con el día a día de los procesos, la captura de nuevos talentos, y la adaptación a la emergencia con los cambios perdurables que la misma generará.

Las tareas de cada empleado deben seguir adelante, así como lo siguen los negocios, por eso también las capacitaciones y la formación profesional pueden adaptarse a la utilización de tecnologías que permitan su continuidad.

En definitiva, las áreas de capital humano no pueden dejar que sus colaboradores pierdan su sentido de pertenencia con la empresa y con el objetivo común que se tiene. Éstas deben ser el canal entre las inquietudes personales de los colaboradores y las metas de la organización. Hoy, más que nunca, las organizaciones requieren de colaboradores

comprometidos, eficientes y eficaces; y éstos, a su vez, de organizaciones que los valoren y protejan.

Esta pandemia debe ser necesariamente una oportunidad para potenciar los grandes descubrimientos al interior de las organizaciones, en su capital humano: sí se puede trabajar a distancia, cumplir con tiempo y contenido los compromisos, se tienen la tecnología necesaria, se puede capacitar en nuevas tecnologías, optimizar tiempos y recursos, valorar el trabajo en equipo y su sinergia.

Por último, queda demostrado con la presente investigación, que aquellas empresas que venían midiendo y desarrollando sus activos del conocimiento, fueron las que más rápido pudieron adaptarse a este nuevo contexto de la pandemia.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BEER, M. (1990). Gestión de Recursos Humanos. España: Ed. Ministerio del Trabajo.

BELFANTI M.P, CORDOBA S. y JUAREZ GAGLIESE N. (10/2016). Información a revelar en las tres dimensiones del capital intelectual. V Congreso de administración del centro de la república, II Encuentro internacional de administración del centro de la república, I Congreso de ciencias económicas del centro de la república. Universidad Nacional de Villa María. Villa María (Córdoba).

BUENO CAMPOS, E. (2004). El Gobierno de la Empresa: En busca de la transparencia y confianza. Madrid. Ed. Pirámide.

CORNA D. y CÓRDOBA S. (10/2013). Arrendamientos rurales: su reconocimiento y medición como intangibles generadores de valor. XXXIV Jornadas Universitarias de Contabilidad. Universidad Nacional del Litoral. Santa Fe (Santa Fe).

CORNA D.; CÓRDOBA S.; BELFANTI P. y JUAREZ N. (11/2015). Los indicadores cualitativos del capital intelectual y la tarea de aseguramiento. XXXVI Jornadas Universitarias de Contabilidad y V Jornadas Universitarias Internacionales de Contabilidad. Universidad de Buenos Aires. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

CORNA, D. y MAINERO V. (10/2016). Aportes del capital intelectual a la gestión del valor frente a las nuevas realidades sociales”. V Congreso de administración del centro de la república, II Encuentro internacional de administración del centro de la república, I Congreso de ciencias económicas del centro de la república. Universidad Nacional de Villa María. Villa María (Córdoba).

CUMMINGS, T. G. W. y Christopher, G. (2007). Desarrollo organizacional y cambio. México, Ed. Cengage Learning.

CHIAVENATO, I. (2002). Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. 2a edición. Bogotá: Ed. Mac Graw Hill.

Espinosa, C. (2009). Estructura de propiedad y desempeño de la firma: el caso chileno. Academia Revista Latinoamericana de Administración ARLA

FERNÁNDEZ, P. (1999). Valoración de empresas. Barcelona: Ed. Gestión 2000.

GUERRA, G. (2002) El agronegocio y La empresa agropecuaria frente al siglo XXI. San José, C.R. IICA. Colección libros y materiales educativos.

HARPER y LYNCH. (1992). Manuales de recursos humanos. Madrid: Ed. Gaceta de Negocios.

LIQUIDANO, M.C. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos. En Contaduría y Administración, septiembre-diciembre, número 220. Universidad Nacional Autónoma de México.

VAZQUEZ, R. y BONGIANINO, C. (11/1999). Información Complementaria: Indicadores de gestión de intangibles. XX Jornadas Universitarias de Contabilidad. Universidad Nacional de Rosario. Rosario (Santa Fe)