

El futuro de la administración de recursos humanos

Lo que verá a continuación

- **Capítulo 17**
Evaluación de la función de administración de recursos humanos

A LO LARGO DE LOS CAPÍTULO ANTERIORES HE-
mos visto que la administración de recursos humanos
(ARH) implica e integra seis procesos organizacionales:
incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y
supervisar a las personas. La forma en que estos procesos
se vinculen y su utilización sistémica e incluyente son
fundamentales para que aporten valor y creen un efecto
sinérgico. Lo importante no es cada proceso individual,
sino su integración y sus conexiones. Lo que hace la dife-
rencia es su conjunción, ¡el holismo que representan!

En todos los procesos descritos a lo largo del libro
hemos subrayado que el futuro de la administración de
recursos humanos está estrechamente ligado al papel
que esta función debe desempeñar en la organización,
sea como impulsor de una asociación emprendedora
entre las personas y la organización, sea como parte de
la acción administrativa y estratégica para realizar la mi-
sión y para alcanzar los objetivos organizacionales o ya
sea como prestador de servicios y asesor de sus clientes
internos. En todos los casos mencionados, la administra-
ción de recursos humanos siempre busca agregar valor a

la organización, a las personas y a los clientes. Para ase-
gurar que así suceda, es preciso evaluar continuamente
el desempeño del área en su papel estratégico, táctico u
operativo.

Esta última parte reexpone las conclusiones en torno
a la administración moderna de recursos humanos. In-
cluye la evaluación de la función desde el punto de vista
global y desde el organizacional, así como las perspec-
tivas de sus posibles ramificaciones futuras. El objetivo
principal de esta parte es explicar cómo se puede abor-
dar el área de recursos humanos a efecto de mejorarla
para alcanzar la excelencia y señalar los caminos que
la llevarán al futuro. En el capítulo 17 hablaremos de la
evaluación de la función de la administración de recur-
sos humanos y su papel en la administración general de
las organizaciones. A continuación, presentaremos una
idea de las perspectivas del área para el futuro y de cómo
se podría proyectar y desarrollar al largo plazo. Presta-
remos especial atención a la administración de recursos
humanos como fuente de valor y de resultados para la
organización, las personas y los clientes.

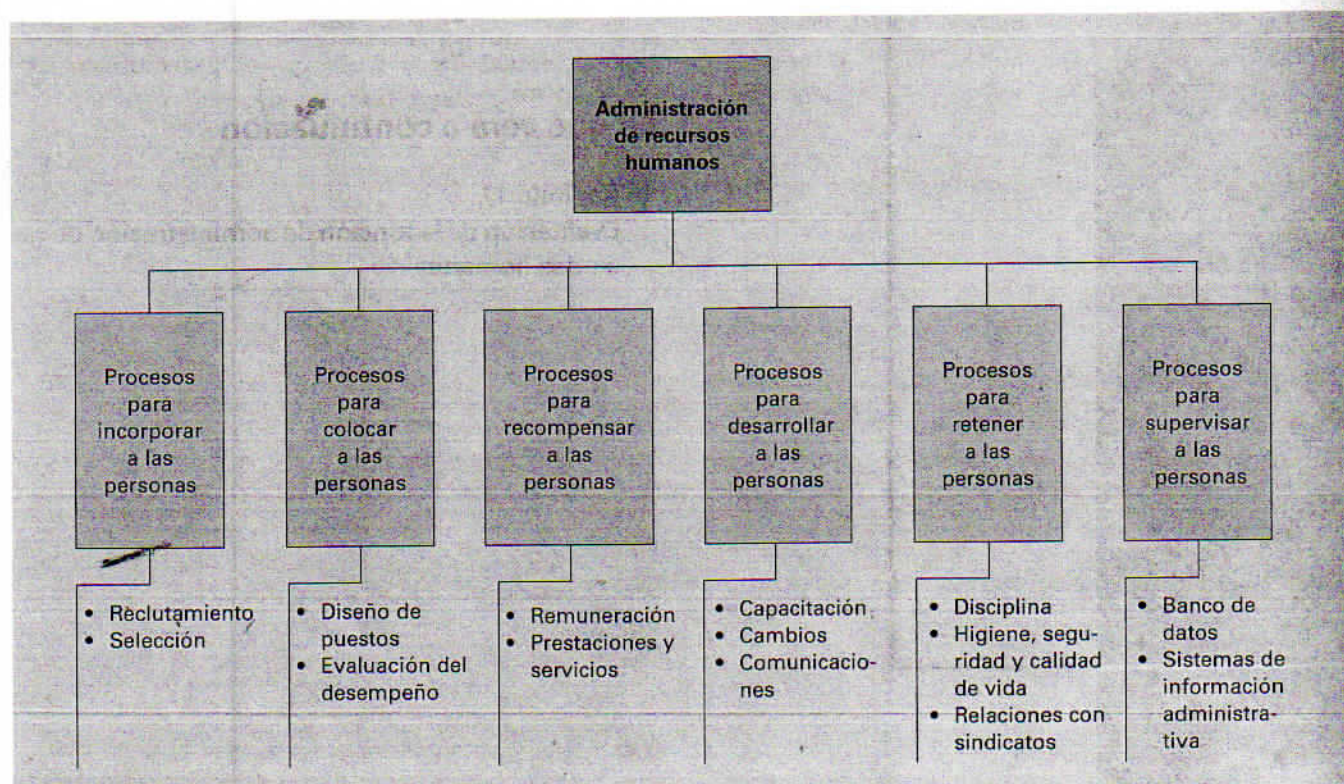


Figura VIII.1 Los seis procesos de la administración de recursos humanos.

CAPÍTULO 17

EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Definir los medios para evaluar la función de la administración de recursos humanos o capital humano
- Evaluar cómo una organización puede utilizar a sus talentos
- Evaluar la calidad de los servicios y la asesoría que ofrece la administración de recursos humanos
- Definir la actuación de los gerentes de línea como administradores de capital humano
- Estimar los costos y los beneficios de los programas de recursos humanos
- Asegurar que la evaluación de la función de recursos humanos sea realista y constructiva

Lo que verá a continuación

- Necesidad de contar con indicadores del desempeño y de resultados
- Auditoría de la función de administración de recursos humanos
- Criterios de evaluación de la administración de recursos humanos
- Métodos de evaluación de la administración de recursos humanos
- Investigaciones internas de evaluación
- Investigaciones externas de evaluación
- Beneficios de la evaluación de la función de recursos humanos
- Las personas como ingresos y no como costos
- Responsabilidad social de las organizaciones
- El papel actual de la administración de recursos humanos
- ¿Hacia dónde se dirige la administración de recursos humanos?
- Las macro tendencias de la administración de recursos humanos

CASO INTRODUCTORIO

SEÑALES DE ALERTA EN MONTE ALTO

Monte Alto, S.A. (MA) es una empresa de componentes electrónicos para computadoras que tiene alrededor de 1 100 empleados. En años recientes, cerca de 16 ejecutivos han abandonado la empresa. Algunos de ellos para abrir un negocio propio. Además, el índice de rotación del personal técnico ha sido del orden de 40% anual, el doble de las empresas de su mismo ramo de actividad. Los dirigentes de la compañía saben que los salarios bajos provocan la rotación y que el departamento de recursos humanos no cuenta con recursos suficientes para reme-

diar la situación. Los gerentes de línea se quejan de que el departamento de recursos humanos se ocupa más del papeleo que de ayudarles a sortear sus problemas diarios y pierde tiempo en entrenar a los nuevos trabajadores que ingresan, porque los mejores no cesan de irse en busca de mejores empleos en otro lugar. Entonces, ¿cuál es el papel del departamento de recursos humanos? ¿Debe ocuparse de las cuestiones burocráticas y apagar incendios o evitar que éstos ocurran? ●

A final de cuentas, ¿para qué sirve la administración de recursos humanos? ¿Para ocuparse de los procesos de incorporar, colocar, desarrollar, retener y supervisar a los talentos? Parece muy poco. ¿O para servir de asesor, apoyo y retaguardia para que los gerentes puedan trabajar como administradores de capital humano? Sigue siendo poco. Entonces, ¿para enfocarse en el negocio de la empresa? ¡Bingo! Ésta es la pregunta que más discuten actualmente los ejecutivos del área: ¿servir como un departamento de recursos humanos

con técnicas operacionales, tácticas o estratégicas? En realidad, la administración de capital humano amplía sus límites y deja su lado operativo en manos de los gerentes o de terceros (*outsourcing*) y empieza a actuar en dos frentes bastante diferentes: el táctico, internamente junto a los gerentes como consultoría interna y estratégica, y externamente en los negocios de la organización como consultora en los negocios. La figura 17.1 nos brinda una idea de esa fabulosa ampliación de límites.

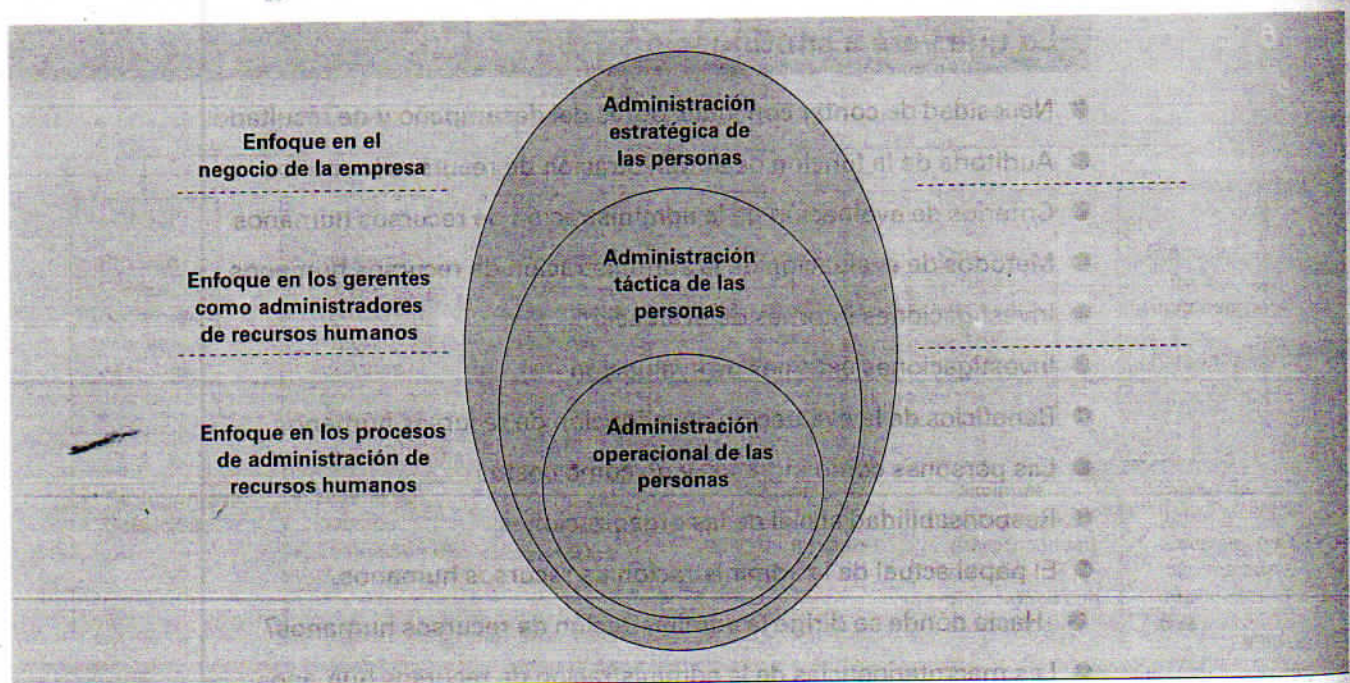


Figura 17.1 Las áreas de actividad de la administración de recursos humanos.

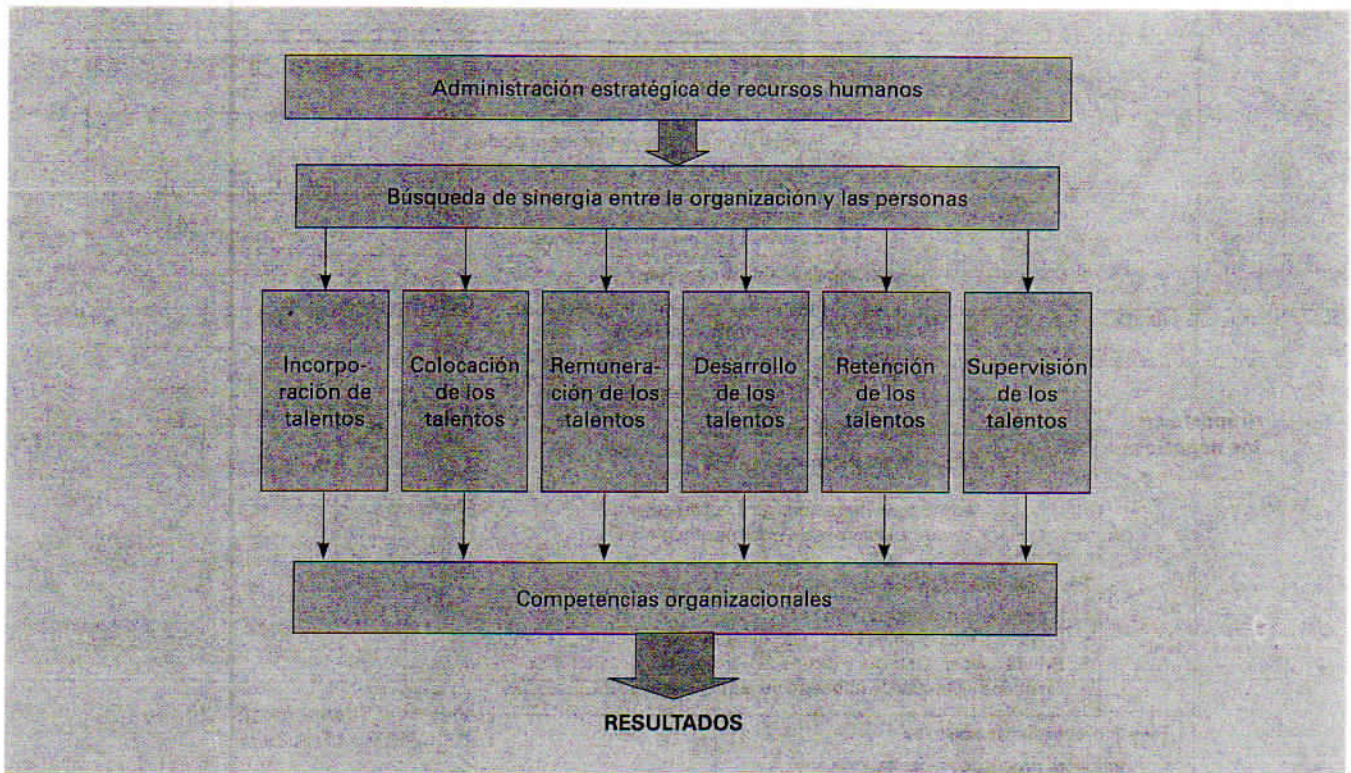


Figura 17.2 La administración estratégica de recursos humanos se enfoca en los resultados organizacionales.

En el fondo se trata de saber cómo medir cada uno de los procesos de la administración de recursos humanos y conocer la forma en que contribuyen para aumentar la sinergia entre la organización y las personas para desarrollar las competencias organizacionales y ofrecer resultados.

En algunas organizaciones más avanzadas, la administración de recursos humanos amplía cada vez más su actuación y traspasa las fronteras organizacionales para ir al encuentro de agentes externos como los clientes, los proveedores, la comunidad y la sociedad, actúa como asociado del negocio de la organización o como motor de negocios, busca nuevas oportunidades de negocios, asesora fusiones y adquisiciones y actúa para ampliar el alcance de las actividades de la empresa. Es un paso más allá del enfoque estratégico, como muestra la figura 17.3.

Para actuar en los distintos niveles, la administración de recursos humanos debe utilizar motores y adoptar parámetros para medir su efecto en la organización.

La necesidad de contar con indicadores del desempeño y de los resultados

Un viejo adagio popular entre los especialistas en administración dice que si algo no puede ser medido o evaluado objetivamente es mejor olvidarlo. Si no se puede medir la aportación que se está haciendo, es mejor no perder el tiempo con eso. La medición en términos de evaluación es una prioridad en todas las unidades de la organización; es decir, demostrar cuál es su aportación a la organización ahora es una prioridad de la cima, porque si la unidad no contribuye al éxito de la organización, entonces no sirve para gran cosa y, por tanto, no vale la pena invertir en ella. No basta sólo con medir el desempeño, también es necesario medir el resultado. ¡Administración y resultado!

Sin lugar a dudas, diseñar e implantar un sistema integrado de administración de recursos humanos, capaz

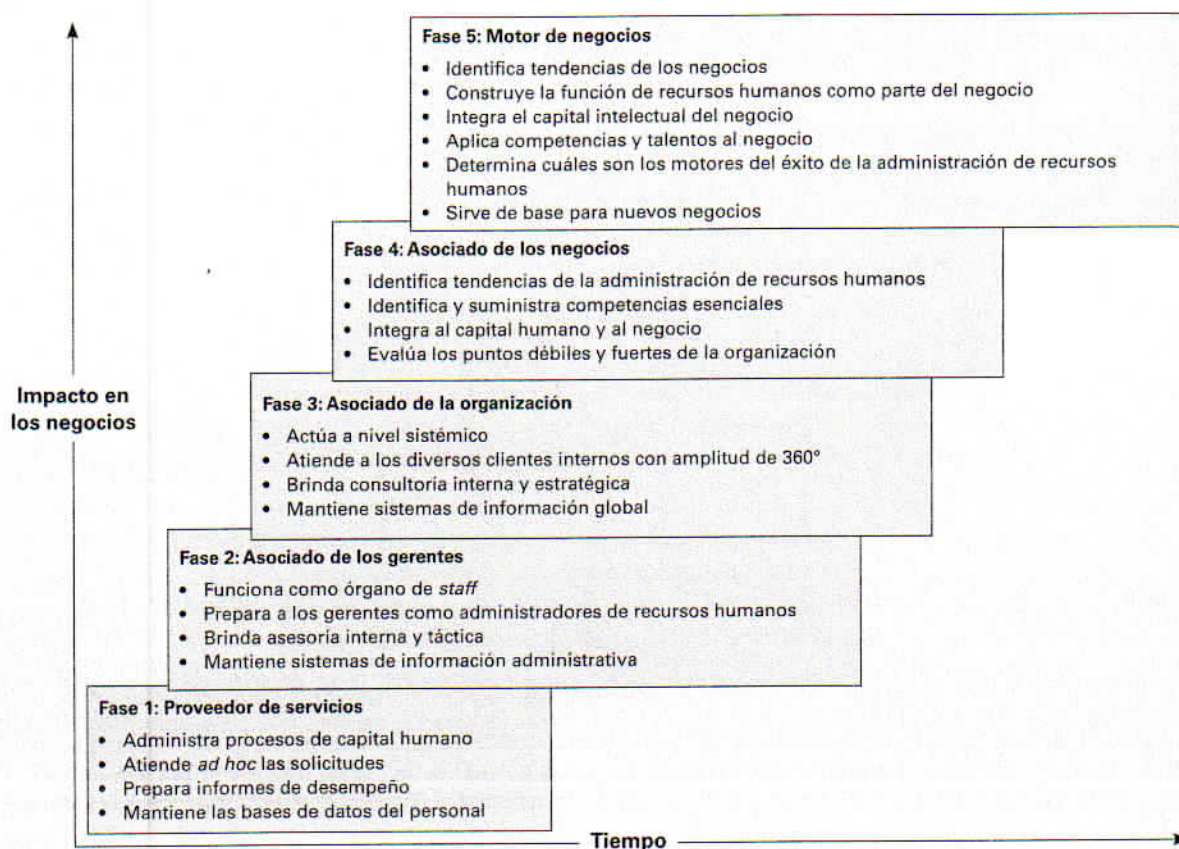


Figura 17.3 Los distintos estratos de actuación de la administración de recursos humanos.

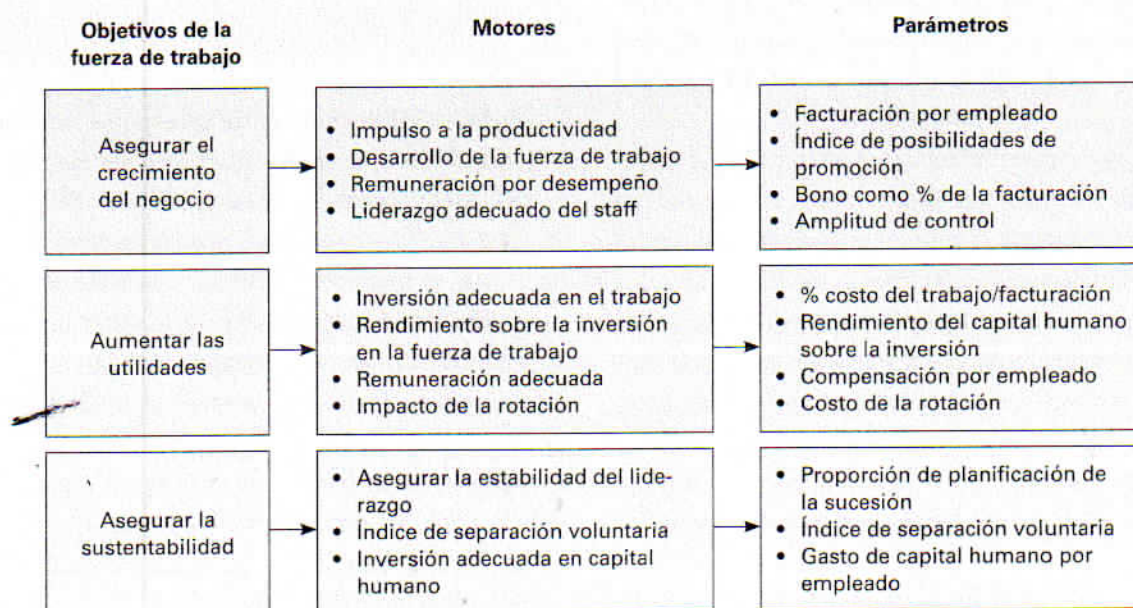


Figura 17.4 Objetivos, motores y parámetros de la administración de recursos humanos según el Saratoga Institute.¹

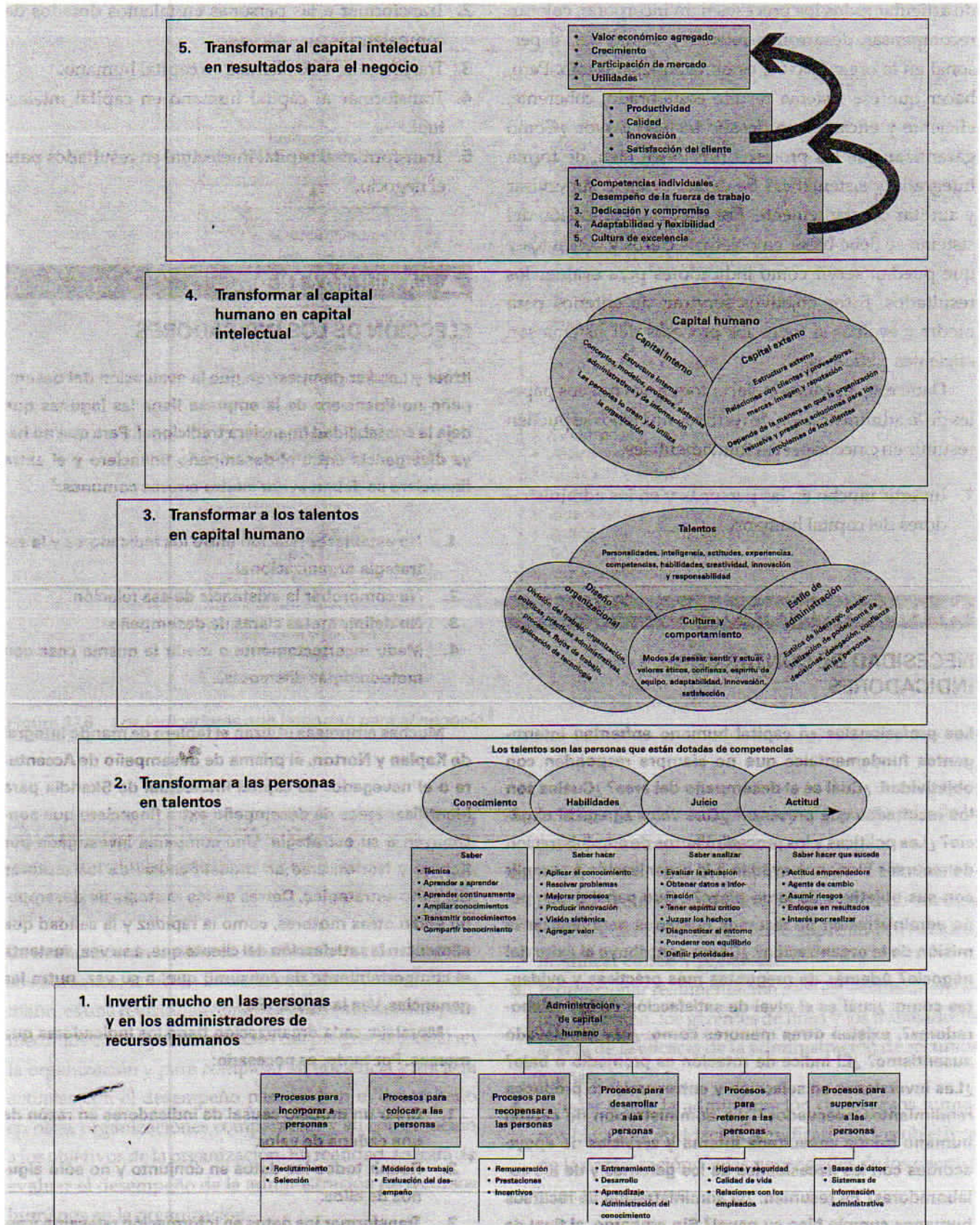


Figura 17.5 Los cinco pasos de la nueva agenda de la administración de recursos humanos.

de articular todos los procesos para incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y supervisar al personal en la organización, es un complejo desafío. Pero, hacer que ese sistema resulte equilibrado, coherente, eficiente y eficaz es un desafío incluso mayor. ¿Cómo garantizar que los procesos funcionen bien, de forma integrada y sistemática? Se deben evaluar, supervisar y auditar constantemente. Por ello, la planificación del sistema se debe basar en objetivos claros y concretos y que puedan servir como indicadores para evaluar los resultados. Estos objetivos servirán de criterios para medir y evaluar si todos los procesos del sistema son eficientes y eficaces.

Dada esta ampliación del enfoque, los nuevos papeles de la administración de recursos humanos se pueden resumir en cinco aspectos fundamentales:

1. Invertir mucho en las personas y en los administradores del capital humano.

X EVALUACIÓN CRÍTICA

NECESIDAD DE CONTAR CON INDICADORES

Los profesionales en capital humano enfrentan interrogantes fundamentales que no siempre responden con objetividad. ¿Cuál es el desempeño del área? ¿Cuáles son los resultados que presenta? ¿Qué valor agrega al negocio? ¿Las políticas y los procedimientos de administración de recursos humanos ayudan a la organización a cumplir con sus objetivos de largo plazo? ¿Qué papel desempeña administración de recursos humanos para realizar la misión de la organización? ¿Cómo contribuye al éxito del negocio? Además de preguntas más prácticas y evidentes como: ¿cuál es el nivel de satisfacción de los colaboradores?, existen otras menores como: ¿hay un elevado ausentismo? ¿El índice de rotación es promedio o bajo? ¿Las inversiones en selección y entrenamiento producen rendimientos adecuados? ¿La administración de capital humano brinda consultoría interna y servicios de apoyo acordes con las necesidades de los gerentes y de los colaboradores? En resumen: ¿la administración de recursos humanos cumple bien su papel? Sin embargo, al final de cuentas, ¿cuál es su función?

2. Transformar a las personas en talentos dotados de competencias.
3. Transformar a los talentos en capital humano.
4. Transformar al capital humano en capital intelectual.
5. Transformar al capital intelectual en resultados para el negocio.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

ELECCIÓN DE LOS INDICADORES

Ittner y Larcker demuestran que la evaluación del desempeño no financiero de la empresa llena las lagunas que deja la contabilidad financiera tradicional. Para que no haya divergencia entre el desempeño financiero y el extra financiero se deben evitar cuatro errores comunes:²

1. No establecer relación entre los indicadores y la estrategia organizacional.
2. No comprobar la existencia de esa relación.
3. No definir metas claras de desempeño.
4. Medir incorrectamente o medir la misma cosa con metodologías diferentes.

Muchas empresas utilizan el tablero de mando integral de Kaplan y Norton, el prisma de desempeño de Accenture o el navegador de capital intelectual de Skandia para identificar áreas de desempeño extra financiero que contribuyen a su estrategia. Una compañía investigada por Kaplan y Norton creó un modelo causal de los motores del éxito estratégico. Detrás de los motores de desempeño están otros motores, como la rapidez y la calidad que alimentan la satisfacción del cliente que, a su vez, sustenta el comportamiento de consumo que, a su vez, nutre las ganancias. Vea la figura 17.6.

Moraleja: cada organización tiene los indicadores que merece. Por tanto, es necesario:

1. Crear un modelo causal de indicadores en razón de una cadena de valor.
2. Reunir todos los datos en conjunto y no sólo algunos de ellos.
3. Transformar los datos en información relevante y estratégica.

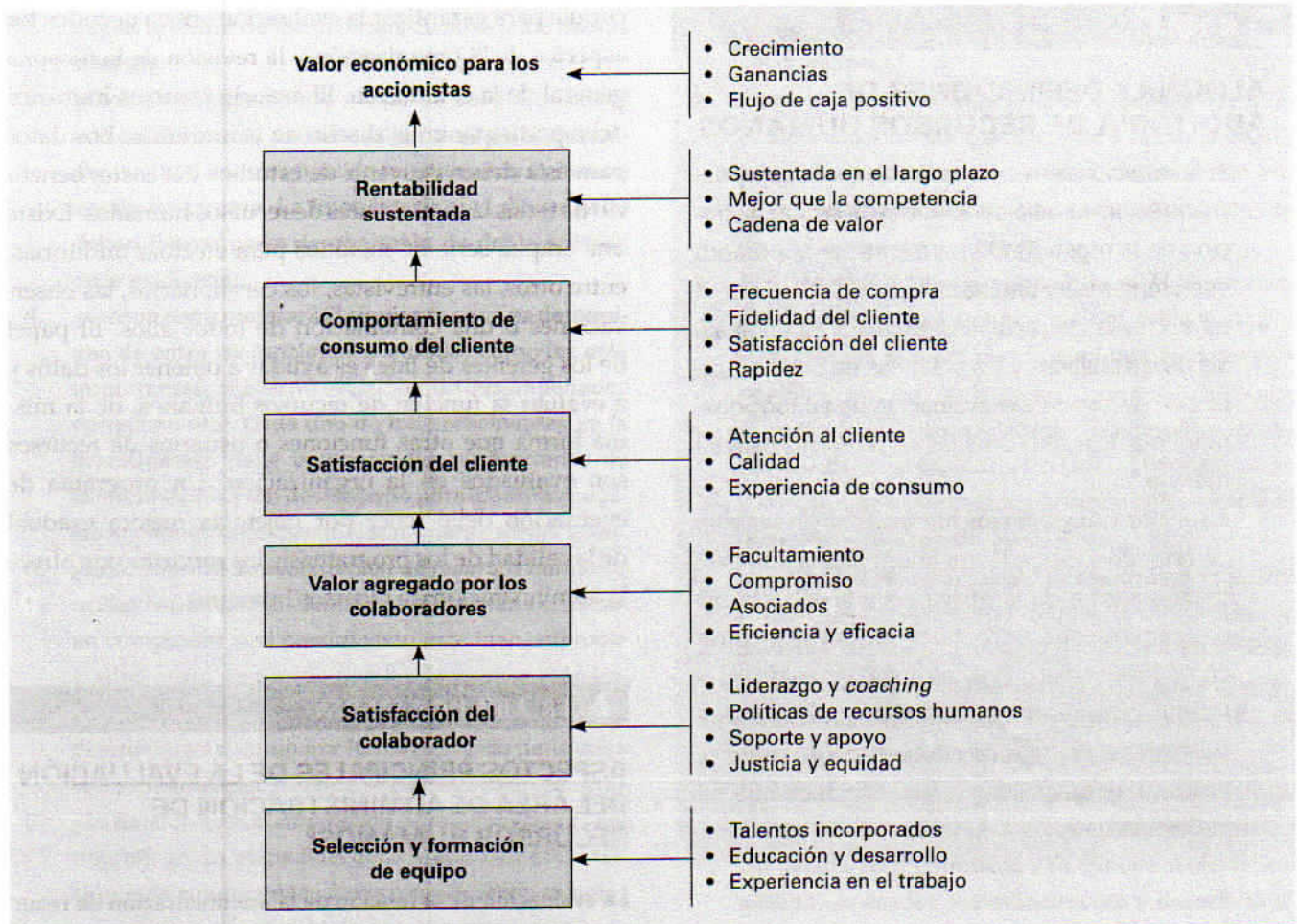


Figura 17.6 Los indicadores que importan para el negocio.³

Auditoría de la función de administración de recursos humanos

La evaluación de la función de administración de recursos humanos, también llamada auditoría de capital humano, es una revisión sistemática y formal diseñada para medir los costos y los beneficios del programa global en la organización y para comparar su eficiencia y eficacia actuales con el desempeño pasado, con el desempeño en otras organizaciones comparables y su contribución a los objetivos de la organización. En realidad, se trata de evaluar el desempeño de la administración de recursos humanos en la organización.

La evaluación de actividades y programas de recursos humanos persigue los propósitos siguientes:⁴

1. Justificar la existencia propia y el presupuesto de la partida para capital humano.
2. Mejorar continuamente la función de la administración de recursos humanos proporcionando medios para decidir cuándo agregar o suprimir actividades, modificar cursos y prácticas.
3. Proporcionar realimentación a los especialistas en capital humano, los gerentes de línea y los trabajadores acerca de la eficacia de la administración de recursos humanos.
4. Ayudar a que la administración de recursos humanos haga una aportación significativa a los objetivos de la organización y a las necesidades de los clientes y los trabajadores.

La auditoría de administración de recursos humanos es un análisis sistemático de las políticas y las prácti-

 NOTAS

ALGUNAS DEFINICIONES DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

- *La evaluación de recursos humanos o capital humano* es un estudio del sistema de la administración de la organización para apreciar por entero sus programas y prácticas.⁵
- *La auditoría de recursos humanos* es un análisis de las políticas y las prácticas de personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, así como las sugerencias para su mejora.⁶
- *La auditoría de recursos humanos* es un sistema de revisión y control para informar a la administración acerca de la eficiencia y la eficacia del programa en desarrollo. Su propósito es mostrar cómo funciona el programa, localizando las prácticas y las condiciones que son perjudiciales para la organización, que no compensan su costo o, incluso, las prácticas y las condiciones que se deben incrementar.⁷

cas de personal y la evaluación de su funcionamiento, tanto para corregir desviaciones como para su mejora continua. La auditoría es un sistema de control y se basa en determinar parámetros de la cantidad, la calidad, el tiempo y el costo. Estos parámetros permiten la evaluación y el control en razón de la comparación del desempeño con los resultados de lo que se pretende controlar.

Las fuentes de información para esta auditoría residen en los propios sistemas o procesos de la administración de recursos humanos (suministro, colocación, recompensas, desarrollo, retención y supervisión de las personas). La auditoría de recursos humanos se aplica a un proceso, a varios o a todos ellos, así como a los posibles niveles del enfoque, como filosofías, misiones, objetivos, estrategias, políticas, programas y resultados. Preferimos la evaluación que cubre todos los procesos y los programas de recursos humanos.

La auditoría de la administración de recursos humanos debe contar con la participación de la gerencia de la

cúpula para garantizar la evaluación crítica de todos los aspectos de la organización y la revisión de la filosofía general de la evaluación. El área de recursos humanos debe participar en el diseño de la auditoría. Los datos para ésta deben provenir de estudios del costo/beneficio de todas las actividades de recursos humanos. Existe una amplia serie de métodos para efectuar auditorías, entre otros, las entrevistas, los cuestionarios, las observaciones o una combinación de todos ellos. El papel de los gerentes de línea es ayudar a obtener los datos y a evaluar la función de recursos humanos, de la misma forma que otras funciones o usuarios de recursos son evaluados en la organización. Un programa de evaluación debe tener por objeto la mejora gradual de la calidad de los programas y los servicios que ofrece la administración de recursos humanos.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

ASPECTOS PRINCIPALES DE LA EVALUACIÓN DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS⁸

La evaluación de la función de la administración de recursos humanos debe tomar en cuenta los aspectos siguientes:

1. *¿Cuáles son las funciones de la administración de recursos humanos?* El primer paso es obtener las opiniones de los gerentes de línea acerca de lo que el área de recursos humanos debe hacer en la organización. El resultado será una lista que incluya, por ejemplo, las prestaciones sociales, las relaciones con los empleados, el reclutamiento y la selección, la capacitación y las relaciones con la comunidad. Sin embargo, el punto más importante es saber cuáles son las funciones de la administración de recursos humanos y cuáles son los principales clientes que las utilizan.
2. *¿Qué importancia tienen esas funciones?* Los participantes deben evaluar cada una de las funciones de la administración de recursos humanos con una escala de importancia de 10 puntos, desde poca (1 a 3), mediana (4 a 7) hasta mucha (8 a 10). Esto proporciona un cálculo de la importancia relativa que tienen las 15 o 20 funciones de recursos humanos

según la visión de los gerentes de línea y los demás clientes.

3. *¿Cuál es el desempeño actual de esas funciones?* Los participantes deben evaluar cuál es el desempeño actual de esas funciones, utilizando la misma escala de puntos. La importancia y el desempeño deben formar parte de una tabla de doble entrada de la evaluación.
4. *¿Qué se debe mejorar?* El siguiente paso es determinar, de entre las funciones evaluadas como las más importantes, cuáles no están siendo desempeñadas correctamente. Cada uno de los participantes en la investigación debe comparar las evaluaciones de la importancia y del desempeño para identificar cuáles funciones necesitan mejorar y para corregir fallas.
5. *¿La función de administración de recursos humanos utiliza con eficacia sus recursos?* Esta etapa consiste en comprobar si el presupuesto está bien asignado y si su gasto es acorde con las funciones más importantes. Se trata de comprobar dónde se aplica el dinero para así comparar los costos y los beneficios correspondientes. ¿Cuánto se gasta y cuánto aporta?
6. *¿La función de administración de recursos puede ser más eficaz?* La etapa final debe proporcionar una visión más amplia de las áreas que se deben mejorar y de cómo se pueden mejorar o incrementar. ●

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

LOS INDICADORES MÁS IMPORTANTES

La evaluación del desempeño y los resultados de la administración de recursos humanos se debe basar en aspectos que tengan una importancia vital para la organización y para el cliente. Se trata de seleccionar los indicadores más importantes. Éstos dependen de cada organización, de su estrategia organizacional, misión, visión y valores. Por ejemplo, éstos son algunos indicadores:

1. *La proporción del staff de recursos humanos* se refiere al tamaño de éste por cada 1 000 colaboradores; es decir, el número de especialistas frente al total de colaboradores de la organización multiplicado por 1 000. El promedio en Estados Unidos es de 4.1 especialistas en recursos humanos por cada 1 000 colaboradores.
2. *La rentabilidad por colaborador* se refiere a la utilidad por colaborador por año y se obtiene al dividir la utilidad total de la organización entre el número de colaboradores. El promedio en Estados Unidos es de 21 000 dólares per cápita.
3. *El costo de la administración de capital humano por colaborador* se obtiene al dividir el costo total del staff entre el número de trabajadores de la organización.
4. *El costo de las prestaciones por colaborador* se obtiene al dividir el costo total del plan de prestaciones y servicios que proporciona la organización entre el número de colaboradores.
5. *La actividad de capacitación y desarrollo* se refiere al porcentaje de recursos aplicados a la capacitación y desarrollo frente a la nómina de pagos y se obtiene al dividir los recursos destinados a ello entre el valor total de la nómina de pagos multiplicado por 100. El promedio en Estados Unidos es de 1.4% al año.
6. *La actividad de capacitación y desarrollo* se refiere a los recursos destinados a capacitación y desarrollo por colaborador entrenado y se obtiene al dividir los recursos aplicados a entrenamiento y desarrollo al año entre los colaboradores entrenados. El promedio en Estados Unidos es de 1 100 dólares anuales per cápita.
7. *La actividad de capacitación y desarrollo* se refiere al resultado de la multiplicación de las horas anuales de entrenamiento y desarrollo por colaborador al año dividido entre el número de colaboradores atendidos. El promedio en Estados Unidos es de 33 horas anuales de entrenamiento per cápita.
8. *La actividad de capacitación y desarrollo* como porcentaje de los colaboradores entrenados por año se obtiene al dividir a los colaboradores entrenados entre el número total de trabajadores. El promedio en Estados Unidos es de 92.5%.
9. *El costo de la capacitación y el desarrollo* se obtiene al dividir el costo total de capacitación y desarrollo entre el número de horas de enseñanza. La media de las empresas candidatas al Premio Baldrige fue de 27 dólares por hora de capacitación.
10. *Los resultados de la capacitación* se refieren a la reducción de costos frente a los egresos para capacitación y desarrollo, y se obtiene al dividir el total del

ahorro y la reducción de costos entre las inversiones en capacitación y desarrollo. Las empresas candidatas al Premio Baldrige registraron un promedio de 30 dólares por cada dólar invertido en capacitación. El rendimiento de la inversión es de 30:1.

¿Qué otros indicadores importantes podría sugerir usted? ●

¿Quién debe evaluar la administración de recursos humanos?

La administración de recursos humanos debe agregar valor a la organización, gerentes, trabajadores, clientes y proveedores. Tendrá éxito si efectivamente consigue todo lo anterior. Para comprobar si cumple con su papel debe ser evaluada por todos sus clientes y asociados; es decir, la organización, los gerentes de línea, los demás órganos de la empresa, los colaboradores, los clientes y los proveedores. El agente de la auditoría puede ser un especialista, un consultor externo o un grupo interno. Sea cual fuere la alternativa, la auditoría de recursos humanos siempre tiene un fuerte efecto educacional en la organización y en sus miembros. Ésta se debe efectuar junto a sus clientes, como vimos en los capítulos 1 y 2, en una amplitud de 360°.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

INVESTIGACIÓN SOBRE LAS ACTIVIDADES MÁS IMPORTANTES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS⁹

¿Cuáles son las actividades más importantes de la administración de recursos humanos? Una investigación dice lo siguiente:

1. Brindar asesoría y consejos a la gerencia respecto a la identificación y la solución de problemas individuales de los colaboradores (como ausentismo, situaciones personales difíciles, etc.).
2. Comunicar a la gerencia la filosofía de las relaciones con los colaboradores y sus implicaciones legales y estratégicas.

3. Asegurar un trato consistente y equitativo a todos los colaboradores.
4. Administrar situaciones de huelga o quejas (identificar y analizar problemas, revisar desviaciones y excepciones, resolver problemas y evitar futuros problemas).
5. Proporcionar asesoría y consejos a la gerencia acerca de las políticas de personal y problemas relacionados.
6. Coordinar los procedimientos de admisión (asesorar a los gerentes, definir salarios, hacer el reclutamiento y la tamización de los candidatos, la documentación y los exámenes médicos).
7. Comunicar los programas de remuneración y las prestaciones a la gerencia (interpretar y explicar las políticas y los procedimientos salariales, informar de problemas legales de las prácticas de remuneración y sus implicaciones).
8. Procesar quejas respecto a las prestaciones (salud, previsión privada, etc.).
9. Asesorar a la gerencia en cuanto a la solución de problemas salariales que implican a las personas (asuntos de consistencia y equiparación de salarios).
10. Asegurar el cumplimiento de las leyes laborales en lo tocante a las prácticas de empleo.
11. Comunicar filosofías, objetivos y políticas de recursos humanos a toda la organización.
12. Desarrollar programas de recursos humanos con los diversos departamentos de la organización.

¿Qué opina usted de estos resultados? ●

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

¿QUÉ ES ESENCIAL Y QUÉ ES ACCIDENTAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO?

¿Qué opina usted respecto a lo que es esencial o accidental en la administración de recursos humanos?

Esencial:

Accidental

Criterios de evaluación de la administración de recursos humanos

Para que toda evaluación sea objetiva se debe sustentar en criterios e indicadores previamente establecidos. Se puede evaluar cada uno de los procesos o programas de recursos humanos por separado o en su totalidad, como un conjunto unificado. En realidad, su éxito o su fracaso se deben considerar en términos de su totalidad y no como un fenómeno separado e individualizado. Un excelente proceso de inclusión de los nuevos trabajadores puede quedar enteramente neutralizado si a continuación va acompañado por un proceso precario de aplicación. Esto significa que la evaluación de la administración de recursos humanos se debe hacer de forma sistemática, tomando en cuenta todo el conjunto de procesos y programas. La evaluación debe tomar en cuenta el peso que las influencias del entorno, y también las internas de la organización, tienen en los procesos de la administración de recursos humanos y los resultados finales deseados, como muestra la figura 17.7.

Los criterios para evaluar la eficacia de la administración de recursos humanos pueden ser subjetivos u objetivos.

Criterios subjetivos

Los principales criterios subjetivos para la evaluación son:

1. Nivel de cooperación del órgano de capital humano con los demás de la organización.
2. Opinión de los gerentes de línea acerca de la eficacia de la administración de recursos humanos.
3. Grado de apertura y disponibilidad del departamento de recursos humanos para todos los trabajadores, de modo que puedan atender sus problemas o para explicarles las políticas de la organización.
4. Actitud y confianza de los trabajadores en el departamento de recursos humanos.
5. Rapidez y eficacia de las respuestas a preguntas dirigidas al departamento de recursos humanos.
6. Evaluación de la calidad del servicio ofrecido a los gerentes de línea.
7. Evaluación de la calidad de la información y la asesoría ofrecida a la gerencia de la cúpula.
8. Satisfacción o insatisfacción de los clientes, gerentes de línea y trabajadores.
9. Filosofía y políticas del departamento de recursos humanos.

● VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

MONTE ALTO

En Monte Alto jamás se había tratado de evaluar el departamento de recursos humanos, nunca se había hecho una auditoría de su administración. Mario Sergio, el gerente de RH, explicó a la dirección que una evaluación de este tipo incluiría las siguientes preguntas:

1. ¿Los índices de rotación y ausentismo son elevados?
2. ¿Los trabajadores que abandonan la empresa son buenos o sólo mediocres?
3. ¿La empresa recibe rendimientos del dinero que gasta en reclutamiento, selección, entrenamiento y planes de remuneración?

4. ¿La empresa cumple con las leyes laborales y de seguridad social?
5. ¿Cómo administra la empresa a sus recursos humanos?
6. ¿El departamento de recursos humanos ofrece servicios acordes con las necesidades de los gerentes de línea?
7. ¿Las políticas y procedimientos de recursos humanos ayudan a la empresa a alcanzar sus objetivos?

¿Cómo supone que esta evaluación podría mostrar los medios para resolver el problema? ●



Figura 17.7 Modelo de diagnóstico de la administración de recursos humanos.

10. Resultados finales deseables alcanzados, como prácticas éticas y socialmente responsables, productos y servicios competitivos y de gran calidad, y calidad de vida en el trabajo.
11. Valor agregado a la organización y a las personas.

Criterios objetivos

Los principales criterios objetivos para la evaluación son:

1. Grado en que la estrategia de recursos humanos apoya y apalanca la estrategia global de la organización.
2. Acción afirmativa e impulsora para alcanzar los objetivos.
3. Tiempo de respuesta para atender las solicitudes.
4. Relación de costos/beneficios del departamento de recursos humanos.
5. Eficiencia, o sea, presupuesto asignado dividido entre la población servida. Este criterio puede significar el rendimiento de la inversión en la administración de recursos humanos.
6. Eficacia, es decir, el logro de las metas propuestas con criterios objetivos.

En la práctica existen criterios apriorísticos que también se pueden utilizar para la evaluación general de la administración de recursos humanos, como muestra la figura 17.8.

MAL DESEMPEÑO	BUEN DESEMPEÑO	EXCELENTE DESEMPEÑO
• Las personas como mano de obra • Orientación al servicio • Orientación a la media • Oferta de servicios • Orientación a la función • Reacción frente a la competencia • Saca provecho de las personas • Orientación al costo/precio • Jerarquizada • Integración vertical • Orientación al accionista	• Personas como recursos • Orientación a la empresa • Orientación a segmentos • Servicios ampliados • Orientación al proceso • Comparación con la competencia • Participación de las personas • Orientación a la calidad • Estructuración en red • Organización horizontal • Orientación a los procesos	• Personas como asociados • Orientación al cliente • Diferencias individuales • Soluciones para el cliente • Orientación a resultados • Supera la competencia • Se asocia con las personas • Orientación a agregar valor • Equipos de trabajo • Alianzas estratégicas • Orientación a la sociedad

Figura 17.8 Evaluación general de las prácticas de administración de recursos humanos.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

POLÍTICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS¹⁰

Una investigación efectuada en Brasil por la Fundación Don Cabral (www.fdc.org.br) y divulgada por la Fundación del Premio Nacional de Calidad (FPNQ) en www.fpnq.org.br muestra las principales políticas e instrumentos adoptados por las empresas investigadas en términos de porcentajes:

• Educación: programas de capacitación y desarrollo ejecutados por instituciones contratadas	94.2%	• Política de valoración de la calidad de vida	87.1%
• Política de remuneración asociada con los resultados de la empresa	93.1%	• Política de identificación, desarrollo y retención de talentos	82.6%
• Administración del clima organizacional	87.3%	• Evaluación estructurada del desempeño	78.6%
		• Plan de carrera	76.1%
		• Política de remuneración asociada con las habilidades y competencias	68.6%
		• Educación local continuada-universidad corporativa	63.2%
		• Educación a distancia continuada: <i>e-learning</i>	57.4%
		• Evaluación del desempeño 360°	52.5%

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

VISIÓN SISTÉMICA Y HOLÍSTICA

¿Sabe lo que es un ornitorrinco? Es un mamífero ovíparo, con un hocico en forma de pico de pato, sin orejas, con una cola achatada y patas con membranas entre los dedos. ¿Un animal exquisito? ¿Desarticulado? ¡Sin duda! Eso mismo es lo que parecen ciertos programas de algunas organizaciones. Un animal horrible, una colcha de retazos,

un montón de programas, que podrían estar individualmente bien formulados, pero que no son compatibles ni guardan relación alguna entre sí. Al juntarlos, se crea una especie de ornitorrinco. Carecen de una visión sistémica, holística, cohesionada e interrelacionada. Lo importante no es cada parte, ¡sino el todo! ●

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

MONTE ALTO

Mario Sergio mostró a la dirección de Monte Alto los beneficios que la auditoría a la administración de recursos humanos podría producirle a la organización, como:

1. Fomentar que los gerentes de línea examinen todo el sistema de recursos humanos.
2. Promover la idea de que todos los gerentes son administradores de capital humano.
3. Colocar al departamento de recursos humanos en una perspectiva como proveedor de servicios y asociado de negocios.

4. Programar tiempos para evaluar el valor de las prácticas de recursos humanos de la compañía.
5. Brindar un estímulo para el cambio organizacional.
6. Apoyar los esfuerzos de la administración de la calidad total.
7. Evaluar la contribución de las prácticas de recursos humanos a la organización.

Según Mario Sergio es un paso importante para impulsar una mayor participación de los gerentes y los trabajadores en la actuación del departamento de recursos humanos. ¿Usted qué haría en su lugar? ●

Métodos de evaluación de la administración de recursos humanos

Muchas organizaciones utilizan técnicas contables y estadísticas para calcular los costos y los beneficios de la función de recursos humanos, como el dinero invertido en el entrenamiento de los activos humanos, el costo de la rotación de personal o de las prestaciones sociales otorgadas a los trabajadores. Son técnicas que permiten calcular cuantitativamente su contribución. Otras organizaciones utilizan investigaciones junto a los gerentes de línea, los especialistas en recursos humanos, los sindicatos, los trabajadores y los clientes para determinar cómo son evaluadas y percibidas las actividades de la administración de recursos humanos. Las organizaciones exitosas utilizan técnicas contables y estadísticas y realizan ~~investigaciones~~ investigaciones internas y externas periódicamente para saber cómo va el desempeño de la administración de recursos humanos. Una de las técnicas más utilizadas es el *benchmarking*.

El paso inicial para evaluar la eficacia de la administración de recursos humanos es definir cuáles medidas o criterios de eficacia se aplicarán. Los criterios de evaluación se agrupan de la manera siguiente:¹¹

1. Medidas del desempeño

- Desempeño global: como costos laborales unitarios por unidad de resultados.
- Costos y desempeño: como costo de los programas de recursos humanos por funcionario.

2. Medidas del acoplamiento

- Adecuación a los requisitos legales: como salario mínimo, remuneración de los trabajadores, programas de higiene y seguridad laborales.
- Adecuación a la misión y a los objetivos organizacionales.

3. Medidas de la satisfacción de los trabajadores

- Satisfacción de los trabajadores por medio de sondeos de opinión.
- Satisfacción de los trabajadores con las actividades de recursos humanos como: programas de entrenamiento, remuneración, administración de las prestaciones y los programas de desarrollo de carreras, por medio de sondeos de opinión.
- Motivos que llevan a los trabajadores a pedir su separación de la empresa.

4. Medidas indirectas del desempeño de los trabajadores

- Rotación del personal: índice de rotación del personal por departamento y por tiempo (mensual y anual).
- Ausentismo de personal: índice de ausencias voluntarias del personal por departamento y por tiempo (mensual y anual).
- Índices de desperdicio: como malos resultados, índice de mantenimiento de máquinas y equipamientos, horas perdidas de producción.
- Índices de calidad.
- Número de trabajadores que solicitan transferencias o separación.
- Número de quejas y reclamaciones por unidad y en el total de la empresa.
- Índices de accidentes y cuestiones de seguridad física.
- Número de sugerencias de mejoras por colaborador, por área y por tiempo (mensual y anual).

Cada una de esas medidas —o alguna combinación de ellas— permite evaluar la eficiencia y/o la eficacia de los esfuerzos de la administración de recursos humanos.

X EVALUACIÓN CRÍTICA

EVALUACIÓN DE LOS LOGROS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Además de las medidas antes mencionadas, la organización también debe medir sus logros en relación con ciertas metas específicas, por ejemplo:

- Reducir en 3% al año el índice de rotación.
- Reducir en 2% al año el índice de ausentismo.
- Aumentar 5% el índice de satisfacción en comparación con los resultados del sondeo de opinión o del clima organizacional del año anterior.

Estas metas se pueden relacionar con hechos pasados de la propia organización, con logros actuales de otras organizaciones o con aspiraciones de los gerentes de la organización. ●

Como los criterios son muy variados, deben ser integrados en conjuntos. La siguiente decisión es determinar qué enfoque se pretende utilizar para evaluar la administración de recursos humanos. Los dos enfoques más importantes para la evaluación son: listas de verificación y criterios estadísticos.

Evaluación con listas de verificación (checklists)

Consiste en analizar las políticas y las prácticas de recursos humanos empleando una lista de verificación de las actividades desarrolladas. Los consultores utilizan mucho estas listas (*checklists*) para analizar la administración de recursos humanos de las organizaciones. El departamento de recursos humanos o un consultor externo prepara una lista de las actividades más importantes que desempeña la administración de recursos humanos, y los gerentes de línea y los trabajadores marcan, con una señal junto a cada elemento de la lista, la evaluación correspondiente a esas actividades. Los puntos de la lista son agrupados por área de actividad, como muestra la figura 17.9.

La lista de verificación produce mejores resultados que un enfoque totalmente informal, porque proporciona un formato que permite preparar el material para el cuestionario y para el registro de la información reunida. No obstante, la tabulación y la interpretación de los resultados se vuelve más difícil cuando involucra aspectos subjetivos y de difícil cuantificación. Además de eso, algunas políticas específicas son más importantes que otras y tienen un papel relevante que no siempre se subraya. La dificultad está en darles el debido peso o ponderación.

Enfoques estadísticos de evaluación

Los métodos de evaluación de la administración de recursos humanos más utilizados se basan en análisis estadísticos que permiten comparaciones objetivas y una apreciación más profunda. El enfoque estadístico es más sofisticado que las listas de verificación porque permite comparar cada unidad con su desempeño pasado o con alguna pauta de medición. Los factores cuantitativos no siempre explican o evalúan las cosas por sí mismos. No

EVALUACIÓN INTERNA

1. En su opinión, ¿cuáles son los objetivos de la compañía?
2. En su opinión, ¿cuáles son las principales responsabilidades de los gerentes?
3. ¿Cuáles han sido los cambios organizacionales más importantes de los pasados dos años?
4. ¿Cuáles son las actividades del departamento de recursos humanos en las cuales los gerentes deben mejorar su trabajo?
5. ¿Cuáles son los aspectos positivos de las relaciones con los empleados en la organización?
6. ¿Cuáles son los mayores problemas o dificultades en la organización? ¿Las causas? ¿Cómo se pueden corregir? ¿Cuáles son las medidas correctivas?
7. ¿Usted tiene algún objetivo relacionado con los recursos humanos para este año?
8. ¿Cómo considera que el departamento de recursos humanos cumple con su función? ¿Qué cambios se deberían aplicar?

RELACIONES CON LA COMUNIDAD

9. ¿Qué quieren hacer los gerentes en sus relaciones con la comunidad? ¿Existen presiones sobre la organización? ¿Hay reacciones ante esas presiones?
10. ¿Qué se debe hacer con las relaciones con la comunidad? ¿Usted fomenta que sus subordinados participen en ellas? ¿Cuáles son sus actividades personales?

SEGURIDAD Y MEDICINA

11. ¿Quién es el responsable de la seguridad en su área? ¿Es papel de los líderes de los grupos?
12. ¿Usted qué hace por la seguridad? ¿Cuáles son las acciones regulares y los resultados alcanzados?
13. ¿Usted tiene algún problema de seguridad importante en su operación? ¿Cuáles son las causas? ¿Los remedios?
14. ¿Qué hace el especialista en recursos humanos? ¿Ayuda? ¿Qué otras cosas podría hacer?
15. ¿Cuáles serían otros comentarios o sugerencias sobre seguridad?
16. ¿Usted qué opina sobre la enfermería? ¿Tiempo de espera del trabajador? ¿Tipos de servicios ofrecidos? ¿Atención?

COMUNICACIÓN

17. ¿Usted cómo mantiene informado a su personal? ¿Cuáles son sus actividades regulares de comunicación? ¿Problemas particulares?
18. ¿Cómo se comunica usted con los trabajadores? ¿Canales y métodos? ¿Con cuánta regularidad? ¿Cuánta información pasa usted a sus superiores? ¿Qué grado de interés tienen los supervisores? ¿Cómo proporcionan información las personas?
19. ¿La administración de recursos humanos ayuda a mejorar la comunicación en la organización? ¿Qué asistencia se necesita? ¿Cuál es la naturaleza de la asistencia brindada?
20. ¿Cómo le ha ayudado el departamento de recursos humanos en sus actividades de comunicación?

CANALES DISPONIBLES DE COMUNICACIÓN

21. ¿Qué mejoras necesitan los canales de comunicación?
22. ¿Usted qué sugiere para la comunicación? ¿Qué cambios y mejoras?

PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

23. ¿Cuáles son sus planes para las necesidades futuras de capital humano en su unidad?
24. ¿Qué hacen los gerentes por la planeación de las necesidades futuras de capital humano?
25. ¿Cuál es la participación del departamento de recursos humanos en la planificación de las competencias de su unidad? ¿De la organización como un todo?

DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO

26. ¿Cómo se efectúa el entrenamiento de colaboradores en su unidad? ¿Cuáles son los procedimientos utilizados?
27. ¿Cuáles cambios o mejoras sugiere usted para el entrenamiento de los trabajadores? ¿Por qué?

28. ¿Cuáles cambios o mejoras considera que necesita el entrenamiento en aulas? ¿Por qué?
29. ¿Usted ayuda a sus subordinados a mejorar su desempeño en el trabajo? ¿Hace evaluaciones internas o externas regulares? ¿Cómo reaccionan los trabajadores? ¿Cuáles son los resultados? ¿Las mejoras?
30. ¿Usted ayuda a sus subordinados con planes para prepararlos para futuras responsabilidades? ¿Hace evaluaciones internas o externas regulares? ¿Cómo reaccionan los trabajadores? ¿Cuáles son los resultados? ¿Las mejoras?
31. ¿Cómo le ayuda el departamento de recursos humanos con sus problemas de capacitación y desarrollo?
32. ¿Tiene usted algún comentario sobre la capacitación y desarrollo proporcionado por el departamento de recursos humanos?

PRÁCTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

33. ¿Cómo trabajan en grupo los colaboradores? ¿Qué procedimientos se usan?
34. ¿Cómo se hacen las promociones? ¿Qué procedimientos se siguen? ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Cómo contribuye el departamento de recursos humanos? ¿Cuáles son los cambios que se necesitan? ¿Por qué?
35. ¿Cómo son las promociones dentro y fuera del equipo? ¿Qué procedimientos se siguen? ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Cómo contribuye el departamento de recursos humanos? ¿Cuáles son los cambios que se necesitan? ¿Por qué?
36. ¿Usted tiene algún problema de índole personal? ¿Cuál es la naturaleza de los problemas? ¿Cuáles son las posibles soluciones? ¿Cómo contribuye el departamento de recursos humanos?
37. ¿Usted cómo procede durante los periodos probatorios del personal? ¿Cuánto dura el periodo? ¿Cuáles son las actitudes del sindicato? ¿Qué se hace al respecto?
38. ¿Usted cómo lidia con los colaboradores ineficientes? ¿Cómo lo hacen otros gerentes?

REMUNERACIÓN

39. ¿Cuál es su responsabilidad en la administración de la remuneración? ¿En la evaluación de los puestos? ¿En la determinación de aumentos salariales? ¿Cuánta autoridad tiene?
40. ¿Usted cómo decide los aumentos de salarios? ¿Qué procedimientos utiliza? ¿Pondera los méritos? ¿Proporciona información a los funcionarios?
41. ¿Cuáles son sus mayores problemas en la administración de salarios? ¿Se refieren al puesto o más bien a las competencias? ¿Se basan en planes o en su opinión?
42. ¿La administración de recursos humanos le ayuda con los problemas de administración de salarios? ¿La evaluación de los puestos? ¿Los cambios necesarios y las razones?

Figura 17.9 (Continuación)

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

MONTE ALTO

La preocupación de Mario Sergio es que la evaluación de la administración de recursos humanos puede provocar ciertas controversias y desatar una tormenta. En realidad, la confrontación con los gerentes de línea puede traer excelentes oportunidades, como:

1. Superar los temores del departamento de recursos humanos en cuanto a la apreciación de los gerentes de línea.
2. Reconocer que los problemas tienen múltiples causas que pueden ser localizadas y eliminadas.
3. Asegurar que la evaluación del departamento de recursos humanos es una forma positiva de utilizar el tiempo.

4. Cuantificar los costos y los beneficios de los programas de recursos humanos.
5. Interpretar la información reunida en la evaluación del departamento de recursos humanos.

Sin lugar a dudas, para Mario Sergio, la auditoría a la administración de RH sería un importante marco para la filosofía y las prácticas de recursos humanos en Monte Alto. La búsqueda de un trabajo más amplio e incluyente. ¿Usted está de acuerdo con Mario Sergio? Explique por qué. ●

obstante, las estadísticas indican cuando algo debe ser analizado para evaluar los problemas detectados.

Los enfoques estadísticos más comunes se refieren a la rotación, el ausentismo, el número de reclamaciones y quejas, las investigaciones de actitud y otras medidas de la eficacia para el análisis estadístico de recursos humanos. La figura 17.10 muestra los principales índices estadísticos para la evaluación de la administración de recursos humanos.

Investigaciones internas de evaluación

La investigación interna es un estupendo instrumento para evaluar la función de recursos humanos. Permite reunir datos e información, opiniones y actitudes de las personas involucradas por medio de técnicas de cuestionarios para obtener información y tabular los resul-

1. ÍNDICES DE EFICACIA

Facturación por colaborador

Ventas por colaborador, de toda la organización o de la unidad organizacional

Resultados en unidades por hora trabajada por el colaborador

Pérdidas y rechazos por unidad de la organización

Costos de pagos por unidad

2. ÍNDICES DE ACCIDENTES

Índice de frecuencia de accidentes de la organización o de la unidad organizacional

Número de días perdidos por accidentes

Índice de gravedad de la organización o de la unidad organizacional

Indemnizaciones pagadas a accidentados por cada mil horas trabajadas

Accidentes por tipo y por parte del cuerpo

Costo medio por accidente y por parte involucrada del cuerpo

3. ÍNDICES ORGANIZACIONALES Y RELACIONES LABORALES

Número de querellas

Número de quejas y reclamaciones

Número de arbitrajes efectuados

4. ÍNDICES DE ROTACIÓN Y AUSENTISMO

Frecuencia, retrasos y horas extra en comparación con cada unidad organizacional como medida de la forma en que los trabajadores ejecutan las operaciones

Rotación de personal por unidad de la organización y para toda la organización

5. ÍNDICES DE COLOCACIÓN

Días de vacaciones como porcentaje de los días trabajados por la fuerza de trabajo.

Días de ausencia por enfermedad como porcentaje de los días trabajados.

Separaciones por accidentes, maternidad, enfermedades prolongadas, estudios, como porcentaje de los días trabajados.

Distribución de los trabajadores por edad, antigüedad, sexo, raza y religión.

Distribución de los gerentes por edad, antigüedad, sexo, raza y religión.

Edad media de la fuerza de trabajo.

Edad media de los gerentes.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

ENTREVISTA DE SEPARACIÓN

Saber lo que piensan las personas —principalmente las que salen de la organización— es fundamental para el éxito de la administración de recursos humanos. Siempre que el colaborador se separa de la organización debe pasar por una entrevista de separación —con el departamento de recursos humanos o con su gerente de línea— para reunir información sobre su apreciación personal de la organización, la administración de recursos humanos y los motivos de su decisión para salir. Los resultados se deben reunir y tabular para ofrecer índices estadísticos respecto a la manera en que los trabajadores que se marchan ven a la organización y a sus políticas de personal. Con esta realimentación, el departamento de recursos humanos puede corregir distorsiones y mejorar su desempeño. Se utiliza una tabla de puntos (1 a 5) para cada elemento. Los principales elementos de la entrevista de separación son:

1. ¿Cuál es el principal motivo de su renuncia? ¿Cuáles son los motivos secundarios? _____
2. ¿Cuál es su:
 - Puesto: _____
 - Salario: _____

- Antigüedad: _____
- Departamento: _____

3. ¿Qué opina usted de su:

- Puesto: _____
- Salario: _____
- Prestaciones: _____
- Gerente: _____
- Condiciones de trabajo: _____
- Las políticas de la compañía: _____
- Relaciones con los compañeros: _____
- Horario de trabajo: _____
- Oportunidades para avanzar: _____

Lo importante es obtener la opinión del colaborador que se va —y cuando tiene libertad de decir lo que realmente piensa— sobre la calidad de la administración de recursos humanos. Las opiniones acumuladas y tabuladas permiten ver lo que los ex colaboradores pensaban sobre el administrador de recursos humanos, el gerente o la organización misma. ●

tados en razón de criterios estadísticos. Existen varios tipos de investigación: del clima organizacional, actitud y opinión y satisfacción en el trabajo, y cada una tiene una finalidad específica. Las áreas cubiertas por esas investigaciones no siempre están bien definidas, porque casi siempre extrapolan su campo de evaluación e invaden aspectos colaterales que producen la superposición de resultados.

Es obvio que las actitudes de las personas están sujetas a la clara influencia de las prácticas y las políticas de recursos humanos de la organización. Las investigaciones de actitudes están diseñadas para obtener información acerca de la manera en que los trabajadores perciben e interpretan las políticas y los programas de recursos humanos de la organización y cómo reaccionan ante ellas. Por lo general, abordan la forma en que

las condiciones de trabajo, la remuneración y las prestaciones, la gerencia y la supervisión y las políticas de la organización son aceptadas o no por los trabajadores. Los resultados son evaluados en un continuo que se extiende desde actitudes muy positivas de los funcionarios hasta actitudes muy negativas.

Las investigaciones sobre el clima organizacional reúnen información acerca del campo psicológico del ambiente de trabajo de las personas y su sensación personal en ese contexto. El clima organizacional refleja la manera en que las personas interactúan unas con otras, con los clientes y con los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el contexto que las rodea. El clima organizacional puede ser, en un extremo, agradable, receptivo, cálido e incluyente o, en el otro, desagradable, agresivo, frío y alienante.

Actitudes relativas a las condiciones de trabajo	Actitudes relativas a la remuneración	Actitudes relativas al gerente	Actitudes relativas a la organización
• Condiciones físicas del trabajo • Planificación y programación del trabajo • Requisitos del puesto y habilidades personales • Especificaciones del puesto • Seguridad de empleo • Seguridad en el trabajo • Horario de trabajo • Relaciones interpersonales en el trabajo • Idoneidad de la capacitación	• Salarios • Prestaciones • Promociones • Reconocimiento y estatus • Oportunidades de promoción	• Habilidades para la comunicación • Calificaciones y conocimientos • Estilo administrativo • Habilidades humanas para: • el liderazgo • la negociación • la motivación	• Políticas de recursos humanos • Comunicaciones • Imagen y prestigio • Imagen global • Actitudes relativas a: • El ambiente • La sociedad • La comunidad • Las personas • Los clientes • Los sindicatos

Figura 17.11 Los principales aspectos de la investigación de actitudes.¹⁴

▲ LA ARH HOY EN DÍA

EJEMPLO PARCIAL DE LA INVESTIGACIÓN DE ACTITUD¹⁵

Veamos un ejemplo de investigación. Se trata de un sondeo para conocer su opinión en cuanto a asuntos de nuestra organización. Este cuestionario es confidencial. No es necesario que usted se identifique, pero sí queremos que sea franco y honesto. Sólo queremos conocer lo que nuestros trabajadores piensan respecto a nuestras políticas internas para hacer que nuestra empresa sea un mejor lugar para trabajo. Esto no es una prueba ni tiene respuestas correctas o equivocadas. Los resultados serán reunidos con los de otros cuestionarios para armar un informe final. Conteste las seis partes encerrando con un círculo el número que mejor caracterice su respuesta:

1 = En total desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Indeciso 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

PARTE 1: PUESTO Y CONDICIONES DE TRABAJO

Encierre con un círculo el número que mejor caracterice sus respuestas

SALARIO

Mi salario es bueno para el trabajo que desempeño	1	2	3	4	5
Gano más que mis colegas	1	2	3	4	5
Mi salario es adecuado para el costo de vida	1	2	3	4	5
Estoy satisfecho con mi salario	1	2	3	4	5
Mis colegas reciben menos de lo que merecen	1	2	3	4	5
Sé cómo se determina mi salario	1	2	3	4	5

Qué cambios sugeriría para el sistema salarial: _____

PRESTACIONES

El plan de prestaciones tiene una excelente cobertura	1	2	3	4	5
Sé cómo es el plan de prestaciones	1	2	3	4	5
Estoy satisfecho con nuestro plan de prestaciones	1	2	3	4	5

Qué cambios sugeriría para el plan de prestaciones: _____

X EVALUACIÓN CRÍTICA

¿QUÉ ES? ¿QUÉ ES?

Al terminar un seminario sobre administración estratégica hice una última pregunta a los participantes: ¿Qué es un sistema de administración? La respuesta del grupo fue rápida y unánime: un conjunto de políticas, conceptos y prácticas congruentes entre sí que tienen el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales de la empresa de forma eficaz y eficiente. La segunda pregunta vino a continuación: ¿Qué es una empresa? La respuesta también fue rápida: un conjunto de actividades emprendidas por una o varias personas con el propósito de satisfacer a todos los asociados involucrados en su funcionamiento. La tercera pregunta: ¿cuál es el objetivo fundamental de una empresa? La respuesta: satisfacer una necesidad de la sociedad, generar riqueza y distribuir la riqueza generada entre los asociados que permitieron su generación. Así, presentaría una cuarta pregunta, una comprobación final: ¿cómo puede la empresa alcanzar esos objetivos? La res-

puesta sería casi una revisión de todo lo escrito hasta aquí. La supervivencia de las empresas dependerá del cambio del ambiente de los negocios, de una mayor claridad de los objetivos por alcanzar, del sentido de responsabilidad de las personas y del aumento de libertad para escoger los medios y los métodos para alcanzar esos objetivos. Ciertamente, en la ejecución de cualquier actividad existen ciertas restricciones y límites para asegurar la eficiencia y la eficacia, pero esas restricciones deben estar al mínimo indispensable. Las personas deben ejercer naturalmente sus competencias y la libertad resulta un elemento fundamental para que eso suceda. En resumen, la supervivencia de las empresas estará en proporción con la medida en que sepan utilizar su patrimonio humano respecto de lo más sofisticado e importante: su capital intelectual. La inversión en el futuro se debe hacer en capital intelectual. Ahí es donde el rendimiento de la inversión será mayor. ●

Investigaciones externas de evaluación

La evaluación de los procesos y los programas de la administración de recursos humanos también puede involucrar una comparación externa con aquello que hacen otras organizaciones excelentes, sean o no del mismo ra-

mo de actividad. El *benchmarking* es la principal técnica utilizada para las investigaciones externas.

Beneficios de la evaluación de la función de recursos humanos

La evaluación de la administración de recursos humanos debe ser objetiva y funcionar como una especie

▲ LA ARH HOY EN DÍA

EL BENCHMARKING MEJORA EL DESEMPEÑO COMPETITIVO¹⁶

El benchmarking es el arte de descubrir cómo y por qué algunas empresas pueden desempeñar más tareas, y mucho mejor, que otras empresas. El benchmarking permite comparar las diferencias en términos de calidad, velocidad y desempeño en costos de una empresa con otras de clase mundial. El propósito de aplicar el benchmarking es mejorar o tratar de imitar el desempeño de las empresas exitosas. Los japoneses usaron el benchmarking en el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial, copiando productos y prácticas estadounidenses. En 1979, Xerox emprendió el primer proyecto de benchmarking en Estados Unidos. Deseaba aprender cómo sus competidoras japonesas: Sharp, Canon, Ricoh y Nashua, producían copiadoras mejores, a un precio por debajo de sus costos de producción. Al comparar y analizar mediante la "ingeniería en reversa" las copiadoras japonesas, Xerox aprendió a mejorar la calidad y a reducir los costos de sus copiadoras. No paró ahí. Fue más allá y planteó otras cuestiones como: ¿nuestros ingenieros y científicos están entre los mejores en sus respectivas especialidades? ¿Nuestro marketing, vendedores y prácticas están entre los mejores del mundo? Estas preguntas exigían que se identificara a las "mejores empresas" para aprender de ellas. Ahora, el benchmarking se enfoca en el estudio de productos y servicios de otras empresas, su envergadura se ha expandido e incluye procesos de trabajo, funciones administrativas, desempeño organizacional y el proceso completo de agregar valor. También ha llegado al área de recursos humanos.

Otra pionera del benchmarking fue Ford. La armadora estadounidense perdía ventas ante los fabricantes de automóviles japoneses y europeos. El presidente de Ford, Don Peterson, solicitó a los ingenieros y a los diseñadores que construyeran un nuevo automóvil que combinara las 400 características que los consumidores de Ford consideraban como las más importantes. Si Saab construía los mejores asientos, la empresa debería copiarlos y así en cada rubro. Peterson fue más allá y pidió a los ingenieros "mejorar lo mejor" en la medida de lo posible. Cuando el nuevo automóvil —el exitoso Taurus— quedó terminado, Peterson anunció que sus ingenieros no sólo habían copiado, sino que habían superado las mejoras de las principales características encontradas en los automóviles de

la competencia. En otro proyecto, Ford descubrió que empleaba a 500 personas en su departamento de cuentas por cobrar, mientras que Mazda administraba la misma tarea con sólo 10 personas. Después de estudiar el sistema de Mazda, Ford aplicó la reingeniería de procesos, se dirigió a un "sistema sin facturas" y redujo sus trabajadores a 200, introduciendo mejoras en el desempeño.

Empresas como IBM, Kodak, DuPont, Motorola y AT&T utilizan el benchmarking como una herramienta administrativa para medir y comparar su desempeño en relación con las mejores empresas de sus sectores industriales. Otras prefieren utilizarlo para evaluarse en relación con las mejores empresas del mundo. Así, el benchmarking va más allá del análisis comparativo del patrón. Motorola inicia cada proyecto de benchmarking con una búsqueda de las "mejores prácticas mundiales" porque, como explica uno de sus dirigentes: "cuanto más nos comparemos con otras empresas del mercado, tanto más felices quedamos, porque procuramos una superioridad competitiva y no sólo la paridad competitiva".

Robert C. Camp, especialista de Xerox en benchmarking, fue a visitar la fábrica de L. L. Bean, empresa líder en ventas por catálogo, para descubrir cómo los trabajadores de su almacén separaban y embalaban los artículos tres veces más rápido que Xerox. Como no se trataba de un competidor, L. L. Bean aceptó enseñar sus prácticas y Xerox rediseñó sus almacenes y sistemas de *software*. Xerox también aplicó el benchmarking con American Express (Amex) para aprender su sistema de facturación y con Cummings Engine para mejorar la programación de su producción. Xerox tiene infinidad de empresas como *benchmarks*, y aprende de ellas.

El benchmarking es un proceso que incluye siete etapas:

1. Determinar en cuáles funciones se debe aplicar;
2. identificar las principales variables del desempeño que se medirán;
3. identificar las mejores empresas del sector;
4. medir el desempeño de esas mejores empresas;
5. medir el desempeño de la empresa en cuestión;
6. especificar programas y acciones para eliminar las discrepancias, y
7. evaluar y monitorear los resultados.

La empresa se debe enfocar en las tareas críticas que afectan la satisfacción del cliente, sus costos y dónde la competencia las desempeña mejor. Para identificar a las empresas que tienen las “mejores prácticas”, un punto de partida es preguntar a los consumidores, proveedores, distribuidores y despachos de consultoría cuáles empresas consideran están haciendo el mejor trabajo. Lo importante es que el benchmarking es una técnica abierta que no tiene nada de espionaje industrial.

Una vez identificadas las empresas que tienen las “mejores prácticas”, la empresa debe reunir mediciones de su desempeño en relación con los costos, los tiempos y la calidad. Una empresa estudió su proceso de administración de suministros y constató que el costo de compras era cuatro veces más alto, el tiempo de selección de proveedores era cuatro veces más largo y su plazo de entrega era 16 veces más bajo que los de sus competidores de clase mundial. Esto determinó un amplio programa de recuperación.

Las críticas contra el benchmarking dicen que éste considera los desempeños de otras empresas como punto de partida. Los estudios toman meses y, cuando quedan listos, pueden haber surgido nuevas prácticas; llevar a desarrollar prácticas obsoletas, cuando las otras empresas ya las están abandonando; llevar a la empresa a enfocarse sólo en sus competidores, perdiendo contacto con las necesidades cambiantes de los clientes y a no adoptar mejoras en sus principales competencias.

No obstante, sin benchmarking la empresa quedaría restringida a sus propios problemas para tratar de mejorar su desempeño, sin saber lo que existe allá afuera. La primera enemiga del benchmarking es la expresión: “eso no fue inventado aquí”. Sin duda, el benchmarking constituye un acervo de ideas para mejorar la calidad y el desempeño competitivo. Además, está siendo intensamente utilizado por el área de recursos humanos: conocer lo que otras empresas están haciendo para hacerlo mejor que ellas. ●

de diagnóstico completo. Su finalidad es preventiva y profiláctica, porque cuando los problemas o las disfunciones se diagnostican con antelación es más fácil resolverlos o controlarlos antes de que produzcan resultados negativos.

Los beneficios que la evaluación de la administración de RH puede llevar a la organización son:¹⁷

1. *Propiciar que los gerentes examinen todo el sistema de la administración de recursos humanos.* Cuando el nivel gerencial de la organización visualiza y da seguimiento a los programas y las prácticas de la administración de recursos humanos en su totalidad, es más fácil localizar problemas y definir soluciones. Muchos problemas de capital humano (como elevados índices de rotación y ausentismo, accidentes, quejas y reclamaciones) están interrelacionados y sólo una evaluación integral permite visualizar la constelación de causas (clima organizacional negativo, relaciones precarias con los supervisores y clientes). Sólo esta inteligencia produce la creación y la implantación de estrategias para lidiar con la situación entera.
2. *Fomentar la idea de que todos los gerentes son administradores de recursos humanos.* La función de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. Una de las funciones de *staff* es desarrollar políticas y programas y brindar asesoría a los gerentes a efecto de que puedan administrar a sus subordinados. Se trata de comprobar aquello que ofrece a los gerentes como prestadora de servicios y como consultora interna. También está el reverso de la medalla: comprobar cómo los gerentes utilizan este apoyo y desempeñan su papel de administradores de recursos humanos.
3. *Colocar al departamento de recursos humanos en perspectiva como prestador de servicios, consultor interno y asociado del negocio.* En lugar de actuar aisladamente, el órgano de recursos humanos debe funcionar como fuente de orientación y apoyo para los gerentes de línea. La evaluación de la administración de recursos humanos debe ayudar a identificar cómo los miembros del *staff* de recursos humanos ayudan a los gerentes de línea. En muchas organizaciones se mide el número de horas que el órgano de recursos humanos dedica a los servicios solicitados por los gerentes de línea. Los gerentes son evaluados por sus superiores y subordinados (360°) en cuanto a su implantación de las políticas de recursos humanos en la organización. Esa evaluación del desempeño refuerza la noción de que la administración de capital humano es el asunto básico y fundamental de todo gerente.

4. *Examinar el valor de las prácticas vigentes de la administración de recursos humanos.* Los procedimientos de administración resultan de pruebas y errores para lidiar con ciertos problemas o asuntos específicos que surgen y que cambian con el transcurso del tiempo. Sin embargo, las prácticas permanecen inalteradas e inflexibles. De ahí la necesidad de revisiones periódicas y regulares para comprobar cuáles de ellas

todavía tienen sentido. Esa revisión crítica alienta a los gerentes de línea y al staff de administración de recursos humanos a enfocar su atención en lo que se debe mejorar, modificar o sustituir. Comprobar por qué hacemos lo que hacemos.

5. *Proporcionar un estímulo para el cambio.* La evaluación de la función del administrador permite que la organización compare los niveles de desempeño con los

CASO DE APOYO

EL CAMBIO DE ESTRATEGIA DE TEMPLE¹⁸

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy citan el caso de Temple Corporation, una cadena de tiendas detallistas que opera en más de 50 ciudades de Estados Unidos. En promedio, cada tienda tiene 100 empleados y vende 500 millones de dólares anuales en aparatos electrónicos, muebles para el hogar y productos de consumo. El 60% de los empleados trabaja medio tiempo y muchos de ellos son estudiantes de institutos y universidades que ganan el salario mínimo. La compañía ha registrado un enorme crecimiento desde su fundación hace 15 años, abriendo cinco tiendas nuevas cada año.

El departamento de recursos humanos de Temple está en la matriz corporativa y es muy pequeño: tiene un director y un asistente de recursos humanos y un staff de diez especialistas que atienden las reclamaciones relativas a prestaciones, pagos, atención a candidatos, etc. Ninguna de las 50 tiendas tiene un director de RH. La secretaria del gerente general de cada tienda se encarga del papeleo relacionado con el personal. Todos los asuntos de admisión, dimisión y evaluaciones son tratados por los supervisores, mientras que la remuneración de cada puesto es decidida por el gerente local.

A pesar de ser lucrativa, Temple enfrenta una fuerte competencia de las tiendas de descuento, como Wal-Mart y Kmart. Los dirigentes decidieron llevar a Temple a un nicho de mercado de servicios al cliente y abandonar la política de precios bajos con la cual la compañía logró su ventaja distintiva. Cada tienda deberá migrar del cliente de clase media al cliente de clase media alta. Para ello, el presidente de Temple quiere acceder y saber cómo se utilizan los recursos humanos y cuáles políticas y proce-

dimientos de recursos humanos están alineados con la nueva estrategia. Como 65% de los costos totales de Temple son costos laborales resulta crítico administrar estas cuestiones.

PREGUNTAS

1. ¿Qué etapas debería seguir Temple para evaluar la función de ARH?
2. ¿Cómo debe dirigir la evaluación el presidente de Temple?
3. ¿Usted que enfoque propondría para evaluar el área de recursos humanos de Temple?
4. ¿Qué acciones sugeriría para que el programa de recursos humanos de Temple sea diseñado para apoyar la nueva estrategia de negocios? Explique.
5. Forme equipos de 4 a 6 alumnos y pida que cada uno analice las prácticas y los posibles problemas que tendría Temple al cambiar de estrategia. Después de 10 minutos, cada equipo debe llegar a un consenso sobre tres posibles problemas que Temple tendrá que enfrentar con ese cambio.
6. Cada equipo debe actuar como una consultoría externa de capital humano y hacer recomendaciones sobre las nuevas prácticas de RH, mientras que los demás alumnos del grupo deberán simular que son los gerentes de línea de Temple. Los consultores deben solicitar información, mientras que los gerentes deben hablar de sus problemas profesionales. A continuación, cada equipo debe explicar al grupo sus conclusiones.

niveles deseados y que tome medidas correctivas si hubiera alguna discrepancia indeseable. Puede funcionar como una herramienta de diagnóstico capaz de identificar señales que requieren de una atención inmediata.

6. *Proporcionar soporte a los esfuerzos de calidad total de la organización.* Muchas organizaciones crean una cultura enfocada en la calidad. Como los programas de calidad total parten de la base de recaudar y analizar datos, la evaluación del administrador de recursos humanos puede proporcionar datos necesarios para evaluar las mejoras logradas. La autoevaluación suele formar parte integral del proceso de mejora de la calidad, con indicadores sobre el potencial de los trabajadores, la rapidez y exactitud del sistema de información y los informes de administración de recursos humanos, la calidad de la capacitación, la idoneidad de la remuneración, etc. La mayoría de las organizaciones que poseen la certificación ISO 9000-2000 considera que la auditoría de la calidad complementa la evaluación de la administración de RH, pero no la sustituye.
7. *Evaluar cómo las prácticas de ARH contribuyen al negocio de la organización.* Las prácticas de administración deben apoyar las estrategias de la organización. Su evaluación permite examinar si las políticas y las prácticas actuales de ARH contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Muchas empresas, en lugar de invertir en el cliente, lo hacen de forma indirecta, invirtiendo en los trabajadores que le atienden.

Las personas como ingresos y no como costos

Toda evaluación de la función de administración de recursos humanos corre un serio riesgo de distorsionar los resultados y las conclusiones. En plena era del conocimiento, cuando el capital humano y el capital intelectual constituyen la nueva moneda de los negocios mundiales, las personas se deben visualizar de manera diferente que en el enfoque tradicional de las antiguas auditorías de la administración de RH. La contabilidad

de la ARH y la evaluación de los procesos de recursos humanos deben estar alineadas con esta nueva concepción: las personas como fuentes de ingresos y no tan sólo como costos o como puntos de egresos.¹⁹

En la medida que las organizaciones utilizan el conocimiento, su valor de mercado y su valor patrimonial y contable se vuelven asimétricos. La contabilidad tradicional sólo cubre los activos tangibles, pero los activos intangibles son los responsables de ese diferencial. ¿Por qué razón Microsoft creció tanto y es tan lucrativa? ¿Cuál es su activo misterioso y tremendamente productivo que la convirtió en una de las empresas más valiosas del mundo, pero con tan pocos bienes patrimoniales en su contabilidad clásica? ¿Por qué razón las acciones de Ford y de Bethlehem Steel son negociadas por abajo de sus valores contables? La respuesta está en los activos intangibles.

Los tres componentes de los activos intangibles son:²⁰

1. *Competencias de los colaboradores.* Implica la capacidad para actuar en diversas situaciones para crear activos tangibles e intangibles. Aun cuando la competencia individual no sea propiedad de la organización, sino de la persona que la posee, debería ser incluida en el balance patrimonial de los activos intangibles, porque es imposible concebir a una organización sin personas. En las organizaciones del conocimiento existe poco equipamiento más allá de las personas. Es el caso de Microsoft. Todos los activos y las estructuras —tangibles e intangibles— son resultado de las acciones humanas. Todos dependen de las personas para seguir existiendo. Las personas consiguen expandir su mundo a través de medios tangibles (cuando adquieren bienes o hacen cosas concretas) o de medios intangibles (cuando generan ideas o desarrollan relaciones con organizaciones u otras personas). Es responsabilidad de los gerentes desarrollar los activos de la organización. La dificultad aparece cuando los activos más valiosos no son materiales y concretos, sino intangibles y, por tanto, invisibles.
2. *Estructura interna.* Incluye marcas, patentes, modelos y sistemas administrativos y de computadoras, todos creados por los colaboradores y que pertenecen a la

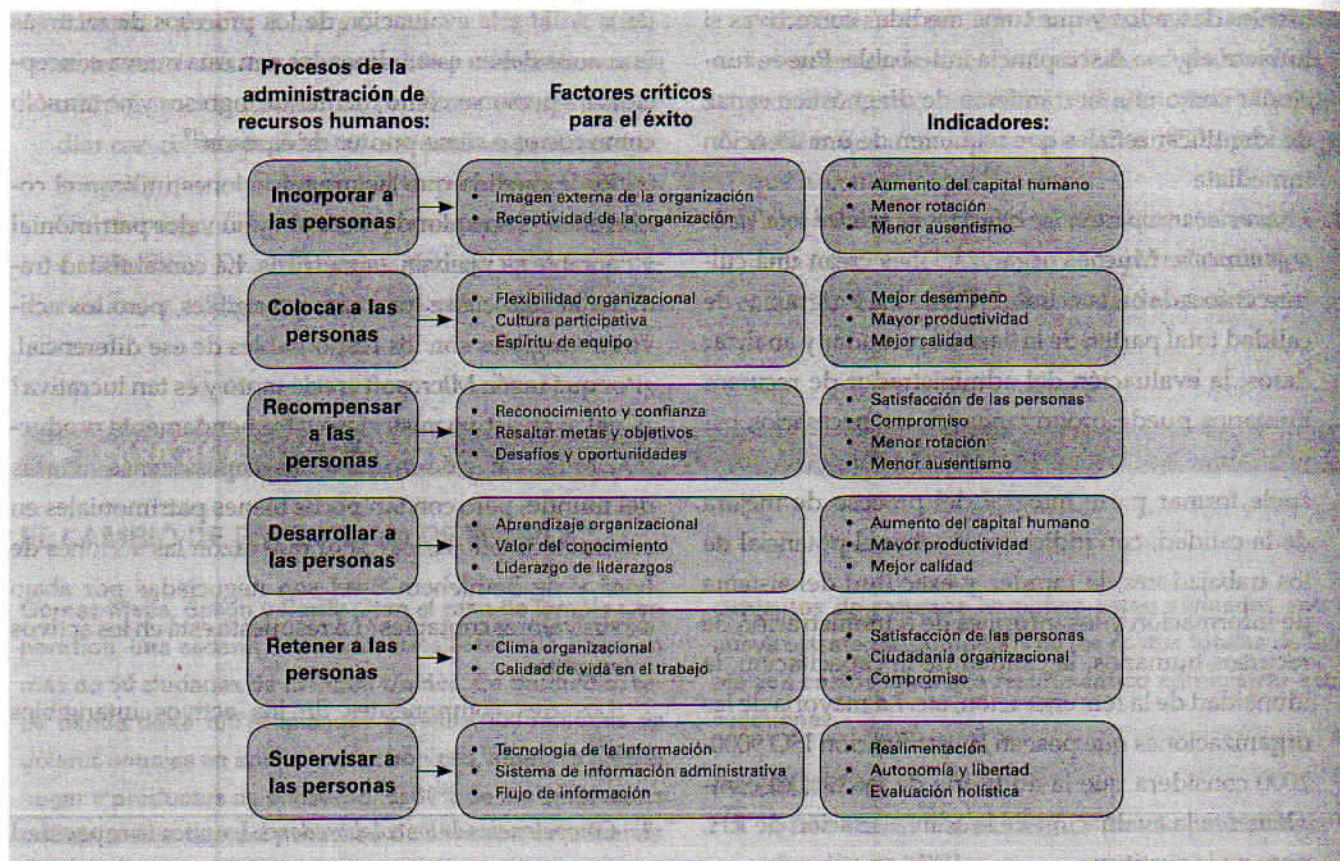


Figura 17.12 Los procesos de la administración de recursos humanos, factores críticos e indicadores del desempeño y resultados.

organización o pueden ser comprados o alquilados. La cultura organizacional forma parte de la estructura interna. Ésta y las personas constituyen lo que llamamos la organización. Pero, las personas son las que crean la organización por medio de la interacción mutua.

3. **Estructura externa.** Implica relaciones con los clientes y proveedores, así como con otras organizaciones. Este concepto incluye la reputación y la imagen de la organización. El valor de estos activos depende del grado de satisfacción con el cual la organización soluciona los problemas de sus clientes y demás elementos del entorno.

Las personas están detrás de los tres componentes de los activos intangibles que producen valor para las organizaciones. En ellos, son consideradas fuente de ingresos y no de costos organizacionales.

Responsabilidad social de las organizaciones

Según una investigación publicada por Business for Social Responsibility (BSR)—entidad estadounidense que reúne a cerca de 1 400 compañías involucradas en proyectos de ciudadanía empresarial—78% de los jóvenes estadounidenses prefiere trabajar en una empresa ligada a algún proyecto social, mientras que 76% de los consumidores prefiere marcas y productos involucrados con algún tipo de acción social. En nuestro país todavía no existen estadísticas sobre el tema, pero varias empresas han empezado a discutir formas de diseminar en el país la ciudadanía empresarial, es decir, la actuación de la empresa con responsabilidad social. En Brasil, el instituto congénere del BSR, es el Instituto Ethos (palabra griega que significa estudio de las costumbres, del carácter y

de la ciencia moral). Los principios de Ethos incluso pueden parecer obvios a primera vista, pero la responsabilidad social ya marca una diferencia de las empresas en el mercado, no sólo en Estados Unidos, sino también en los países desarrollados, teóricamente más exigentes. Los clientes, con una facilidad cada vez mayor para obtener información, no tardan en saber enseguida, en cualquier lugar del mundo, si el producto que están comprando fue producido explotando el trabajo de menores; por ejemplo, la imagen de Nike sufrió un serio golpe cuando los periódicos de todo el mundo publicaron que las fábricas chinas que producían sus famosos

tenis empleaban trabajo infantil y condiciones laborales incorrectas y deshumanizadas. La empresa tuvo que revisar totalmente su política de subcontratación en todo el mundo.

X EVALUACIÓN CRÍTICA

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL PRODUCE GANANCIAS²¹

Los empresarios que actúan con responsabilidad social, además de recostar la cabeza en la almohada y dormir más tranquilos, obtienen dividendos de ese tipo de ciudadanía. Swiss Bank compró un lote significativo de acciones del laboratorio farmacéutico Bristol-Myers Squibb como parte de su esfuerzo por invertir en compañías con un notable desempeño financiero y ecológico.

La red de restaurantes de comida rápida de McDonald's ha dado brillo a la imagen de su marca con la compra de 2 000 millones de dólares de productos reciclados sin aumentar los precios de sus hamburguesas. Gap Inc. —una red de tiendas de ropa— dice que a sus empleados les gusta trabajar en un lugar donde pueden expresar sus propios valores. La compañía descubrió que sus acciones en el área ambiental ayudan a retener a personas talentosas y fieles.

Electrolux —el fabricante de electrónicos y electrodomésticos— reporta que su línea de productos fabricados con material ecológico representó 5% de sus ventas y 8% de sus utilidades. El grupo Dow estima que entre 30 y 40% de sus inversiones en ambiente son recuperadas en poco tiempo y representarán 1% de las ventas durante 10 años. Philips, la compañía holandesa, se quedó con parte del mercado de las bombillas de General Electric al ofrecer un producto con menor contenido de mercurio, material nocivo para la naturaleza. ●

▲ LA ARH HOY EN DÍA

EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES²²

Las empresas avanzan por el camino de la filantropía para mantener la preferencia de los clientes y la admiración de los trabajadores. Entre una empresa que adopta una postura de integración social y contribución a la sociedad y otra dirigida a sí misma e ignorante del resto, la tendencia del consumidor es quedarse con la primera. La investigación de Cone Communications y Roper Group reveló que 76% de los consumidores prefiere marcas y productos relacionados con algún tipo de acción social, siempre y cuando tengan precio y calidad competitivos. Esto significa que quien hace el bien debe mostrar lo que hace.

En Brasil, las empresas se están adhiriendo al programa "Empresa Amiga da Criança" de la Fundación Abrinq por los derechos de los niños. La adhesión significa que las empresas se comprometen a no utilizar el trabajo de menores de 14 años de edad y a fomentar y sugerir formas de acción que contribuyan a la formación de los niños y a la capacitación profesional de los adolescentes.

Hacer el bien puede significar una ventaja competitiva. En eso, las organizaciones sin fines de lucro son pioneras, utilizando prácticas que las empresas tendrán que aprender en el futuro. Peter Drucker²³ defiende la integración entre la empresa y las entidades filantrópicas por dos razones: la primera es que las corporaciones transmiten conceptos como la evaluación de los resultados, la definición de objetivos, el enfoque, las asociaciones estratégicas; la segunda es que reciben una lección de guarderías, orfanatos y asilos sobre cómo hacer más con menos, motivación de los miembros, enfoque y trabajo en grupo.

¿Cómo motivar a ejecutivos y colaboradores para que realicen tareas filantrópicas? AGF Brasil Seguros encontró una fórmula interesante. Desde hace cinco años mantiene una guardería para 200 infantes y una escuela de alfabetización de adultos en São Paulo. Los fines de semana los colaboradores involucrados en el proyecto se reúnen para pintar paredes, arreglar jardines y comprobar los resultados alcanzados. Es un trabajo multidisciplinario, en el

cual el director trabaja al lado del ayudante de oficina. En Estados Unidos este tipo de actividad es bastante común. El ex presidente Jimmy Carter suele aparecer al lado de personas humildes, trabajando hombro con hombro, en comunidades pobres para brindar ayuda humanitaria. Los colaboradores se sienten más motivados por el hecho de ayudar a alguien porque también buscan una identidad corporativa, una causa común que va más allá de las actividades que desempeñan. En un grupo de colaboradores que trabajan en una guardería, las relaciones, la motivación y la búsqueda de asociaciones son vitales. En medio de esos grupos surgen verdaderos líderes, los cuales son cada vez más buscados y disputados por las organizaciones. En C&A, 800 colaboradores trabajan de voluntarios y muchos de ellos fueron promovidos porque en esas actividades demostraron aptitud para el liderazgo.

Sin embargo, para Robert Levering, presidente del Great Place to Work Institute, consultoría especializada en calidad del ambiente de trabajo, en Estados Unidos, lo más importante en muchas empresas es que los colaboradores se sienten especiales por el simple hecho de estar ligados a una empresa que tiene excelente fama por la calidad de lo que hace o por su contribución a la sociedad. ●

El papel actual de la administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos debe actuar en cuatro papeles distintos para tener éxito, a saber:

1. **Competencia en capital humano.** Debe saber cuidar y asesorar a los gerentes en los distintos procesos de ARH —sumar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y supervisar a las personas— al mismo tiempo que transforma a las personas en talentos humanos y a éstos en capital humano.
2. **Credibilidad.** Debe contar con la credibilidad de todos sus clientes internos y externos. El presidente, los directores, los gerentes, los ejecutivos y los colaboradores deben confiar y creer en los propósitos y la eficacia de la administración de recursos humanos, pero principalmente los colaboradores. ¿Cómo se siente un colaborador cuando se le solicita que acuda al departamento de recursos humanos? Si va con alegría y orgullo, la administración de recursos humanos tiene credibilidad suficiente para contar con él. De lo contrario, algo anda mal.

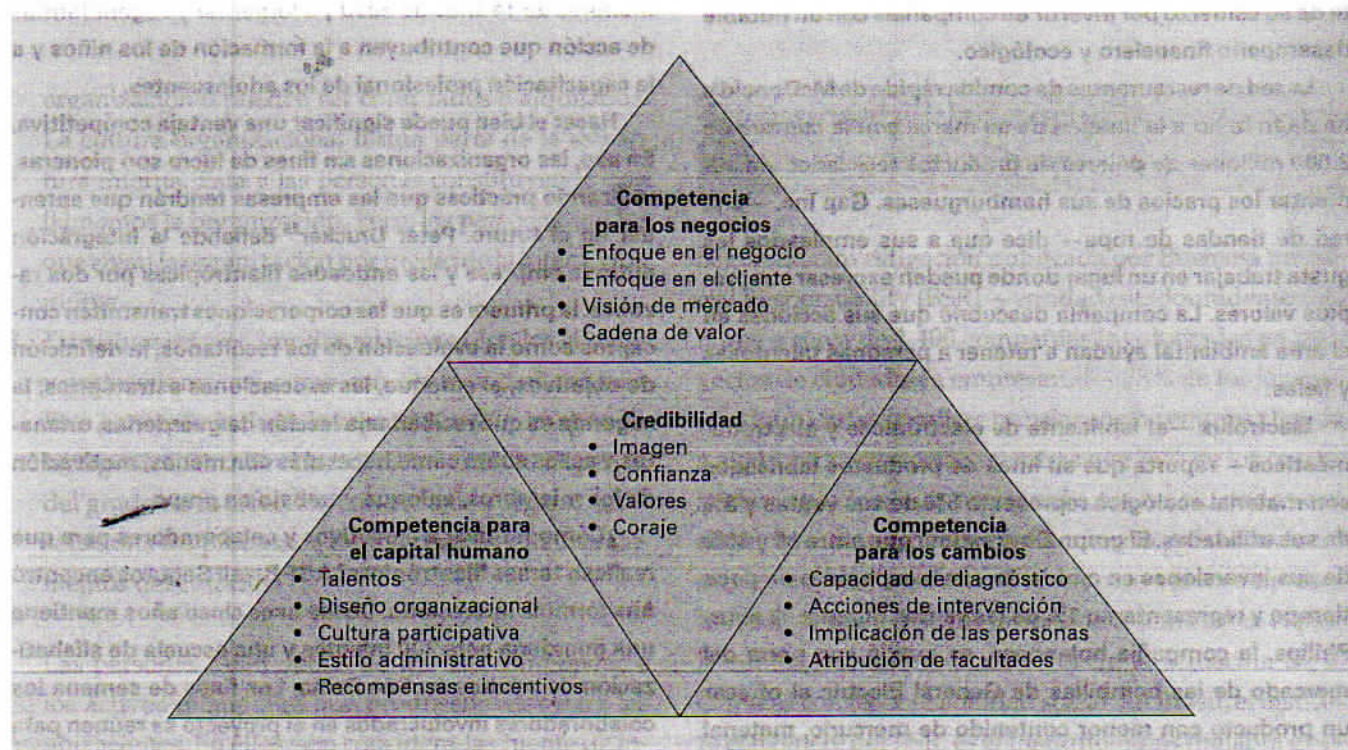


Figura 17.13 Modelo de competencias para la administración de recursos humanos.

3. *Competencia en cambios.* Debe funcionar como locomotora del cambio, la creatividad y la innovación dentro de la organización, desarrollando las competencias individuales, administrativas, funcionales y organizacionales necesarias para ello.
4. *Competencia para los negocios.* Debe enfocarse en sus clientes, sus necesidades y aspiraciones y debe ser asociada en sus propósitos y objetivos, sobre todo en lo que respecta a los negocios de la organización.

Todos estos papeles tienen igual importancia en razón de que juntan activadores básicos que pueden propiciar resultados intermedios que permitirán a la organización alcanzar sus resultados finales. Toda organización procura que el negocio alcance resultados globales, con valor económico agregado, crecimiento, mayor participación en el mercado y utilidades. En general, éstos son los objetivos organizacionales más acariciados. Sin embargo, para alcanzarlos la organización

necesita tener clientes para servirles, atenderles y satisfacerles adecuadamente. Los clientes son quienes garantizan esos resultados del negocio. No obstante, para conquistar a los clientes, la organización debe contar con procesos internos —como productividad, calidad e innovación— que sean los motores del negocio. A su vez, estos motores dependen de competencias organizacionales, las cuales se derivan de las cualidades del capital humano, como habilidades y competencias, actitudes, compromiso, adaptabilidad y flexibilidad, desempeño y enfoque en los resultados. Así, para alcanzar y consolidar estas competencias del capital humano se necesitan procesos para administrar a los talentos, como incorporar, colocar, recompensar, retener, desarrollar y supervisar a las personas. Una verdadera cadena interna para crear valor. Todo comienza en la administración de recursos humanos. El tablero de mando integral de la figura 17.14 muestra esa cadena interna de valor.²⁴

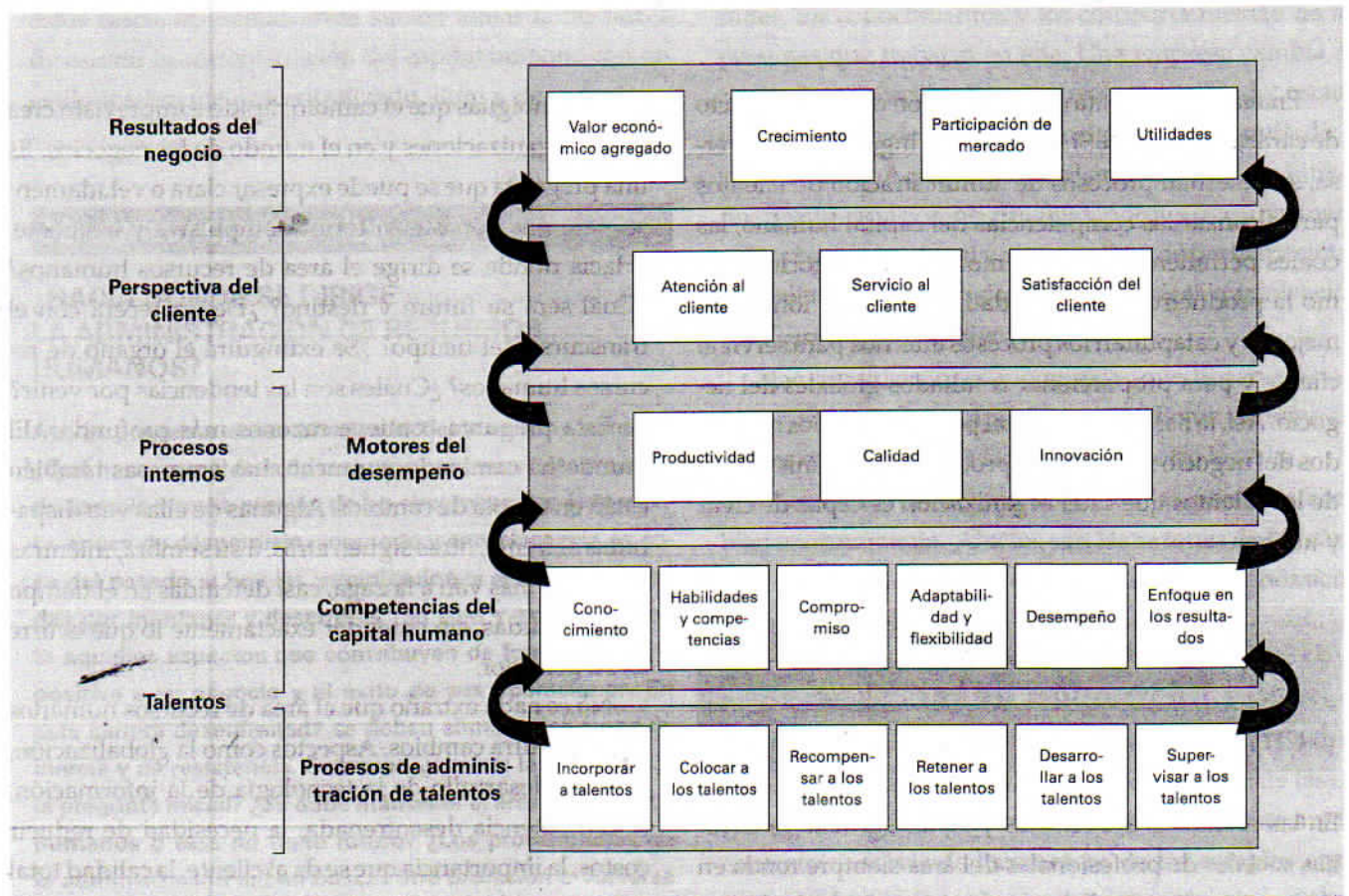


Figura 17.14 Tablero de mando integral de la administración de recursos humanos.²⁵

▲ LA ARH HOY EN DÍA

¿CUÁLES SON LOS INDICADORES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS?²⁶

Bajo la perspectiva del tablero de mando integral los indicadores de la administración son:

1. *Los resultados del negocio* son las medidas del desempeño organizacional, los análisis financieros, el valor agregado, la participación de mercado y las utilidades. Indican qué tanto éxito tiene la organización en sus negocios. Son los indicadores del resultado final.
2. *Los motores del desempeño organizacional* son las medidas de los resultados intermedios, como la productividad, la calidad, la innovación y la satisfacción del cliente. Los resultados del negocio se alcanzan en razón del desempeño organizacional. Son indicadores de resultados intermedios que permiten alcanzar los resultados finales.
3. *Las competencias humanas* se derivan del capital humano de la organización y están compuestas por las cualidades más inmediatas y visibles —inclusi-ve actitudes y habilidades— que se necesitan para alcanzar los resultados críticos del negocio. Son las competencias que conducen a los resultados intermedios que permiten alcanzar los resultados finales.
4. *Los procesos de administración de recursos humanos* son las prácticas que llevan a incrementar el capital humano de la organización. Incluyen los procesos básicos de capital humano que permiten aumentar y consolidar las competencias humanas de la organización. ●

En realidad, se trata de una relación de causa y efecto de carácter sinérgico. Si se aplica una ingeniería en reversa, se necesitan procesos de administración de talentos para alcanzar las competencias del capital humano, las cuales permiten desarrollar motores del negocio —como la productividad, la calidad y la innovación— que mejoran y catapultan los procesos internos para servir al cliente y para proporcionar resultados globales del negocio. Así, la base fundamental para alcanzar los resultados del negocio reside en los procesos de administración de los talentos que cada organización es capaz de crear y utilizar.

¿Hacia dónde se dirige la administración de recursos humanos?

En las reuniones académicas y en las agradables tertulias sociales de profesionales del área siempre ronda en el aire una pregunta. Es una que retrata el estado de peregrinidad y de incertidumbre que predomina en las situa-

ciones ambiguas que el cambio rápido e imprevisto crea en las organizaciones y en el mundo de los negocios. Es una pregunta que se puede expresar clara o veladamente, pero que persiste en forma compulsiva y frecuente. ¿Hacia dónde se dirige el área de recursos humanos? ¿Cuál será su futuro y destino? ¿Desaparecerá con el transcurso del tiempo? ¿Se extinguirá el órgano de recursos humanos? ¿Cuáles son las tendencias por venir?

Esta pregunta contiene razones más profundas. El mundo ha cambiado, y mucho. Las empresas también están en esa ola de cambios. Algunas de ellas van disparadas al frente, otras siguen atrás, a su sombra, mientras que otras más van a la zaga, casi detenidas en el tiempo y confundidas, sin entender exactamente lo que ocurre en su alrededor.

No es nada extraño que el área de recursos humanos también sufra cambios. Aspectos como la globalización, el veloz desarrollo de la tecnología de la información, la competencia desenfrenada, la necesidad de reducir costos, la importancia que se da al cliente, la calidad total y la necesidad de competitividad producen repercusiones que el área no puede ignorar. Así, si el mundo y las

empresas han cambiado, el área de recursos humanos debe acompañar esos cambios. En muchas organizaciones va al frente, como locomotora de los cambios organizacionales. En otras representa el obstáculo que impide la adaptación a las nuevas condiciones del mundo moderno.

La respuesta a la evaluación crítica antes planteada será negativa en algunas situaciones. No, no se debe mantener el área de recursos humanos, debe ser eliminada si no hace aportación alguna al negocio de la empresa o no favorece su acoplamiento a las exigencias del nuevo ambiente de las empresas. La administración de recursos humanos es desechable cuando no agrega nada y sólo sirve para controlar y reglamentar el comportamiento de las personas y aplicar medidas disciplinarias que no mejoran nada el desempeño. Debe desaparecer si funciona como elemento de resistencia y obstáculo para el cambio y la innovación y si se mantiene como un centro de egresos o si significa una inversión que no produce rendimiento alguno para la organización. En estos casos, las demás áreas suelen tomar la iniciativa de asumir la administración del capital humano con un estilo totalmente descentralizado, libre y participativo,

X EVALUACIÓN CRÍTICA

¿HACIA DÓNDE SE DIRIGE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS?

Así, la pregunta antes planteada tiene enorme sentido. ¿Qué hacer con el área de recursos humanos ante tremendo cambio y tanta presión de las circunstancias externas? La época de desperdicio, acomodo y complacencia es cosa del pasado, y hoy las organizaciones están preocupadas por mantener y desarrollar tan sólo y exclusivamente aquellos aspectos que contribuyen de forma directa y positiva a su negocio y al éxito de sus operaciones. En esta carrera desenfrenada se deben eliminar las áreas de inercia y de resistencia. Entonces, ¿cuál es la respuesta a la pregunta inicial? ¿Se debe mantener el área de recursos humanos o ésta no tiene futuro? ¿Los profesionales de la administración deben buscar otra profesión o volverse consultores internos o independientes? ●

con o sin ayuda y asesoría de los profesionales de la administración.

En otras situaciones la respuesta será positiva. Sí, el área de recursos humanos no sólo se debe mantener, sino hasta ampliar. Debe mantenerse y desarrollarse si en efecto significa una contribución al negocio de la empresa o si favorece el acoplamiento de la empresa a un mundo cambiante y competitivo. Es imprescindible cuando reduce las disonancias de la misión, la visión y los objetivos de la organización y funciona como elemento que esclarece los valores y los principios de la empresa, crea una nueva cultura de compromiso y de motivación de las personas y las vuelve emprendedoras y creadoras de nuevos parámetros de calidad. Una empresa no cambia sólo con el ingreso de nuevas tecnologías ni al cambiar su equipo o reengendrar sus procesos internos ni al desarrollar nuevos productos y servicios. Esto es consecuencia y no causa del cambio. Es cambiar el *hardware* y cambiar el contexto, pero no el contenido del trabajo. Una empresa cambia en razón de las actitudes, los conocimientos y los comportamientos de las personas que trabajan en ella. Una empresa cambia en razón de la creación de una nueva mentalidad y estado de ánimo que debe tener su origen en la cúpula de la organización. Aquí es donde el área de recursos humanos presta servicios inestimables, porque trae una nueva cultura organizacional y crea un clima de participación y de realización de la misión y la visión de la organización para servir mejor al cliente.

Hay organizaciones y empresas que tienen sus respectivos órganos de capital humano. En un extremo están las organizaciones Omega y en el otro las Alfa.

El entorno, las organizaciones y las personas cambian enormemente. ¿Cuáles son las razones de los cambios? Muchas. Detrás de ellos, los cambios económicos, sociales, tecnológicos, políticos, culturales, demográficos, etc., impulsan los nuevos cambios en un campo de fuerzas dinámicas. ¿Cuál es el papel de la administración de capital humano en este contexto? Ciertamente no es mantener y conservar la situación actual de las organizaciones. El papel del administrador en este nuevo contexto es servir de locomotora de los cambios organizacionales a efecto de ayudar a las organizaciones a navegar en mares turbulentos. Todas esas razones expli-

X EVALUACIÓN CRÍTICA**LAS ORGANIZACIONES OMEGA**

Las organizaciones omega son aquellas donde el área de recursos humanos sigue centralizada y monopoliza todas las decisiones y acciones relacionadas con las personas. Éstas trabajan como meros empleados sometidos a un reglamento interno y a un rígido horario de trabajo. Lo importante es que las personas sean asiduas y puntuales y no importa lo que hagan durante el transcurso de su horario de trabajo. Los puestos están rígidamente definidos, individualizados y aislados y son desempeñados dentro de una rutina de trabajo que no cambia y que no requiere que las personas piensen o mejoren su trabajo. Pensar y contribuir creativamente es algo que no ocurre en estas empresas. La denominación que más se ajusta a sus trabajadores es la de empleados o mano de obra, porque esas organizaciones sólo requieren de la actividad física y muscular de las personas. La mayor pérdida en esas organizaciones no es el desperdicio que se contabiliza en dinero, materiales o tiempo, sino el del talento humano que se disipa en el ruido de las fábricas sin consideración alguna, en forma cotidiana y continua. El capital intelectual se va por el desagüe sin aplicación constructiva ni rendimiento alguno. Así, "la nave se va"... En ellas, es preciso transformar urgentemente el órgano de recursos humanos, de un centro de egresos a un centro de utilidades, capaz de agregar valor a las personas, a la empresa y a los clientes. ●

can por qué la administración de recursos humanos está en cambio. A continuación, abordaremos las principales tendencias que se presentan en la administración de capital humano.

Las macrotendencias de la administración de recursos humanos

Las principales macrotendencias que se registran en la administración de recursos humanos son:²⁷

1. *Una nueva filosofía de acción.* El nombre de administración de recursos humanos debe desaparecer y

X EVALUACIÓN CRÍTICA**LAS ORGANIZACIONES ALFA**

En el otro extremo las organizaciones alfa son las que incentivan y motivan a las personas a errar, a crear y a innovar incesantemente en sus tareas, en busca de una mejora continua e incremental. Son organizaciones donde las personas tienen libertad para pensar, razonar y usar su posesión más sofisticada: su inteligencia al servicio de la empresa. Son las organizaciones donde las personas deben agregar valor, mejorar la calidad de lo que hacen y servir al cliente. Aun cuando las organizaciones alfa sean las que más exigen de las personas en términos de contribución y resultados, en ellas las personas obtienen más satisfacción y placer de su trabajo. Son las mejores organizaciones para trabajar. En ellas el área de recursos humanos constituye una unidad de constante innovación y creatividad, que funciona como un elemento de consultoría interna para que los gerentes puedan funcionar como administradores de personas. La administración de recursos humanos se halla totalmente desmonopolizada y descentralizada, está en manos de los gerentes y de sus equipos. El organigrama tradicional es sustituido por una red integral de equipos. En esas organizaciones no se administra a las personas como factores de producción ni como recursos pasivos. Las personas no son simples empleados ni se llaman recursos humanos, son asociados y colaboradores de la organización que proporcionan el conocimiento y las competencias necesarias para el éxito de una empresa conjunta en plena era del conocimiento. En ellas no se administra a las personas, sino que se administra en conjunto con las personas. Tanto así, que el órgano de recursos humanos ha cambiado de nombre al de administración con personas o administración de talentos humanos, o también administración del capital humano o del capital intelectual. ●

ceder su lugar a un nuevo y reciente enfoque: la administración de capital humano. Para ser más precisos, la administración de capital humano es cada vez más una responsabilidad de la gerencia de línea. Con este enfoque se considera a las personas como seres humanos y no como simples recursos

CARACTERÍSTICAS	ANTIGUA ECONOMÍA	NUEVA ECONOMÍA
Alcance	Doméstico	Global
Fuerza motora	Producción en masa	Tecnología, innovación
Recurso	Capital	Conocimiento, información
Empleos	Estables en grandes empresas	Dinámicos, en empresas más pequeñas
Organización	Centralizada, jerárquica	Matriz, fluida, descentralizada
Mercados	Estables	Fluidos
Trabajadores	No instruidos, no especializados	Instruidos, especializados, adaptables
Tareas	Simple y manuales	Complejas, intelectuales y participativas
Tecnología	Mecánica	Electrónica, biología
Importancia	Previsibilidad	Innovación y creatividad
Flujo de información	De la cima hacia abajo	De abajo hacia la cima, interactivo
Oportunidades	Limitadas, fijas	Fluidas, rotativas, movibles
Negocios/gobierno	Interferencia mínima	Colaboración, sociedad
Símbolo	Fábrica, chimenea	Computadora

Figura 17.15 Características de la antigua y la nueva economía.²⁸

empresariales. Se consideran y respetan sus características y sus diferencias individuales, porque están dotadas de personalidades singulares, de inteligencias y aptitudes diferentes, de conocimientos y habilidades específicos. Incluso más. En las organizaciones exitosas no se habla ya de administrar o dirigir a las personas, porque eso podría significar que las personas son simples agentes pasivos y dependientes de las decisiones venidas de la cima. Se habla de administrar con las personas, como si fueran asociadas del negocio y no elementos extraños y separados de la organización. Esto tiene un nuevo significado. Las personas de todos los niveles de la organización se consideran los asociados que dirigen los negocios de la empresa, utilizan la información disponible, aplican sus conocimientos y habilidades y toman las decisiones adecuadas para garantizar los resultados deseados. Eso representa la gran diferencia, la ventaja competitiva obtenida por medio de las personas. Existe el consenso de que el principal cliente de la empresa es su propio trabajador. De ahí que haya surgido el *endomarketing*,

el marketing interno cuyo objetivo es mantener a los trabajadores informados acerca de las filosofías, las políticas y los objetivos de la empresa, integrarles por medio de programas amplios e incluyentes, ayudarles en sus necesidades y aspiraciones y desarrollar esfuerzos para que las personas se sientan orgullosas de pertenecer y colaborar con la organización por medio de relaciones dinámicas de intercambio. De ahí también la administración holística, que visualiza al hombre dentro de un contexto organizacional humano y no como una pieza o componente cualquiera del sistema productivo. Administrar con las personas es enviar la señal de una nueva mentalidad empresarial.

2. Una nítida y rápida tendencia hacia el adelgazamiento. Es decir, el desmantelamiento gradual y sistemático del área de administración de recursos humanos, su redefinición y descentralización hacia otras áreas de la organización. El área de recursos humanos está siendo reestructurada, reducida y encogida al nivel de lo esencial o básico. Es decir, de su *negocio medular* específico. Con el adelgazamiento, las atri-

buciones de los ejecutivos de capital humano están cambiando radicalmente. El adelgazamiento de la estructura organizacional de la empresa, la reducción de niveles jerárquicos, la descentralización de las decisiones, la desburocratización, la desregulación y el desmembramiento en unidades estratégicas de negocios, los programas de mejora continua y de calidad total y otras tendencias de la administración moderna de las empresas van seguidos de cerca por cambios paralelos y equivalentes en la administración del capital humano. Y no podría ser de otra manera. La búsqueda de una empresa ágil y flexible, creativa e innovadora, que privilegia la calidad total y la participación y el compromiso de todos sus miembros ha sido una meta perseguida por la administración de capital humano. Así, hay una fuerte tendencia a reducir y flexibilizar el área. No obstante, el adelgazamiento es más una ayuda para los problemas de hoy que una directriz para la empresa del mañana. Sirve como un correctivo dietético para ajustar las operaciones del pasado a la realidad de hoy, pero no constituye una ruta que marque el norte del futuro del área. Sólo pone la casa en orden. Pero es lo que están haciendo las organizaciones.

3. *Transformación de un área de servicios en un área de consultoría interna.* La estructura departamental de la administración de recursos humanos cede su lugar a unidades estratégicas dirigidas a procesos y enfocadas en los clientes y los usuarios internos. La antigua organización funcional está dando lugar a la organización por procesos. En vez de órganos o departamentos, la administración de capital humano está coordinando los procesos o subsistemas. El cambio de cultura enfocada en la función hacia la cultura enfocada en el proceso. De un órgano prestador de servicios en una consultoría interna dirigida a los resultados finales de la organización. Además, está transfiriendo a terceros parte de sus atribuciones rutinarias y burocráticas en el ámbito operacional, en un nítido proceso de terciarización de actividades no esenciales en busca de transformar los costos fijos en costos variables; de enfocarse en lo esencial y de desactivar recursos físicos que no

son indispensables con el objeto de mejorar la relación de los costos/beneficios. La subcontratación es un esfuerzo por utilizar intensivamente recursos externos, porque los procesos subcontratados son ejecutados por otras empresas que están más preparadas para desempeñarlos mejor de lo que puede la propia empresa. Sin embargo, esto no significará una mejora del sistema de recursos humanos si no se acompaña de un cambio efectivo de enfoque.

4. *Transferencia gradual de decisiones y acciones de la administración de recursos humanos a la gerencia de línea.* Se trata del desplazamiento de actividades, que antes estaban centradas en el área de recursos humanos, hacia los gerentes de las demás áreas de la empresa. La selección, la capacitación y la remuneración son las principales de entre ellas. Administrar a las personas es un componente estratégico, una tarea demasiado importante para estar centralizada y confiada tan sólo a un departamento de la empresa. Los gerentes de línea se convierten en administradores de capital humano y adquieren plena autonomía en las decisiones y las acciones respecto a sus subordinados. Los gerentes se vuelven multiplicadores del proceso de preparar y desarrollar a las personas. La capacitación de los gerentes se vuelve intensivo y continuo. Esto significa un compromiso de la alta dirección en confiar en las gerencias, en delegar parte de las decisiones y responsabilidades y una fuerte necesidad de desarrollo gerencial para dar cabida a las nuevas habilidades no técnicas y conceptuales e interpersonales en la conducta administrativa cotidiana. Con ello, la administración del capital humano se preocupa por la productividad del capital intelectual de la empresa, por el desempeño gerencial y por las contribuciones de las personas a los objetivos de la organización. Lo esencial es perseguir la eficacia y la excelencia a partir de las personas.
5. *Una intensa vinculación con el negocio de la empresa.* La administración de capital humano ahora está ligada a la planificación estratégica de la empresa y desarrollando medios para que las personas puedan avanzar de forma proactiva hacia los objetivos de la organización. Esto significa que se enfoca en las

áreas de resultados e impone que cada trabajador asuma un compromiso personal con las metas de la organización. La educación, la comunicación y el compromiso pasan a ser los factores fundamentales de este proceso. La filosofía de capital humano es difundida ampliamente y practicada por todos. La planificación de capital humano se vincula a la planificación estratégica de los negocios para que los planes de capital humano apoyen e incentiven los negocios de la empresa. Los objetivos de capital humano se enfocan en los objetivos organizacionales, como las utilidades, el crecimiento, la productividad, la calidad, la competitividad, el cambio, la innovación y la flexibilidad. Se evalúa el efecto que el proceso de administración de capital humano tiene en las personas con objeto de que proporcione los constantes ajustes que se necesitan en un mundo en cambio constante.

6. *Hincapié en una cultura participativa y democrática en las organizaciones.* La participación de las personas en los procesos de la toma de decisiones, la consulta continua, las oportunidades de diálogo, las comunicaciones directas, los programas de sugerencias, la utilización de convenciones y conmemoraciones, la libertad para escoger las tareas y los métodos para ejecutarlas, los trabajos en grupo y en equipo, las opciones de horarios de trabajo, los planes de sugerencias, la disponibilidad de información en línea consolidan la administración consultiva y participativa con la cual las personas trabajan dentro de una cultura democrática y motivadora. Existe preocupación por el clima organizacional y por la satisfacción de las personas. La calidad de vida se ha convertido en una obsesión, lo cual significa buenos salarios, buenas prestaciones, puestos bien diseñados, clima organizacional saludable, estilo de liderazgo eficaz, motivación intensiva, realimentación continua, recompensas por el buen desempeño como refuerzo psicológico, intensa comunicación e interacción, educación continua y todo lo demás. Un colaborador no puede tener calidad de vida en la empresa si no tiene todas esas cosas. La calidad de vida es la que sienta las condiciones para retribuir a la empresa con un trabajo

de calidad. El rendimiento vale la inversión efectuada, porque un colaborador feliz trabaja mejor y produce mucho más que un empleado insatisfecho y rebelde. Esa nueva cultura está amparada por la nueva estructura, esbelta, con pocos niveles jerárquicos y que aproxima la base de la organización a la cúpula, que está surgiendo. Además, el área de recursos humanos está sufriendo una desregulación respecto a las acciones disciplinarias y punitivas. El área está perdiendo sus antiguos aires duros y sombríos de verdugo y adopta una nueva postura aireada, amigable y de apoyo y soporte a las personas.

7. *La utilización de mecanismos de motivación y de realización personal.* Ahora se subrayan y valoran los objetivos y las necesidades individuales de las personas y las empresas buscan medios para ofrecer oportunidades para la plena realización personal de los trabajadores. Los individuos son considerados personas y no sólo recursos productivos. Para ello, los trabajadores y los gerentes levantan un inventario de las necesidades de capacitación con base en las carencias y las necesidades de los negocios y de los trabajadores. Éstos adquieren conciencia de la importancia de su autodesarrollo y, como refuerzo, se utilizan prácticas de administración participativa por objetivos, con las cuales el gerente y el subordinado trazan en conjunto las metas y los objetivos por alcanzar, al mismo tiempo que se utiliza la remuneración variable de modo que abarque bonos y una participación de los resultados alcanzados. La vieja administración por objetivos resurge valorizada y con nueva vestimenta. La remuneración variable constituye la recompensa material directa por el sobreesfuerzo, sin que entrañe costos adicionales, porque aprovecha el apalancamiento obtenido y además beneficia tanto a la empresa como a los empleados en razón de las ganancias que obtiene el sistema. La administración participativa por objetivos también utiliza la evaluación del desempeño. Los sistemas de reconocimiento son abundantes y variados y son ampliamente utilizados y celebrados dentro de la empresa.
8. *La adaptación de las prácticas y las políticas de administración de capital humano a las diferencias individuales*

de las personas. La antigua tendencia a estandarizar las reglas y los procedimientos cede su lugar a prácticas alternativas diseñadas de acuerdo con los deseos y las necesidades individuales de los trabajadores. En lugar de algunos esquemas genéricos y amplios, las empresas utilizan menús, opciones y alternativas para que las personas escojan. La administración de capital humano ofrece paquetes y menús alternativos, sea en el área de prestaciones y servicios, sea en entrenamiento, carrera, etc. En vez de un plan único y fijo de asistencia médica, los trabajadores tienen dos o más opciones para optar por aquella que mejor satisfaga sus necesidades o preferencias personales.

9. *Un viraje completo en dirección al cliente, sea interno o externo.* La administración de capital humano se dirige al usuario. Los gerentes y los trabajadores ahora se orientan a la satisfacción de los clientes. El entrenamiento en calidad y productividad es intensivo, obligatorio y cíclico. La calidad es reconocida y premiada. Las empresas estimulan ampliamente los círculos de calidad, los grupos de múltiples áreas, los equipos autónomos, las células de producción, los equipos y los comités. El trabajo confinado y aislado ha cedido su lugar al trabajo en equipo como medio de interacción social y el diseño de puestos y de tareas utiliza intensamente las llamadas dimensiones motivacionales. La satisfacción del cliente ha dado paso a un esfuerzo impecable por dejar satisfecho al cliente y por superar sus expectativas. La búsqueda de la excelencia es la norma. La administración de capital humano está embarcada en esa búsqueda.
10. *Una fuerte preocupación por crear valor dentro de la empresa.* La creación de valor para el cliente, o incluso el aumento de valor para el contribuyente. Ahora hay una preocupación por lograr continuamente incrementos de ganancias por medio de la generación de riqueza. Se trata de agregar valor. Esto se puede llamar emergente, sistémico, efecto sinérgico o, también, maximización de las sutilidades, pero lo que interesa es que, a partir de ese concepto, el presidente se preocupe por conseguir que la empresa sea cada vez más valiosa, que cada gerente

se preocupe por conseguir que las personas estén cada vez más capacitadas y que cada persona se preocupe por aumentar el valor de los productos y los servicios que fabrica para el cliente. Se pretende aumentar la riqueza de los accionistas, aumentar la satisfacción de los clientes y elevar el valor del patrimonio humano. Esta cadena de valores es la que crea un aumento de la riqueza patrimonial e intelectual de la organización y la constante mejora del negocio. La administración de capital humano tiene mucho que ver con la educación de las personas y con su conciencia de que debe generar continuamente valor dentro de la organización.

11. *Una preocupación por preparar a la empresa y a las personas para el futuro.* La administración de recursos humanos está abandonando su comportamiento pasivo y reactivo para adoptar una postura proactiva y dirigida hacia el futuro, con el propósito de anticiparse a las demandas y las necesidades de la organización. Está dejando de preservar el pasado para comenzar a crear el futuro. La administración de capital humano está involucrada en preparar continuamente a la empresa para la organización del futuro y en preparar a las personas para un futuro que llegará con certeza, si es que no ha llegado ya. En las organizaciones más avanzadas, la administración de capital humano adopta una postura de inconformidad con el presente y un sentimiento de que la situación actual es provisoria, considerando que todo puede y debe ser mejorado y desarrollado incluso más, a pesar de que se haya conquistado un nivel de excelencia. Considerando que la calidad de vida puede mejorar más, que la empresa puede alcanzar incluso mejores resultados. Que no es cuestión de dormirse plácidamente en los laureles de su victoria, sino de elevarla cada vez más. Éste es el nuevo impulso que la administración de capital humano ha impreso en las empresas. Es un soplo de renovación y vitalidad.
12. *Utilización intensiva del benchmarking como estrategia para la constante mejora de los procesos y los servicios.* El benchmarking refleja una visión dirigida hacia el entorno y hacia lo excelente que existe allá afuera. En el área de capital humano, el benchmarking, sea

1. Una nueva filosofía de acción: ya no es cuestión de administrar recursos humanos, ni de administrar a personas, sino de administrar con las personas.
2. El adelgazamiento y el achatamiento dirigido al *negocio medular* del área de administración de capital humano.
3. La metamorfosis del área de servicios para convertirse en un área de consultoría interna.
4. La transferencia de decisiones y de acciones a la gerencia de línea.
5. La intensa vinculación con el negocio de la empresa.
6. El hincapié en la cultura organizacional participativa y democrática.
7. La utilización de mecanismos de motivación y de realización personal.
8. La adecuación de las prácticas de administración a las diferencias individuales de los colaboradores.
9. El viraje en dirección al cliente interno o externo.
10. La preocupación por la creación de valor para la empresa y para el cliente.
11. La continua preparación de la empresa y de las personas para el futuro.
12. Utilización intensiva del benchmarking como estrategia para la constante mejora de los procesos y los servicios.

Figura 17.16 Las doce macro tendencias de la administración de capital humano.²⁹

interno, externo o internacional, llegó para quedarse. La necesidad de comparar las operaciones y los procesos de una empresa con los de otras empresas exitosas por medio de marcos de referencia se ha convertido en una actividad normal dentro de la administración de capital humano. El benchmarking se ha revelado como un poderoso instrumento de aprendizaje gerencial y de adaptación a la medida que indican los marcos de referencia de las empresas que son excelentes en su área y muestra los caminos para alcanzarlos. Detrás de todo ello existe una fuerte competencia entre empresas excelentes que quieren ofrecer las mejores prácticas de administración de capital humano, no sólo en el sentido de conquistar y retener a los mejores talentos, sino también de obtener el máximo de las personas, en

términos de eficiencia y de eficacia, para alcanzar el éxito en los negocios.

Todas estas macro tendencias no se presentan gratuitamente ni por azar. Reflejan, por una parte, que las organizaciones necesitan ser competitivas en un mundo turbulento y lleno de desafíos y, por la otra, que necesitan contar con el apoyo y el sostén irrestricto de los asociados internos para conseguir negocios y alcanzar resultados. Reflejan la visión empresarial de inversiones que sin lugar a dudas producirán rendimientos garantizados para la organización.

Es una visión que considera la tremenda capacidad de desarrollo y de creación de valor que las personas aportan a la organización y la necesidad de contar con toda esa aportación para su éxito.