CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN MODERNA DE RECURSOS HUMANOS

Objetivos de aprendizaje

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

- Definir la administración de recursos humanos y sus características fundamentales
- Describir el contexto en el que opera la administración de recursos humanos
- Comprender los procesos de la administración de recursos humanos
- Entender los objetivos de la administración moderna de recursos humanos
- Evaluar la actuación de las compañías con éxito

Lo que verá a continuación

- El contexto de la administración de recursos humanos
- Concepto de administración de recursos humanos
- Objetivos de la administración de recursos humanos
- Los procesos de la administración de recursos humanos
- La estructura del departamento de administración de recursos humanos
- La administración de recursos humanos (ARN) como responsabilidad de línea y función de *staff*

CASO INTRODUCTORIO

EL DRH DE BRASIL COSMOPOLITA

Márcia Guerreiro, directora de Recursos Humanos de la Compañía Brasil Cosmopolita, S.A., afrontaba el enorme reto de transformar el Departamento de Recursos Humanos (DRH), un área tradicional, burocrática y operacional, en un componente estratégico para la compañía. Para ello debía tomar tres medidas iniciales: enfocar al DRH en el negocio de la compañía, reforzar las actividades estratégicas y esenciales, y deshacerse de algunas de sus actividades burocráticas y operacionales, tales como el procesamiento del pago de nómina, el control de la entrada y salida del personal, las medidas disciplinarias, la seguridad industrial y los comedores. La operación de esas actividades se debería subcontratar a través de otras empresas especializadas para que las desempeñasen mejor, y por un costo menor, que el DRH. Era cuestión de encontrar en el mercado a las empresas que ofrecieran mejores precios y calidad en esos servicios subsidiarios.

La idea era adelgazar el DRH para hacerlo más ágil y flexible, a efecto de que se concentrara en lo esencial: encargarse de asuntos estratégicos relacionados con las personas. Así, el DRH descentralizaría sus operaciones y centralizaría el control de los resultados. Márcia convocó a todos los empleados de su departamento para intercambiar ideas, definir objetivos y diseñar proyectos para alcanzarlos. Ella impulsó a todos a participar activamente. ¿Usted qué haría si estuviera en el lugar de Márcia?

Las organizaciones son auténticos seres vivos. Cuando logran el éxito, tienden a crecer o, cuando menos, a sobrevivir. El crecimiento conlleva una mayor complejidad de los recursos que necesitan para sus operaciones, como aumentar el capital, incrementar la tecnología, las actividades de apoyo, etc. Por otra parte, provoca el aumento en el número de personas y también la necesidad de que éstas apliquen más los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio. Todo ello para asegurar que la utilización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos sea eficiente y eficaz. Así, las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; así, se convierten en la competencia básica de ésta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz.

Las organizaciones cambian sus conceptos y modifican sus prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades. En lugar de invertir directamente en productos y servicios, ahora invierten en las personas que los conocen bien y que saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. En lugar de simplemente invertir en los clientes, invierten en las personas que los atienden y les sirven, y que saben cómo satisfacerlos y dejarlos encantados. Las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa. En la actualidad se habla de estrategia de recursos humanos para expresar la utilización deliberada de las personas, con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o a mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan el mercado. La estrategia es el plan global o el enfoque general que la organización adopta para asegurar que las personas cumplan adecuadamente la misión de la organización.

El contexto de la administración de recursos humanos

El contexto de la administración de recursos humanos (RH) lo conforman las personas y las organizaciones.

Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquél para su subsistencia y éxito personal. Separar la existencia de las personas de su trabajo es muy difícil, por no decir casi imposible, dada la importancia o el efecto que éste tiene para ellas. De modo que las perso-

nas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. La posibilidad de crecer en la vida y de tener éxito depende de que se crezca dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones también dependen, directa e irremediablemente, de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos. Por supuesto, las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad. En realidad, las dos partes dependen una de la otra. Es una relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos, una larga simbiosis entre las personas y las organizaciones.

Las organizaciones se caracterizan por su increíble heterogeneidad, pueden ser industrias, comercios, bancos, financieras, hospitales, universidades, tiendas, prestadores de servicios, etc. Pueden ser grandes, medianas y pequeñas, en cuanto a su tamaño, así como pueden ser públicas o privadas respecto a su propiedad. Casi todo lo que necesita una sociedad es producido por organizaciones. Vivimos en una sociedad de organizaciones, nacemos, aprendemos, nos servimos, trabajamos y pasamos la mayor parte de nuestras vidas dentro de ellas.

Por tanto, las organizaciones y las personas representan el contexto donde se sitúa la administración de recursos humanos. En resumen, las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Y para las

NOTAS

¿CUÁL ES EL PAPEL Y LA IMPORTANCIA DE LAS PERSONAS EN UNA ORGANIZACIÓN?

Dado el contexto, resulta difícil separar el comportamiento de las personas del de las organizaciones. Éstas operan por medio de las personas, quienes las forman y deciden y actúan en su nombre. Se designa con diversos términos a las personas que trabajan en las organizaciones, las cuales definen cómo llamar a las personas: trabajadores, empleados, oficinistas, personal y operadores cuando les dan ese trato. Las pueden llamar recursos humanos, colaboradores, asociados, si las tratan como tales. También las llaman talento humano, capital humano o capital intelectual cuando las personas tienen gran valor para la organización. El nombre que las organizaciones dan a las personas refleja el grado de importancia que tienen para ellas. Muchas organizaciones aún clasifican a su personal en trabajadores contratados por mes y por hora para separar al que trabaja en las oficinas y en las fábricas. Otras incurren en el absurdo de llamarlos mano de obra directa o indirecta. Algunas van más allá y los llaman personal productivo o improductivo. Entonces, el hombre que las organizaciones dan a las personas que trabajan en ellas tiene un significado importante, señala con claridad el papel y el valor que atribuyen a las personas. ¿Usted qué piensa de lo anterior?

LA ARH HOY EN DÍA

SOLUCIÓN GANAR-GANAR

Hasta hace poco tiempo la relación entre las personas y las organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva. Se decía que los objetivos de las organizaciones —como el lucro, la productividad, la eficacia, la maximización de la aplicación de recursos materiales y financieros, la reducción de costos— eran incompatibles con los objetivos individuales de las personas, como mejores salarios y prestaciones, comodidad en el trabajo, tiempo libre, seguridad en el trabajo y empleo, desarrollo y progreso personal. La solución era una de tipo ganar-perder; es decir, si una parte le quita todo a la otra, ésta se queda sin nada. En una situación de recursos limitados y escasos, si una parte ganaba más, lo hacía a costa de la otra. Sin duda, era una solución limitada, estrecha y miope. Se comprobó que, si la organización pretende alcanzar sus objetivos por el mejor camino, entonces debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que también ellas alcancen sus objetivos individuales y para que ambas ganen. En tiempos modernos, en el juego de las partes involucradas, se prefiere la solución de tipo ganar-ganar. Se trata de una solución que requiere de la negociación, la participación y la sinergia de esfuerzos.

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

¿CUÁL ES EL PAPEL DE LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN?

Cada organización tiene una ideología propia en cuanto al papel que desempeñan las personas en el quehacer de la organización. El nombre que dan a las personas refleja el papel que les confiere la organización. Vea a continuación los posibles nombres y escriba a un lado lo que cada uno sugiere en cuanto al papel de las personas.

DENOMINACIÓN	PAPEL QUE SUGIERE EL NOMBRE
Mano de obra	
Obrero	
Trabajador	
Empleado	
Oficinista	
Recurso humano	
Colaborador	
Asociado	
Talento humano	
Capital humano	
Capital intelectual	

Otros:

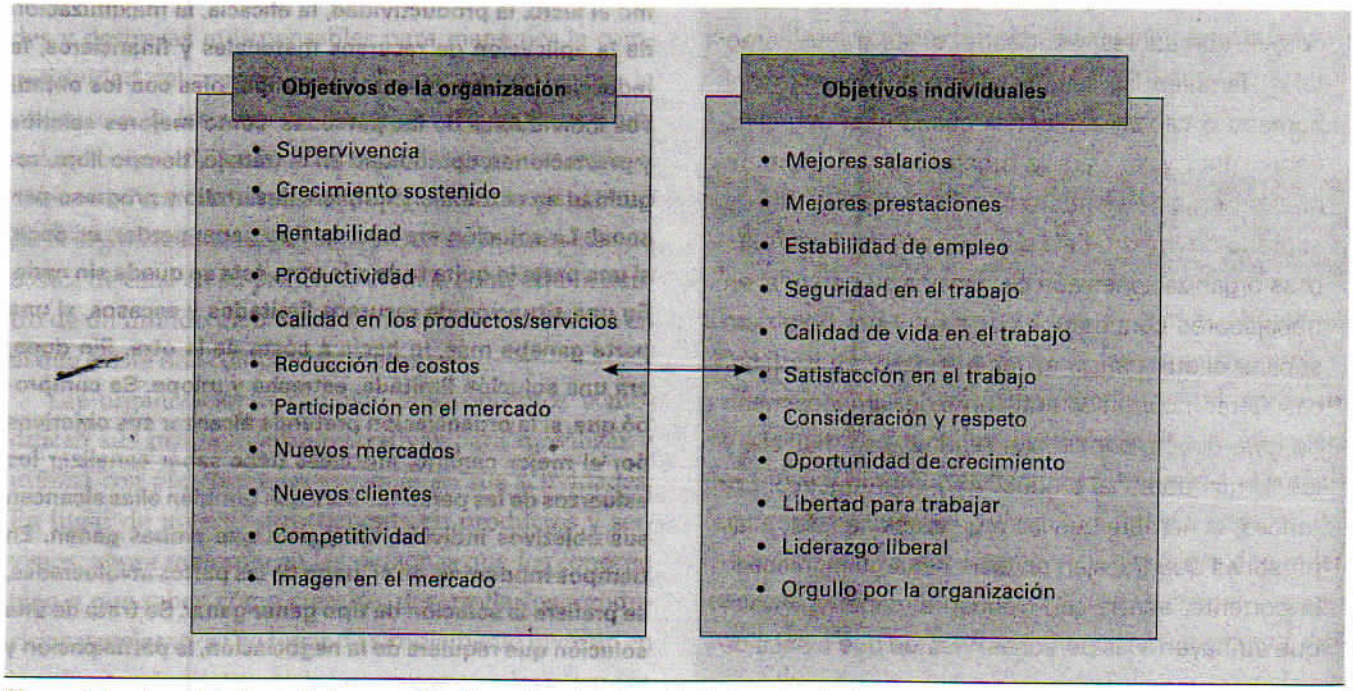


Figura 1.1 *Los objetivos de la organización y los objetivos individuales de las personas.*

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

EL DRH DE BRASIL COSMOPOLITA

Márcia Guerreiro, la directora de RH de la compañía Brasil Cosmopolita, S.A., se reunió con todos los trabajadores de su departamento para iniciar la transformación deseada. El primer paso fue demostrar a toda la empresa que el DRH había cumplido sus antiguos objetivos: desempeñar tareas de reclutamiento y selección, formación y remuneración, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones laborales. En los tiempos actuales esto es necesario, pero no suficiente. La finalidad de la reunión era mostrar los cambios registrados por el mundo moderno y definir nuevos objetivos para el DRH a partir de las exigencias actuales que se imponían a la organización. Ahora, el nuevo orden es la competitividad de la empresa en razón de la calidad y la productividad de las personas. Y, en la punta, la innovación necesaria para la mejora continua de la organización. Márcia quería que el DRH fuera la locomotora de todos esos cambios en la empresa. Y, para ello, los cambios deberían comenzar en casa: en el DRH. ¿Usted qué haría en el lugar de Márcia?

personas constituyen el medio que les permitirá alcanzar diversos objetivos personales, con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y dificultad. Las personas jamás podrían alcanzar muchos de sus objetivos tan sólo por medio del esfuerzo personal aislado. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan en conjunto.[1] Términos como empleabilidad[2] y *entrepreneurship*[3] se emplean para indicar, por una parte, la capacidad de las personas para obtener sus empleos y mantenerlos y, por la otra, la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y las competencias individuales de sus miembros.

Concepto de administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos (RH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las

Grupos de interés de la organización	Aportan	Esperan recibir a cambio
Accionistas e inversionistas	Capital de riesgo, inversiones	Utilidades y dividendos, valor agregado
Empresarios	Trabajo, esfuerzo, conocimientos y competencias	Salarios, prestaciones, otras remuneraciones y beneficios
Proveedores	Materias primas, servicios, insumos básicos, tecnologías	Ganancias y nuevos negocios
Clientes y consumidores	Compras, adquisición y uso de los bienes y servicios	Calidad, precio, satisfacción, valor agregado

Figura 1.2 *Los grupos de interés de la organización.*[4]

situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes.

Las personas como asociadas de la organización

En la actualidad las organizaciones amplían su visión y su actuación estratégica. Cualquier proceso productivo sólo es posible con la participación conjunta de diversos grupos de interés y cada uno de ellos aporta algún recurso. Los proveedores aportan materias primas, insumos básicos, servicios y tecnologías. Los accionistas e inversionistas aportan capital e inversiones que permiten la adquisición de recursos. Los empleados aportan sus conocimientos, capacidades y habilidades; de igual forma, contribuyen con las decisiones y acciones que imprimen dinamismo a la organización. Los clientes y los consumidores contribuyen con la organización cuando adquieren los bienes y servicios que coloca en el mercado. Cada uno de los grupos de interés de la organización aporta algo con la expectativa de obtener algo a cambio. Muchas organizaciones utilizan medios a efecto de incluir asociados nuevos y diferentes para consolidar y fortalecer sus negocios y expandir sus fronteras mediante alianzas estratégicas.

Cada asociado continúa con la disposición de invertir sus recursos en la medida que obtiene ganancias y

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

GRUPOS DE INTERÉS: ¿A QUÉ ASOCIADO DE LA ORGANIZACIÓN SE DEBE PRIVILEGIAR?

A final de cuentas, ¿quién es el asociado más importante de la organización? En la era industrial o en la capitalista, puede ser el propietario, el accionista o el inversor del negocio. Ese grupo de interés no pierde vigencia hasta hoy. Sin embargo, ha perdido importancia en comparación con otros asociados. Las cosas en el mundo de los negocios han cambiado. En la era del conocimiento predomina el capital intelectual, ya no el capital financiero. Ahora el conocimiento es algo más valioso que la tradicional moneda de curso corriente. ¿Quién debe ser privilegiado en la distribución de los resultados de la organización? Algunos autores usan la palabra inglesa *stakeholders* para referirse a los grupos de interés que actúan dentro y fuera de la organización, misma que también corresponde al concepto de asociados. ¿Usted qué opina?

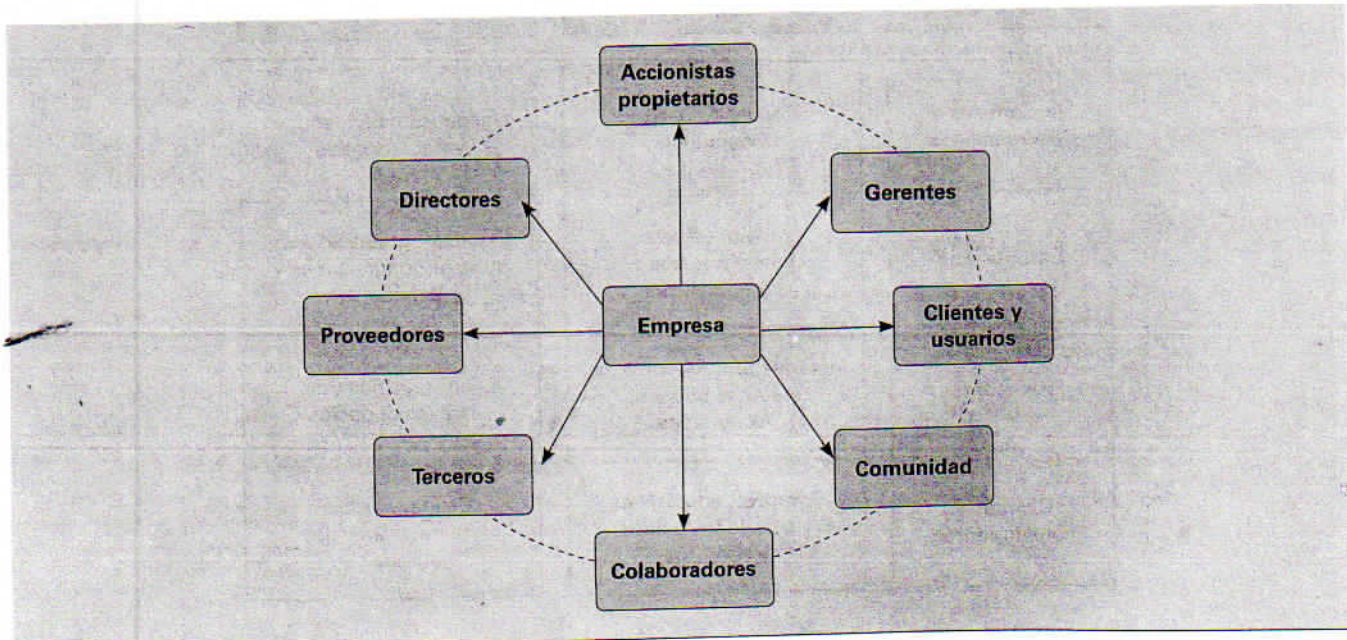


Figura 1.3 *Los stakeholders: diversos grupos de interés en la organización.*

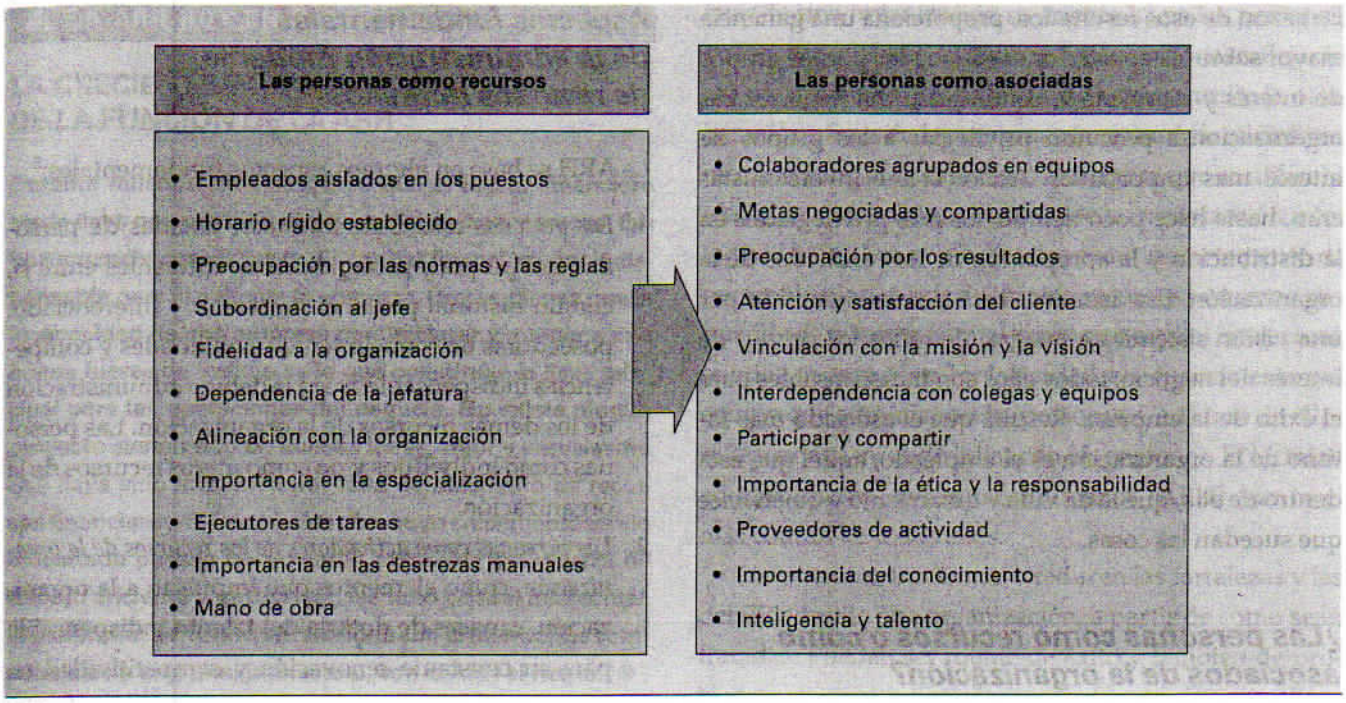


Figura 1.4 *¿Las personas son recursos o asociados de la organización?*

resultados satisfactorios de sus inversiones. Gracias al emergente sistémico, que es el efecto sinérgico, la organización consigue reunir y juntar los recursos que aportan los diversos asociados y aumentar sus resultados.

NOTAS

CONCEPTOS DE RH O ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según los autores, existen distintos conceptos sobre administración de recursos humanos:

- *La administración de recursos humanos (ARH)* es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las "personas" o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.[6]
- *La ARH* es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación.[7]
- *La ARH* es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones.[8]
- *La ARH* es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos.[9]
- *La administración de recursos humanos* es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores —como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas— que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización.
- *La administración de recursos humanos* es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.

En razón de esos resultados, proporciona una ganancia mayor sobre las aportaciones efectuadas por los grupos de interés y mantiene la continuidad del negocio. Las organizaciones procuran privilegiar a los grupos de interés más importantes. Accionistas e inversionistas eran, hasta hace poco tiempo, los más privilegiados en la distribución y la apropiación de los resultados de la organización. Esa asimetría está siendo sustituida por una visión sistémica e integral de todos los grupos de interés del negocio; todos ellos son indispensables para el éxito de la empresa. Resulta que el asociado más íntimo de la organización es el empleado, aquel que está dentro de ella, que le da vida y dinamismo y quien hace que sucedan las cosas.

¿Las personas como recursos o como asociados de la organización?

En este contexto la cuestión básica radica en elegir entre tratar a las personas como recursos o como grupos de interés de la organización. A los empleados se les puede tratar como recursos productivos de las organizaciones, es decir, como recursos humanos. Como recursos, deben ser estandarizados, uniformes, inertes y precisan ser administrados, lo cual implica planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades, pues se les considera sujetos pasivos de la acción de la organización. De ahí la necesidad de administrar los recursos humanos para obtener el máximo rendimiento posible. En este sentido, las personas constituyen parte del patrimonio físico en la contabilidad de la organización. Son recursos de la organización, lo que significa "cosificar" a las personas.

Sin embargo, a las personas se les debe visualizar como asociadas de las organizaciones. En esa calidad, son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, de la aportación más importante para las organizaciones: la inteligencia que presenta decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos globales. En este sentido, las personas constituyen parte integral del capital intelectual de la organización. Las organizaciones con éxito se dieron cuenta de ello y ahora tratan a sus trabajadores como asociados del negocio y proveedores de competencias, ya no como simples empleados contratados.

Aspectos fundamentales de la administración moderna de recursos humanos

La ARH se basa en algunos aspectos fundamentales:[5]

1. *Las personas como seres humanos*, dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización. Las personas como individuos y no como meros recursos de la organización.
2. *Las personas como activadores de los recursos de la organización*, como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamiza a la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.
3. *Las personas como asociadas de la organización*, capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como asociadas, las personas hacen inversiones en la organización —esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc.—, con la esperanza de obtener rendimientos de esas inversiones, por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, etc. Toda inversión sólo se justifica si produce un rendimiento razonable. En la medida en que el rendimiento sea bueno y sustentable, la tendencia ciertamente será hacia mantener o aumentar la inversión. De ahí el carácter de reciprocidad en la interacción entre las personas y las organizaciones. También es el carácter de la acción y la autonomía de las personas, y ya no de su pasividad e inercia. Las personas como asociados activos de la organización y no como meros sujetos pasivos de ella.
4. *Las personas como talentos proveedores de competencias*, las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización. Cualquier organización puede comprar máquinas y adquirir tecnologías para equipararse con

LA ARH HOY EN DÍA

LA CRECIENTE IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE LA ARH[10]

Durante muchos años se pensó que el capital financiero era la llave que permitía el desarrollo de las empresas. Era una creencia generalizada. El capital financiero era indispensable para el éxito de la empresa. Hoy se piensa que la incapacidad de una empresa para reclutar y retener a una buena fuerza de trabajo es lo que constituye la llave principal para las operaciones del negocio. No existe ningún proyecto sustentado en buenas ideas, vigor y entusiasmo que haya sido impedido por falta de efectivo o de recursos financieros. Existen industrias cuyo crecimiento se vio dificultado porque no pudieron mantener una fuerza de trabajo eficiente y entusiasta; les faltó capital intelectual. El panorama del futuro se relaciona con el talento, las competencias y el capital intelectual, con la ARH al frente.

sus competidores; esto es relativamente fácil, pero construir competencias similares a las que poseen los competidores es extremadamente difícil, lleva tiempo, maduración y aprendizaje.

5. *Las personas como el capital humano de la organización*, como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio, como veremos más adelante.

Aun cuando se trata de características tan diferentes, en adelante utilizaremos el término administración de recursos humanos (ARH) sujeto a los conceptos antes mencionados, para facilitar la exposición a lo largo del libro.

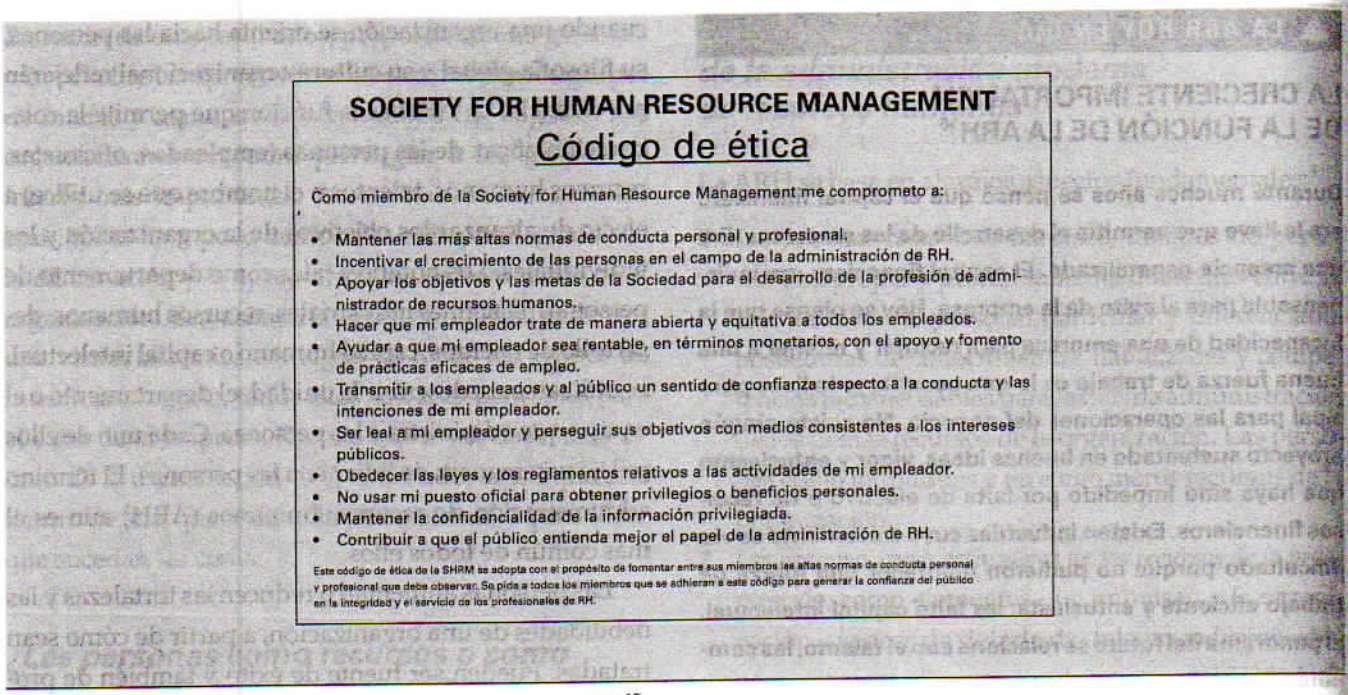
Objetivos de la administración de recursos humanos

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. Entonces, cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía global y su cultura organizacional reflejarán esa creencia. La ARH es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos, talentos o el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales. Los nombres tales como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo que administra a las personas. Cada uno de ellos refleja una manera de lidiar con las personas. El término administración de recursos humanos (ARH) aún es el más común de todos ellos.

Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Es mejor tratarlas como fuente de éxito. Para alcanzar los objetivos de la administración de recursos humanos es necesario tratarlas como elementos básicos para la eficacia de la organización.

Los objetivos de la ARH son múltiples; ésta debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización:

1. *Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.* La función de la ARH es un componente fundamental de la organización de hoy. Antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponían métodos y reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia.[11] El salto a la eficacia vino con la preocupación por alcanzar objetivos y resultados. No se puede imaginar la función de ARH sin conocer el negocio de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH. El principal objetivo de la ARH es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y a realizar su misión.[12]
2. *Proporcionar competitividad a la organización.* Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo. La función de la ARH es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, los asociados y los empleados. Ésta fue la creencia que llevó a Walt Disney a construir su compañía con base en sus propias personas. En el



SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Código de ética

Como miembro de la Society for Human Resource Management me comprometo a:

- Mantener las más altas normas de conducta personal y profesional.
- Incentivar el crecimiento de las personas en el campo de la administración de RH.
- Apoyar los objetivos y las metas de la Sociedad para el desarrollo de la profesión de administrador de recursos humanos.
- Hacer que mi empleador trate de manera abierta y equitativa a todos los empleados.
- Ayudar a que mi empleador sea rentable, en términos monetarios, con el apoyo y fomento de prácticas eficaces de empleo.
- Transmitir a los empleados y al público un sentido de confianza respecto a la conducta y las intenciones de mi empleador.
- Ser leal a mi empleador y perseguir sus objetivos con medios consistentes a los intereses públicos.
- Obedecer las leyes y los reglamentos relativos a las actividades de mi empleador.
- No usar mi puesto oficial para obtener privilegios o beneficios personales.
- Mantener la confidencialidad de la información privilegiada.
- Contribuir a que el público entienda mejor el papel de la administración de RH.

Este código de ética de la SHRM se adopta con el propósito de fomentar entre sus miembros las altas normas de conducta personal y profesional que debe observar. Se pide a todos los miembros que se adhieran a este código para generar la confianza del público en la integridad y el servicio de los profesionales de RH.

Figura 1.5 *Código de ética de la sociedad para la ARH.*[13]

nivel macroeconómico, la competitividad se refiere al grado en que una nación puede, en condiciones libres y justas de mercado, producir bienes y servicios que sean aceptados en los mercados internacionales, mientras que, al mismo tiempo, mantiene o expande las ganancias reales de sus ciudadanos.[14] En esta definición, puede sustituir la palabra nación por organización y ciudadanos por personas.

3. *Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.* Cuando un ejecutivo dice que el propósito de la ARH es construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa (las personas), se refiere a este objetivo de la *ARH*. Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso. El segundo es brindar reconocimiento, y no sólo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Esto significa recompensar los buenos resultados, no así a las personas que no tienen un desempeño positivo. Los objetivos deben ser claros y se

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

EL DRH DE BRASIL COSMOPOLITA

En conjunto con sus colaboradores, Márcia estableció dos objetivos para el DRH de Brasil Cosmopolita, a saber:

1. ***Agregar valor a la organización y a sus miembros y clientes.*** **Esto significa que el DRH debe ser un área que enriquezca talentos, y ya no una de control y fiscalización. La tarea básica del DRH se convierte en una inversión en capital intelectual, que transmite actitudes y conocimientos, capacita a las personas y crea condiciones para que utilicen sus habilidades, mentales e intelectuales.**
2. ***Administrar con las personas y ya no administrar a las personas.*** **Esto implica que el DRH debe ser un área que incentive la participación de las personas en las decisiones y que transforme a los gerentes de jefes autócratas en líderes que orientan e incentivan. Utilizar al máximo la inteligencia y el talento de las personas para obtener sinergia de esfuerzos y ampliación de conocimientos.**

¿Cómo podría Márcia alcanzar estos dos objetivos?

debe explicar cómo serán medidos y cuáles serán los beneficios si se alcanzan. Las medidas de la eficacia de la *ARH*, y no tan sólo la medida de cada jefe, son lo que se debe proporcionar a las personas indicadas, en la fase indicada del desempeño de un trabajo y en el tiempo indicado para la organización.

4. *Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.* Antes se hacía hincapié en las necesidades de la organización. Hoy se sabe que las personas deben ser felices. Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad. Para las personas, el trabajo es la mayor fuente de identidad. Las personas pasan la mayor parte de sus vidas en el trabajo y eso requiere de una estrecha identificación con el trabajo que hacen. Las personas satisfechas no son necesariamente las más productivas. Pero las personas insatisfechas tienden a desligarse de la empresa, a ausentarse con frecuencia y a producir peor calidad que las personas satisfechas. La felicidad en la organización y la satisfacción en el trabajo son determinantes para su éxito.
5. *Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.* La calidad de vida en el trabajo (CVT) se refiere a los aspectos que se experimentan en éste, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables. Un programa de CVT procura estructurar el trabajo y su ambiente con el objetivo de satisfacer la mayoría de las necesidades individuales de las personas y convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo, como verá en el capítulo 15. La confianza de las personas en la organización también es fundamental para retener y asegurar a los talentos.
6. *Administrar e impulsar el cambio.* En decenios recientes hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Además, los profesionales de la ARH deben saber cómo lidiar con los cambios si realmente quieren contribuir al éxito de su organización. Son cambios que se multiplican exponencialmente y cuyas soluciones imponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones. La ARH está comprometida con los cambios.
7. *Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.* Toda actividad de ARH debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados. Los principios éticos se deben aplicar a todas las actividades de la ARH. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir normas éticas y de responsabilidad social. La responsabilidad social no es una exigencia impuesta sólo a las organizaciones, sino también, y principalmente, a las personas que trabajan en ellas.
8. *Construir la mejor empresa y el mejor equipo.* Ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar a los talentos, la ARH debe cuidar también el contexto donde trabajan. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración. Al lidiar con estas variables, la ARH conduce a la creación no sólo de una fuerza de trabajo fuertemente involucrada, sino también de una empresa nueva y diferente.

Los procesos de la administración de recursos humanos

La administración moderna de recursos humanos (ARH) consiste en varias actividades integradas con el

▲ LA ARH HOY EN DÍA

LOS PAPELES DEL ÁREA DE RH EN IBM[15]

International Business Machines (IBM) es una empresa que hace hincapié en el respeto y la consideración de los empleados como personas humanas, los trata con dignidad. Para ello IBM explica los papeles de sus RH corporativos y de las diversas unidades de negocios de la función de RH para proporcionar condiciones adecuadas a su fuerza de trabajo. La primera es estratégica, centralizada y generalista, y cada unidad local de RH promueve las soluciones locales adecuadas.

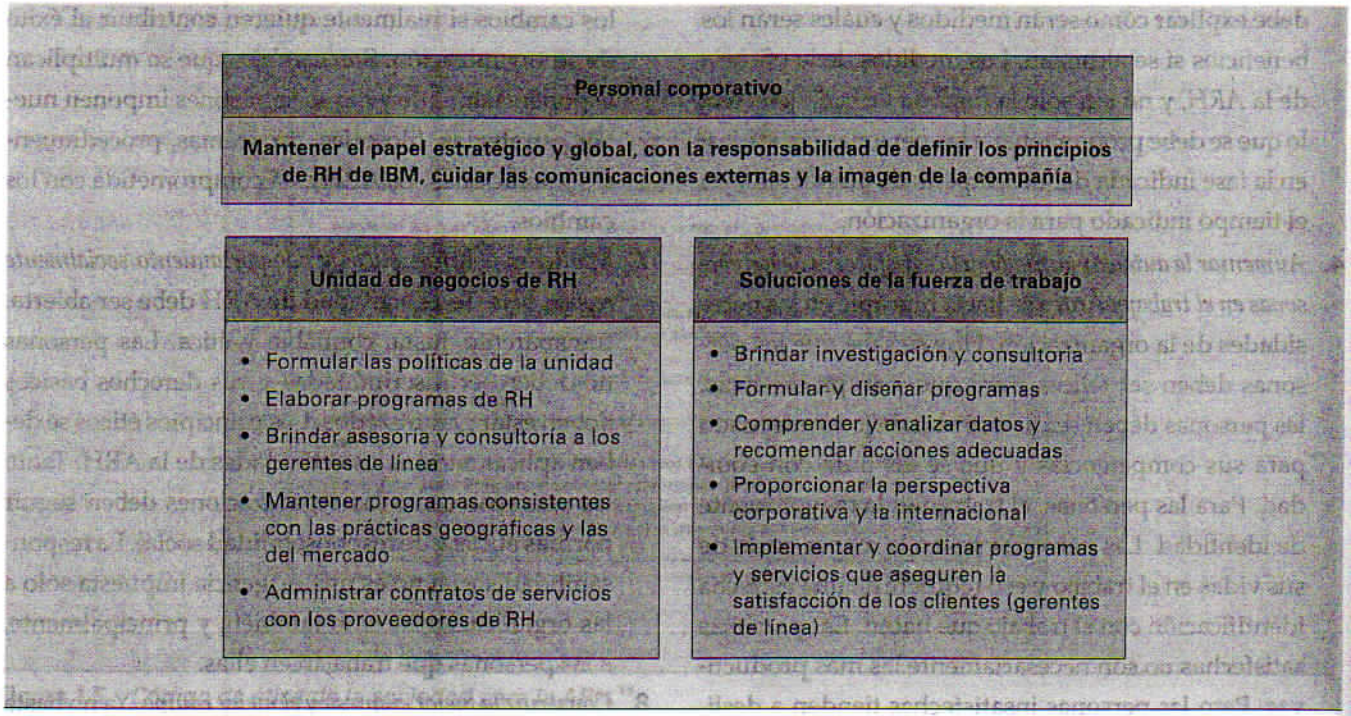


Figura 1.6 *Los papeles de los RH en IBM.*[16]

propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas.

¿Qué quiere decir administración de recursos humanos?

En su trabajo cada administrador, sea director, gerente, jefe o supervisor, desempeña cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. La ARH busca ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, porque éste no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo. Junto con su grupo de subordinados, el administrador realiza las tareas y alcanza metas y objetivos.

La ARH se refiere a las políticas y las prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas:

1. Integrar talentos a la organización.
2. Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
3. Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.

NOTAS

LAS TRANSFORMACIONES

El mundo de los negocios pasa por grandes transformaciones:[17]

- De la supervisión del trabajo a incluir también la realización del mismo.
- De la organización de jerarquías a la organización de comunidades.
- Del trabajo con diseños y métodos impositivos a la comprensión de las tareas.
- Del reclutamiento y la admisión de trabajadores a la retención de talentos.
- De la construcción de habilidades manuales a la construcción de habilidades del conocimiento.
- De la evaluación del desempeño visible de puestos a la adquisición de conocimientos invisibles.
- De la ignorancia de las personas a la construcción de una cultura amigable de conocimiento.
- Del apoyo al modelo burocrático al rechazo de su rigidez.

Todo esto tiene que ver con la nueva administración de recursos humanos en la organización.

4. Recompensar a los talentos, como un refuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados.
5. Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.
6. Comunicar y transmitir conocimiento, y proporcionar realimentación intensiva.
7. Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
8. Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo.
9. Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general.
10. Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.
11. Incentivar el desarrollo de la organización.

En el fondo, todo esto significa crear todas las condiciones para aumentar el capital humano, así como el capital intelectual, sea de las personas o de la organización.

Estas políticas y prácticas se resumen en seis procesos básicos para la administración de recursos humanos.

Los seis procesos de la administración de recursos humanos

La ARH es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH son:

1. *Procesos para integrar personas*. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
2. *Procesos para organizar a las personas*. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
3. *Procesos para recompensar a las personas*. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
4. *Procesos para desarrollar a las personas*. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo,

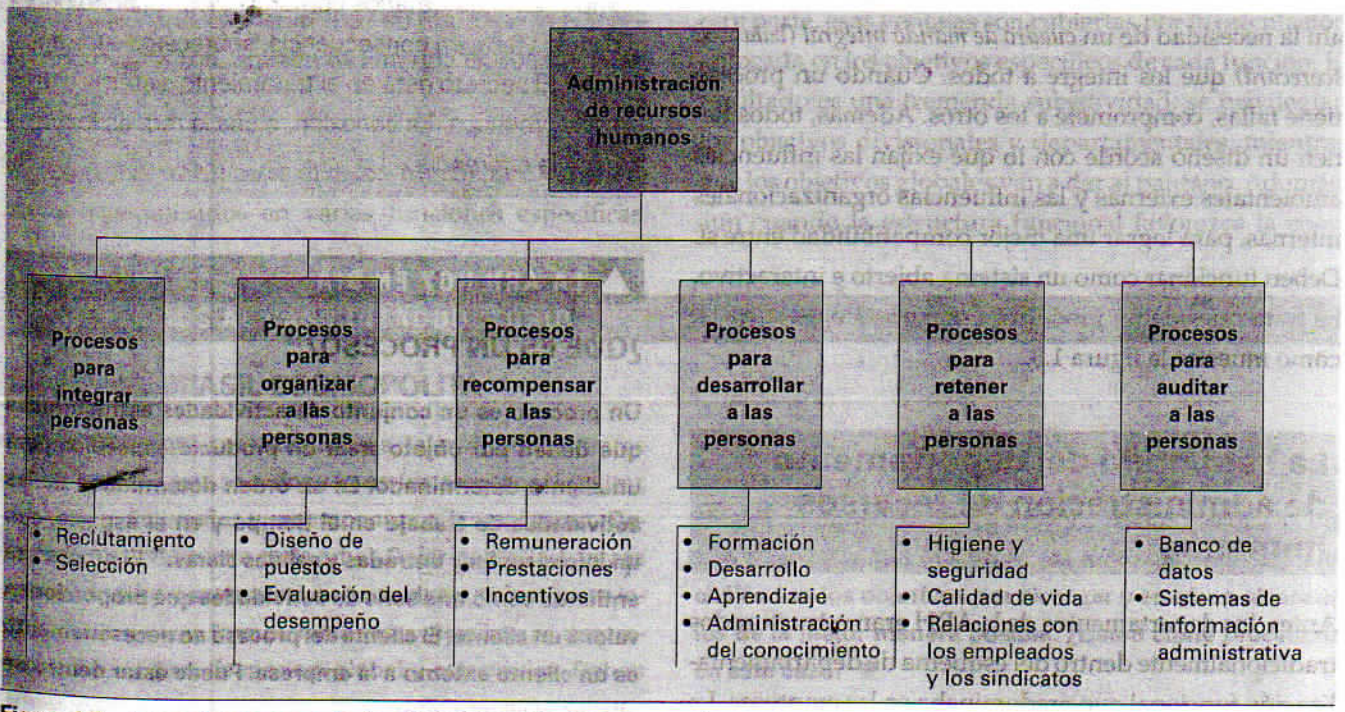


Figura 1.7 *Los seis procesos de la administración de recursos humanos.*

la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

5. *Procesos para retener a las personas.* Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
6. *Procesos para auditar a las personas.* Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca. Cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado. Un procedimiento rudimentario para integrar personas puede exigir un intenso proceso para desarrollarlas, a efecto de compensar sus fallas. Si el proceso para recompensar a las personas tiene fallas, entonces requerirá un intenso esfuerzo para retenerlas. El equilibrio en la conducción de todos estos procesos es fundamental. De ahí la necesidad de un *cuadro de mando integral (balanced scorecard)* que los integre a todos. Cuando un proceso tiene fallas, compromete a los otros. Además, todos tienen un diseño acorde con lo que exijan las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas, para lograr una mejor compatibilidad entre sí. Deben funcionar como un sistema abierto e interactivo. Se trata pues de un modelo de diagnóstico de la ARH, como muestra la figura 1.8.

La estructura del departamento de administración de recursos humanos

Antes, los departamentos de la ARH eran estructurados tradicionalmente dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaba en las empresas. La estructura funcional privilegia la especialización de cada departamento y la cooperación interddepartamental, pero tiene dos consecuencias indeseables:

1. La subjetividad (los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los globales y los organizacionales) funciona como una fuerza centrífuga de esfuerzos.

NOTAS

¿CUÁL DE LOS PROCESOS DE LA ARH ES EL MÁS IMPORTANTE Y DECISIVO?

¿Cuál de esos procesos es el más importante y decisivo? Depende. En determinadas condiciones uno u otro podrían tener prioridad. Si la organización se enfila hacia la ampliación y el aumento de actividades, los procesos para integrar personas adquieren prioridad; si cambian a nuevas tecnologías, los procesos para desarrollar a las personas resultan básicos; si pretende retener a los talentos, los procesos para retener a las personas son fundamentales. No obstante, no debe actuar en forma sesgada. En realidad, todos los procesos de la ARH son igualmente importantes y actúan como vasos comunicantes. Lo importante es tratarlos como un todo. Cuando uno de ellos falla, en consecuencia, sobrecarga a los demás. El secreto está en el tratamiento sistémico de esos procesos. La conexión, o sea la red, es lo que hace la diferencia.

LA ARH HOY EN DÍA

¿QUÉ ES UN PROCESO?[18]

Un proceso es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado. Es un orden determinado de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio, con un inicio, un fin y entradas y salidas claras.[19] El proceso se entiende como una serie de actividades que proporcionan valor a un cliente. El cliente del proceso no necesariamente es un cliente externo a la empresa. Puede estar dentro de ella, es el cliente interno.

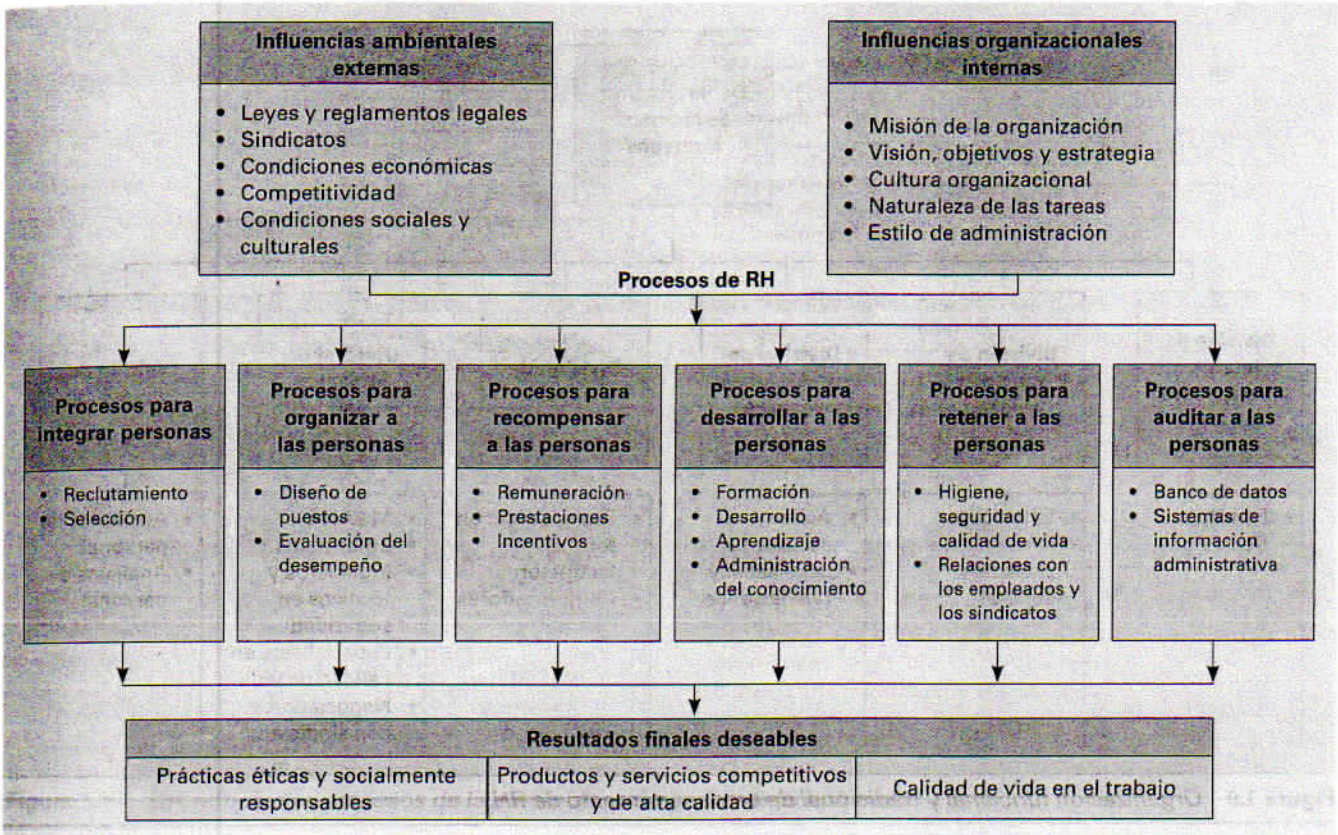


Figura 1.8 *Modelo de diagnóstico de la ARH.*

2. La enorme dificultad de una cooperación interdepartamental (los departamentos se separan y luchan más de lo que cooperan entre sí) impide la visión sistémica y la consecución de sinergia entre los departamentos.

En la figura 1.9 cada división involucra a profesionales especializados en varias funciones específicas. En apariencia, esa especialización trae ventajas, por la concentración y la integración de los profesionales. Por otra parte, esas ventajas son cubiertas por la orientación enfocada en los objetivos específicos de cada función. El resultado es una tremenda subjetividad: se privilegian los objetivos divisionales y departamentales, mientras que los objetivos globales van a dar al pantano. Además, aun cuando la estructura funcional favorezca la coor-

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

EL DRH DE BRASIL COSMOPOLITA

Márcia quiere que sus trabajadores dejen de concentrarse en las tareas y que se enfoquen en los procesos: integrar, organizar, desarrollar y recompensar a las personas. Deben ver el bosque y no cada árbol. Dejar de realizar tareas especializadas y separadas, como reclutar, seleccionar, integrar, comunicar, formar, remunerar y evaluar el desempeño, para actuar de manera global y estratégica. Deben mirar horizontalmente a los clientes internos y no verticalmente a los jefes. Saber cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes internos y cómo satisfacerlas. Que se enfoquen en las metas y los resultados que se deben alcanzar y no tan sólo en los métodos de trabajo, en cuáles son los objetivos por alcanzar y en cómo alcanzarlos de la mejor manera posible. ¿Usted cómo procedería en este caso?

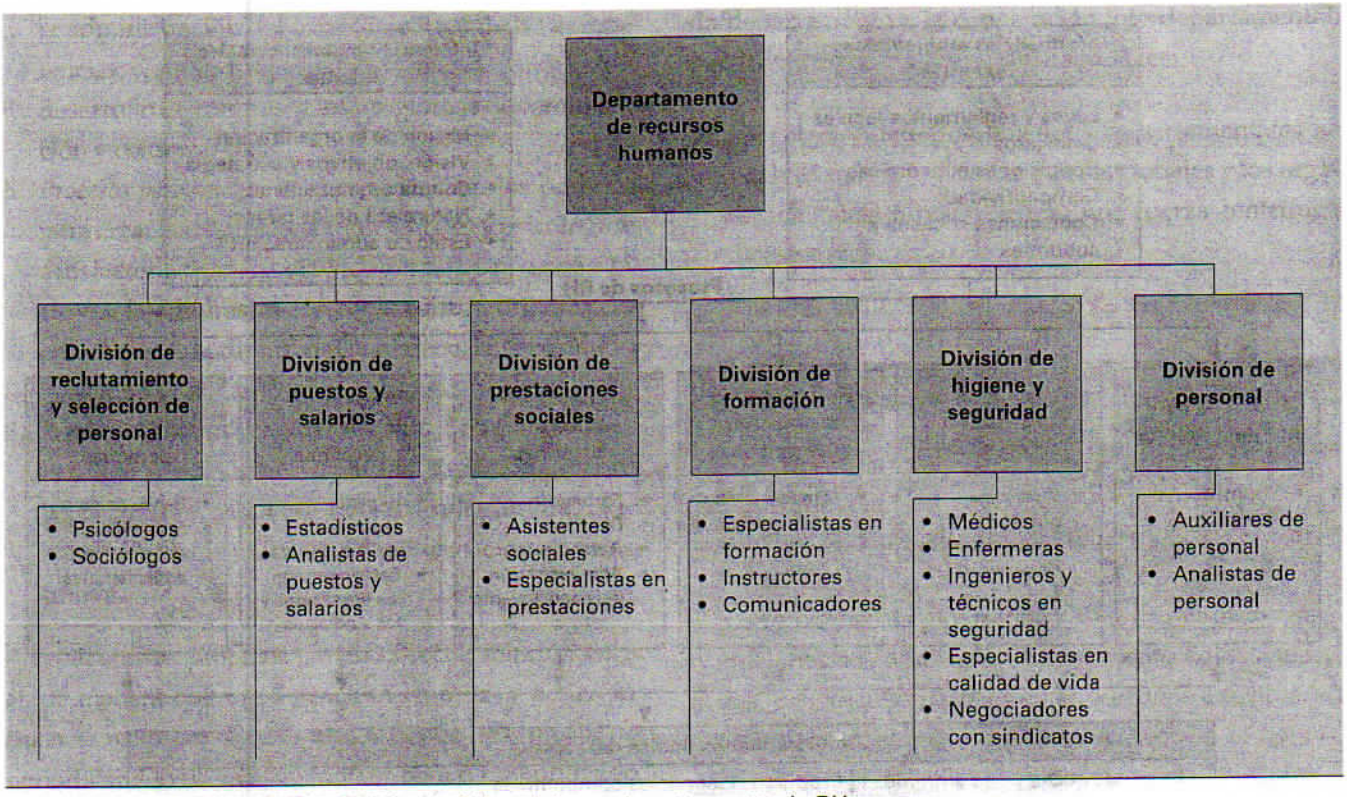


Figura 1.9 *Organización funcional y tradicional de un departamento de RH.*

dinación entre departamentos, dificulta enormemente su coordinación. Se vuelve difícil conseguir la cooperación y la colaboración de los diversos departamentos en asuntos más amplios. Y, sobre todo, cada departamento funciona como una entidad organizacional definitiva, permanente, separada de las demás en una rígida división del trabajo global. Una verdadera colección de feudos.

En realidad, la ARH está utilizando otros formatos organizacionales que varían enormemente de acuerdo con las características de las organizaciones. El formato en equipo hace que cada especialista se vuelva multifuncional, o sea, que reúne varias competencias.

La ARH como responsabilidad de línea y función de *staff*

En la ARH hay un principio básico: administrar a las personas es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. ¿Qué quiere decir esto? Muy sencillo. Quien debe administrar a las personas es el gerente mismo (o supervisor, o líder del equipo) al que ellas están subor-

NOTAS

EL MOVIMIENTO HOLÍSTICO EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Con el enfoque sistémico la vieja tradición cartesiana de dividir, segmentar y separar fue sustituida por una nueva manera de organizar a la empresa. Ahora lo importante está en juntar y no en separar. El punto focal ya no está en las tareas (que son detalles), sino en los procesos que transitan de punta a punta. Ya no en los medios, sino en los fines y los resultados. Ya no en puestos individualizados, separados y confinados, sino en el trabajo conjunto que se realiza en equipos autónomos y multidisciplinarios. Es el holismo: enfocarse en el todo y no en sus partes. Los movimientos de reorganización empresarial, como la reingeniería y el adelgazamiento (*downsizing*), provocaron la sustitución de la organización funcional por la organización en red de equipos enfocados en procesos. Esto también está ocurriendo en la administración de recursos humanos.

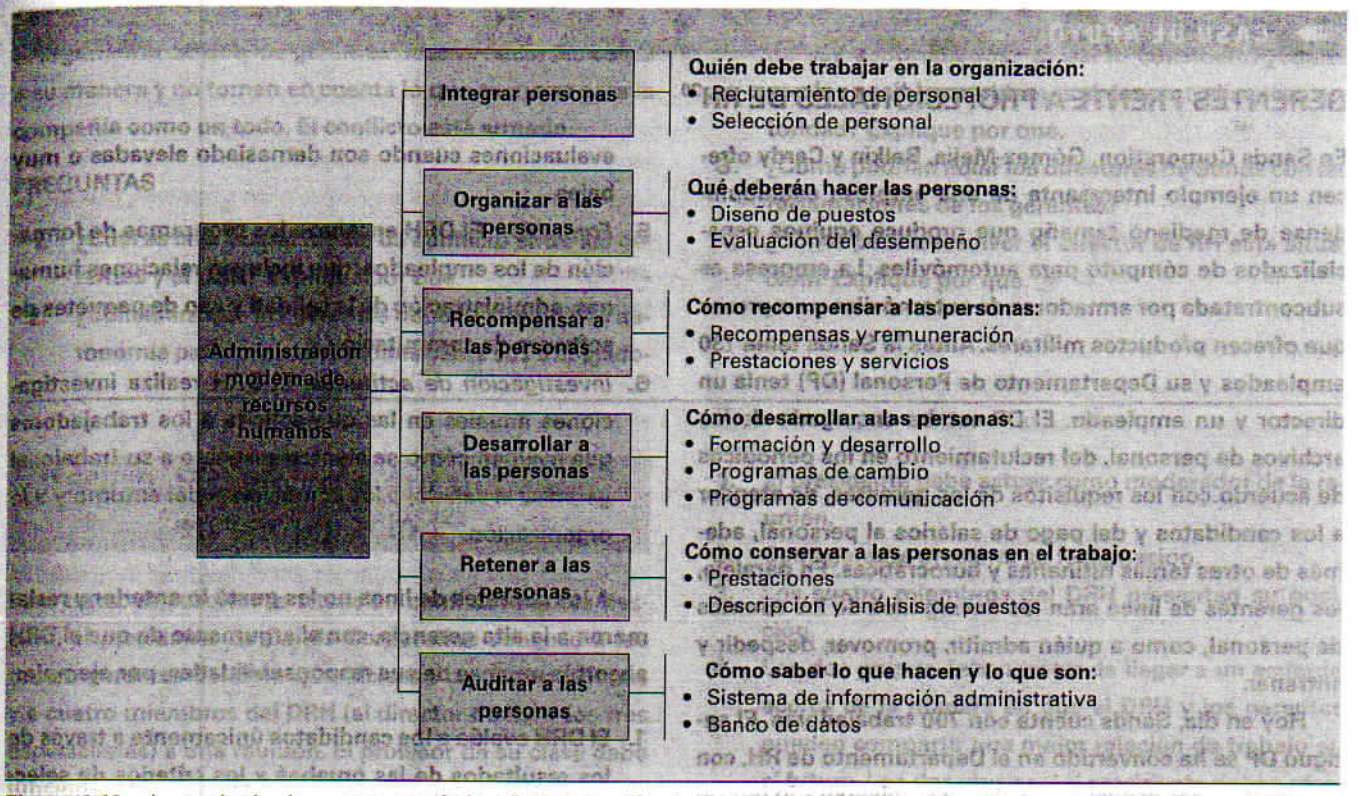


Figura 1.10 *Los principales procesos de la administración de recursos humanos.*

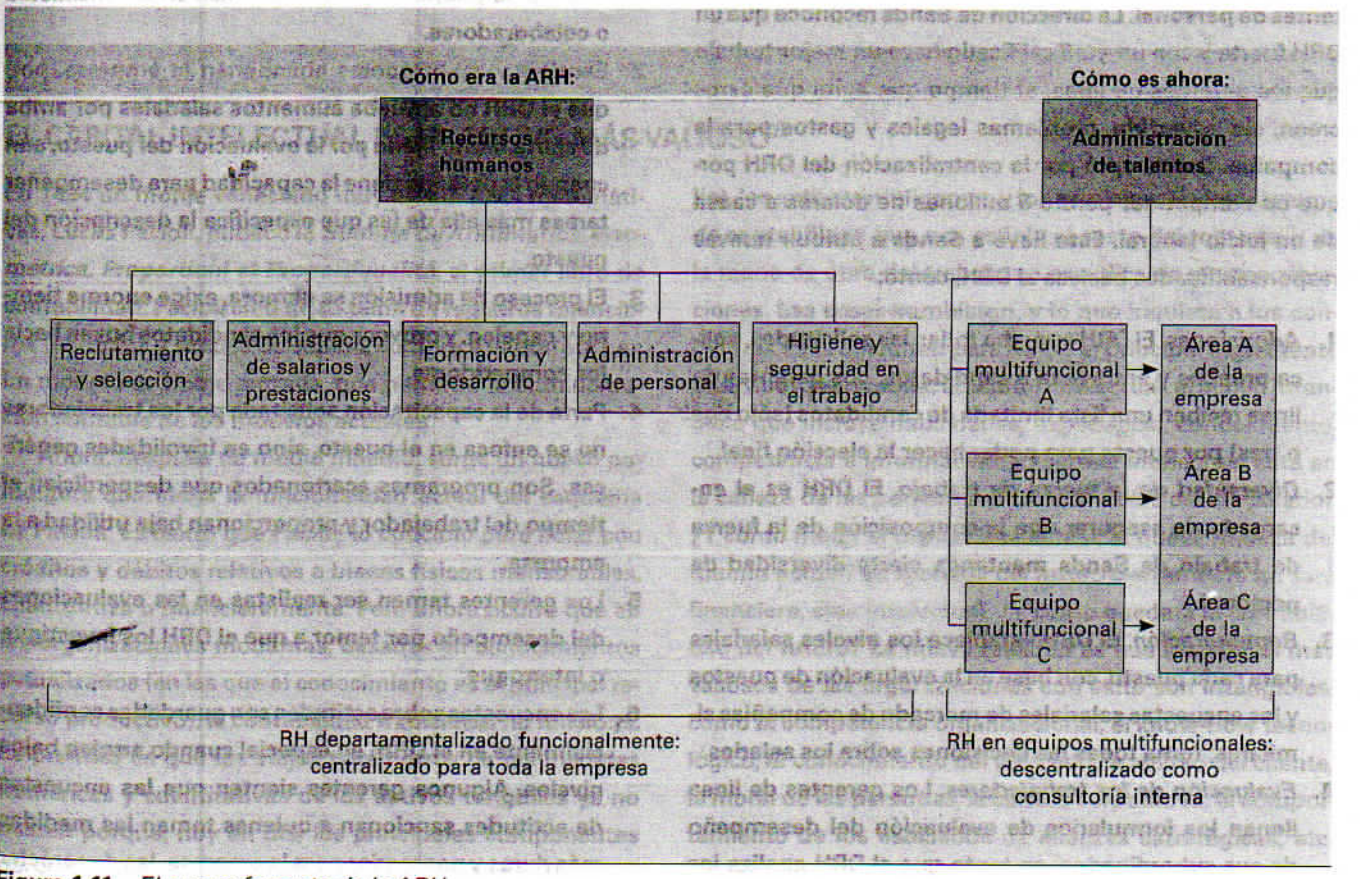


Figura 1.11 *El nuevo formato de la ARH.*

CASO DE APOYO

GERENTES FRENTE A PROFESIONALES DE RH[20]

En Sands Corporation, Gómez-Mejía, Balkin y Cardy ofrecen un ejemplo interesante de una empresa estadounidense de mediano tamaño que produce equipos especializados de cómputo para automóviles. La empresa es subcontratada por armadoras de automóviles y empresas que ofrecen productos militares. Antes la Sands tenía 130 empleados y su Departamento de Personal (DP) tenía un director y un empleado. El DP estaba encargado de los archivos de personal, del reclutamiento en los periódicos de acuerdo con los requisitos de los gerentes, de atender a los candidatos y del pago de salarios al personal, además de otras tareas rutinarias y burocráticas. En paralelo, los gerentes de línea eran los encargados de los asuntos de personal, como a quién admitir, promover, despedir y entrenar.

Hoy en día, Sands cuenta con 700 trabajadores. El antiguo DP se ha convertido en el Departamento de RH, con un director, tres especialistas de nivel universitario (en selección, remuneración y formación), así como cuatro asistentes de personal. La dirección de Sands reconoce que un DRH fuerte y con un *staff* calificado hace un mejor trabajo que los gerentes de línea, al tiempo que evita que éstos creen, sin advertirlo, problemas legales y gastos para la compañía. Sands optó por la centralización del DRH porque un competidor perdió 5 millones de dólares a causa de un juicio laboral. Esto llevó a Sands a atribuir nuevas responsabilidades básicas al DRH, como:

1. *Admisiones.* El DRH aprueba todas las solicitudes, aplica pruebas y entrevista a candidatos. Los gerentes de línea reciben una lista limitada de candidatos (sólo dos o tres) por puesto para poder hacer la elección final.
2. *Diversidad de la fuerza de trabajo.* El DRH es el encargado de asegurar que la composición de la fuerza de trabajo de Sands mantenga cierta diversidad de personal.
3. *Remuneración.* El DRH establece los niveles salariales para cada puesto, con base en la evaluación de puestos y las encuestas salariales de mercado de compañías similares; toma todas las decisiones sobre los salarios.
4. *Evaluación de los trabajadores.* Los gerentes de línea llenan los formularios de evaluación del desempeño de sus subordinados, en tanto que el DRH analiza los resultados y solicita a los gerentes que justifiquen sus evaluaciones cuando son demasiado elevadas o muy bajas.
5. *Formación.* El DRH encabeza los programas de formación de los empleados, que incluyen relaciones humanas, administración de la calidad y uso de paquetes de software de computación.
6. *Investigación de actitudes.* El DRH realiza investigaciones anuales en las que solicita a los trabajadores que evalúen cómo se sienten respecto a su trabajo, al gerente, al salario, a las condiciones del entorno y a la organización.

A los gerentes de línea no les gustó lo anterior y reclamaron a la alta gerencia, con el argumento de que el DRH absorbía muchas de sus responsabilidades, por ejemplo:

1. El DRH evalúa a los candidatos únicamente a través de los resultados de las pruebas y los criterios de selección. Muchos son rechazados por bajas calificaciones, cuando se podrían convertir en excelentes oficinistas o colaboradores.
2. Excelentes trabajadores abandonan la empresa, porque el DRH no aprueba aumentos salariales por arriba de cierto límite fijado por la evaluación del puesto, aun cuando la persona tiene la capacidad para desempeñar tareas más allá de las que especifica la descripción del puesto.
3. El proceso de admisión se demora, exige enorme tiempo y papeleo, y provoca que los candidatos huyan hacia los competidores.
4. Parte de la capacitación solicitada por los trabajadores no se enfoca en el puesto, sino en frivolidades genéricas. Son programas acartonados que desperdician el tiempo del trabajador y proporcionan baja utilidad a la empresa.
5. Los gerentes temen ser realistas en las evaluaciones del desempeño por temor a que el DRH los investigue o interrogue.
6. Las encuestas sobre actitudes son guardadas confidencialmente en el DRH, en especial cuando arrojan bajos niveles. Algunos gerentes sienten que las encuestas de actitudes sancionan a quienes toman las medidas más duras y necesarias para la empresa, las de carácter impopular.

El director del DRH rechazó todas estas acusaciones, con el argumento de que los gerentes desean hacer las cosas a su manera y no toman en cuenta lo que es mejor para la compañía como un todo. El conflicto está armado.

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es la principal fuente de conflicto entre los gerentes y el DRH? Explique por qué.
2. ¿Considera que los gerentes deberían tener más autonomía para tomar decisiones sobre sus trabajadores, como la admisión, evaluación y remuneración de sus subordinados? Si así lo considera, ¿cuáles son los posibles problemas al descentralizar esa autoridad? Explique por qué.
3. ¿Cómo podrían lidiar los directores de Sands con las reclamaciones de los gerentes?
4. ¿Cómo podría resolver el director de RH esta situación? Explique por qué.

EJERCICIO Ejercicio de aprendizaje en cooperación[21]

Para tratar de resolver la situación conflictiva antes descrita, el presidente de Sands Corporation convocó a los cuatro gerentes de línea que hicieron las reclamaciones y a cuatro miembros del DRH (el director de RH y los tres especialistas) a una reunión. El profesor de su clase debe funcionar como presidente en esa reunión y ocho alumnos deben ser escogidos para actuar:

1. El presidente debe actuar como moderador de la reunión.
2. Cada gerente presenta su reclamación.
3. Los cuatro miembros del DRH presentan su posición.
4. Los dos grupos deben tratar de llegar a un acuerdo acerca de la manera en que el DRH y los gerentes pueden compartir una mejor relación de trabajo en el futuro. Los dos grupos y el presidente deben efectuar este ejercicio al frente del grupo.

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

EL CAPITAL INTELECTUAL ES EL ACTIVO MÁS VALIOSO[22]

En 1494 un monje veneciano muy ligado a las matemáticas, Lucas Pacioli, publicó la *Summa de Arithmetica, Geometrica, Proportioni et Proportionalitá*, el primer libro de contabilidad. Pacioli creó un sistema de registros financieros (entradas y salidas de capital, compra y venta, etc.) en un modelo de doble entrada, que permitió la administración contable de los modelos actuales.

Ahora, después de medio milenio, surge un nuevo paradigma que niega la funcionalidad actual del esquema de Pacioli. Es cierto que Pacioli lo concibió para lidiar con créditos y débitos relativos a bienes físicos mensurables, cuantitativa o financieramente. Pero ahora ocurre que en las organizaciones modernas, basadas en conocimientos actualizados (en las que el conocimiento es el principal recurso productivo), la contabilidad tradicional no funciona. La premisa es que los viejos parámetros de las medidas numéricas y cuantitativas de los activos tangibles ya no bastan porque, hoy en día, los principales componentes del costo de un producto son la ID (investigación y desarrollo), los activos inteligentes y los servicios. El viejo sistema de contabilidad que nos señala el costo del material y de la mano de obra del trabajo no es aplicable a estas situaciones. Las cosas cambiaron, y lo que inquieta a los contadores es la dificultad para medir el principal ingrediente de la nueva economía: el capital intelectual, el activo intangible que incluye habilidades, experiencia, conocimiento, competencia e información. El capital intelectual está en la cabeza de las personas y no en la bolsa del empleador. ¿Y cómo medir el capital intelectual, la nueva riqueza del mundo actual? La moneda del futuro ciertamente no será financiera, sino intelectual. ¿Y cómo quedará la contabilidad del futuro? La nueva realidad es que los bienes más valiosos de las organizaciones con éxito son intangibles, como la competencia organizacional, el know-how tecnológico, el conocimiento del mercado, la lealtad del cliente, la moral de las personas, la cultura corporativa, el comportamiento de los asociados de alianzas estratégicas, etc. ¿Usted qué opina al respecto?

EVALUACIÓN CRÍTICA

EMPLEABILIDAD EN TIEMPOS DE CRISIS[23]

A las personas y a las organizaciones les preocupa el elevado índice de desempleo. En realidad, el desempleo constituye la punta de un iceberg que oculta un fenómeno menos visible, pero más grave: la erosión del coeficiente de empleabilidad de quienes están ocupados. Esta erosión proviene de la diferencia entre la increíble velocidad de los cambios tecnológicos (que requieren nuevos conocimientos, habilidades y competencias de la fuerza de trabajo) y la baja velocidad del reaprendizaje.

El desarrollo de conocimientos y habilidades es el mejor antídoto contra el desempleo y la precarización de las relaciones de trabajo (la evidencian el trabajo temporal y el trabajo de medio tiempo). En el ambiente de hipercompetitividad sólo sobrevivirán las empresas ágiles y capaces de anticipar los cambios que ponen a su favor el factor sorpresa. Esas ventajas no son permanentes y deben ser creadas de forma continua. Las condiciones previas son, por tanto, una visión y anticipación del futuro de los negocios del sector, y el compromiso de los colaboradores en esa construcción.

Desde este punto de vista, la única ventaja competitiva y sostenible son los activos humanos. Sólo sobrevivirán las empresas que consideren que el trabajo humano no es sólo la utilización de brazos y músculos, sino el desarrollo de la mente y la emoción. Cada vez más, el conocimiento constituye un punto de apoyo para la supervivencia de los individuos, la sociedad y las empresas. Esto requiere organizaciones de aprendizaje capaces de administrar el cambio a su favor. La intensidad con la cual las personas y las organizaciones aprendan será fundamental para la creación continua de ventajas competitivas. ¿Y quién hace que esto suceda? Las personas y nadie más que las personas. Sólo el conocimiento y el potencial humano crean esa condición.

Y, al final de cuentas, ¿qué es una organización de aprendizaje sino un grupo de personas en constante perfeccionamiento de su capacidad para crear el futuro? Un futuro que tenga significado para las empresas y para sus trabajadores. Dentro de esta filosofía, la empresa debe desarrollar una cultura que coloque a la persona como factor crítico del éxito. La principal misión de sus dirigentes será desarrollar el potencial humano, sus conocimientos y habilidades, con la autodisciplina que se deriva de la autonomía y de la responsabilidad. La realización de las metas y las estrategias de la empresa dependerá cada vez más de la expansión del conocimiento de los colaboradores. Esto hace que aumenten los requisitos para admitir a las personas, de forma paralela al mayor esfuerzo de la empresa para invertir en educación y formación. Los conocimientos abarcan así conceptos administrativos, formación técnica, educación conductual y educación en normas de servicio a los clientes. Ahora las empresas invierten más en educación y formación. La doble consecuencia de ese esfuerzo es una mayor competitividad de la empresa y mayor empleabilidad para sus colaboradores. El mayor desafío está en mantener la empleabilidad del personal y en brindar condiciones para el desarrollo de su potencial. Lo que motiva a los colaboradores es: desarrollo personal, progreso en la empresa, relaciones interpersonales y de trabajo, autorrealización, reconocimiento, el trabajo en sí, la política administrativa y la seguridad en el empleo.

Ésa es la reacción al dilema del desempleo y la precarización del trabajo. El poder de negociación de la fuerza de trabajo crecerá en la medida en que este nuevo escenario se esté construyendo. El capital humano difiere de los activos físicos y materiales, no es posesión del dueño del capital y no se administra como equipamiento o dinero. Si los dueños del conocimiento están insatisfechos, partirán. Y de ellos depende la innovación de productos, procesos y servicios, y la satisfacción de los clientes.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

EL DRH DE BRASIL COSMOPOLITA

El próximo paso de Márcia Guerreiro fue trazar, junto con su equipo, el diseño de la nueva estructura organizacional del DRH de Brasil Cosmopolita. Márcia quería huir de la estructura jerarquizada y tradicional y migrar a una estructura de procesos con redes de equipos integrados. ¿Usted cómo podría ayudar a Márcia a encontrar una solución?

dinadas. Él tiene la responsabilidad lineal y directa de dirigir a sus subordinados. Por esa razón, existe el principio de unidad de mando: cada persona debe tener sólo un gerente. La contraparte de este principio es que cada gerente es el único y exclusivo jefe de sus subordinados. Para que el gerente pueda asumir con plena autonomía esa responsabilidad de administrar a su personal, necesita recibir asesoría y consultoría del departamento de ARH, que le proporcione los medios y los servicios de apoyo. Así, administrar a las personas es una responsabilidad de cada gerente, que debe recibir orientación del *staff* acerca de las políticas y los procedimientos de la organización.

Centralización/descentralización de las actividades de la ARH

El concepto básico de que administrar a las personas es una responsabilidad de línea y una función de *staff* es fundamental. Ocurre que las empresas siempre afrontaron el problema del grado relativo de centralización/descentralización de sus áreas de actividades. Y en el área de la ARH siempre predominó una fuerte tendencia hacia la centralización y la concentración en la prestación de servicios a las demás áreas de la compañía. A tal punto que, en muchas empresas, el reclutamiento y la selección, la contratación, la integración, la formación y

Título del puesto: director de recursos humanos
Área del puesto: recursos humanos **División:** investigación y desarrollo farmacéutico
Descripción del puesto:
Asumir la responsabilidad de la dirección del equipo de apoyo de recursos humanos en la empresa. Ofrecer consultoría a los gerentes para evaluar y desarrollar estrategias para implementar el cambio. Asegurar la alineación con las directrices corporativas y regulatorias. Asegurar la oferta y la integración de servicios de múltiples disciplinas de RH para apoyar las operaciones de la empresa. Desarrollar estrategias para alinear la división a los objetivos de negocios. Administrar la función de relaciones con los empleados de la empresa, brindar apoyo en remuneración y excelencia del desempeño.

Asumir la responsabilidad de brindar apoyo a los grupos de clientes internos, que incluyen a unos 750 trabajadores. Administrar relaciones con los empleados y apoyar directamente el reclutamiento a través de un *staff* de ocho especialistas. Proporcionar liderazgo y planeación estratégica en las relaciones con los empleados en cuanto a: remuneración, sistemas de RH, consultoría interna, excelencia en el desempeño, formación, diversidad, higiene y seguridad.

Habilidades/experiencia requerida:
Conocer las operaciones farmacéuticas y de investigación y desarrollo biológico; más de 10 años de experiencia progresiva en liderazgo de RH, en múltiples disciplinas de RH. La experiencia en este nivel debe incluir aplicaciones locales e internacionales. Habilidad demostrada de negociación eficaz con los gerentes de línea para alcanzar simultáneamente los objetivos de RH y los del negocio. Habilidades para las relaciones con los empleados. Habilidades demostradas para el liderazgo. Experiencia previa en administración de proyectos.

Escolaridad requerida:
Indispensable tener grado universitario y, de preferencia, posgrados.

Figura 1.12 *Descripción del puesto de director de RH de una empresa farmacéutica.*

NOTAS

LA ARH COMO COMPONENTE ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

Administrar a las personas y las competencias humanas representa hoy una cuestión estratégica para las empresas. Se trata de una actividad de suma importancia para quedar limitada a un departamento de la empresa. Ya no es posible que sólo un área de la empresa consiga centralizar y encerrar en sus manos la administración de las competencias y los talentos de todas las personas de la organización. En el pasado, cuando había estabilidad, certeza y permanencia, cuando pocas cosas cambiaban y las personas trabajaban de forma rutinaria y bajo control, sin incrementos de nuevos conocimientos y habilidades, el departamento de la ARH funcionaba como el único responsable de la administración de todos los recursos humanos de la empresa. Se encargaba de mantener el *statu quo* y de la estructura organizacional, teniendo en mente el pasado y las tradiciones de la empresa. Ahora, en plena era del conocimiento, en la cual el cambio, la competitividad, la imprevisibilidad y la incertidumbre constituyen los desafíos básicos de la empresa, ese antiguo sistema centralizador, hermético y cerrado se está abriendo. Es para bien. El monopolio de la ARH está en desaparición. Y también su antiguo aislamiento y distanciamiento de las principales decisiones y acciones de la empresa. Un mundo nuevo y diferente se abre para la ARH, que nunca fue tan necesaria como en este momento de cambio y transición. Sólo que su papel ahora es diferente, innovador y, sobre todo, estratégico.

el desarrollo, la administración de salarios y la remuneración, la administración de prestaciones, la higiene y la seguridad de trabajo, la evaluación del desempeño, eran de estricta competencia del área de la ARH, con poca participación de los gerentes de las demás áreas. Y en eso el área de la ARH era esencialmente exclusivista y, hasta cierto punto, hermética, mantenía encerrados con siete candados los secretos de sus decisiones y actividades. La actividad de prestación de servicios del *staff* prevalecía

NOTAS

LA ARH COMO RESPONSABILIDAD DE LÍNEA Y FUNCIÓN DE *STAFF*

Ahora nuestro concepto central –responsabilidad de línea y función de *staff*– se ha vuelto imperiosamente necesario para la supervivencia de las empresas. Por una parte, es una realidad en las compañías más promisorias y con éxito. En ellas este concepto central tiene una arraigada implantación. Así, el balance de las cuentas se inclina con rapidez hacia el otro lado, hacia la descentralización y la desmonopolización de las acciones y las decisiones en cuanto a las personas. En forma gradual, el área de la ARH deja de ser la única prestadora de servicios especializados de recursos humanos, abandona paulatinamente sus operaciones burocráticas y se transforma cada vez más en un área de consultoría interna que prepara y orienta a los gerentes de nivel medio para la nueva realidad. Son éstos quienes se están convirtiendo en los nuevos administradores del personal dentro de las empresas. Lo que significa que las acciones y las decisiones en cuanto a las personas pasan a ser competencia de los gerentes de línea y ya no son exclusivos del área de la ARH.

enormemente sobre la responsabilidad de línea de los gerentes de la empresa. Al grado de que el *staff* tomaba las decisiones propias de la línea. La centralización preponderaba sobre la descentralización.

La interacción entre los especialistas de RH y los gerentes de línea

En realidad, las tareas de la ARH cambiaron con el tiempo. En las organizaciones actuales las desempeñan dos grupos de ejecutivos: los especialistas en ARH, que actúan como consultores internos, y los gerentes de línea (gerentes, supervisores, etc.), involucrados directamente en las actividades de ARH al ser responsables de la utilización eficaz de sus subordinados. Los gerentes de línea emplean un tiempo considerable en la administración de personas, en reuniones, en conversaciones individuales

LA ARH HOY EN DÍA

LA INVESTIGACIÓN DE ACCENTURE

Los ejecutivos deben aumentar la productividad, mejorar el servicio y garantizar condiciones para que la organización se adapte al entorno cambiante de los negocios. El éxito en esos frentes de batalla depende de las personas, un activo que funciona como el principal diferenciador en un mundo de negocios veloz e impulsado por el conocimiento. Las empresas esperan que la función de RH asuma el liderazgo a efecto de obtener el máximo de ese activo y que incremente el desempeño de las personas. En una investigación de Accenture, uno de los despachos de consultores más grandes del mundo, el grupo de RH fue citado como el elemento que más agregaba valor a la fuerza de trabajo de la organización. Muchas veces la función de RH no tiene la preparación para asumir ese papel, porque le falta habilidad o competencia, con lo que pierde excelentes oportunidades para conquistar, aplicar, retener y desarrollar talentos y, con ello, para alcanzar la competitividad de la organización.

Según Accenture, para que la función de RH se torne estratégica, debe tener habilidades para tres papeles:[24]

1. ***Consultoría de negocios.*** **Los ejecutivos de RH deben tener habilidad para participar en el proceso de decisión de la empresa junto con los ejecutivos de otras áreas.**
2. ***Liderazgo del cambio.*** **Los ejecutivos de RH deben asumir un papel activo para mejorar el desempeño de la fuerza de trabajo y apoyar la consecución de los objetivos de la organización.**
3. ***Experiencia funcional en RH.*** **Los ejecutivos de RH deben estar actualizados en las mejores técnicas y prácticas para aplicar ese conocimiento y, así, crear soluciones eficaces para los negocios de la organización.**

¿Usted qué opina al respecto?

o grupales, llamadas telefónicas, correos electrónicos, solución de problemas y definición de planes futuros. El gerente de línea es responsable cuando la producción cae o la máquina falla y perjudica a la producción. De igual manera, también se debe encargar personalmente de la formación, el desempeño y la satisfacción de los subordinados.[25]

Conflictos entre la línea y el staff

Cuando las dos partes (gerentes de línea y especialistas de la ARH) toman decisiones sobre las mismas personas, por lo general, ocurren conflictos. El conflicto se presenta porque disienten respecto a quién tiene la autoridad para tomar las decisiones sobre las personas, o porque tienen diferentes orientaciones al respecto. Los problemas entre la línea y el *staff* ya son tradicionales y bien conocidos. Al especialista de *staff* le preocupan sus funciones básicas, que consisten en brindar consultoría, consejos e información sobre su especialidad; no tiene autoridad directa sobre el gerente de línea. El gerente de línea tiene autoridad para tomar las decisiones que involucren a sus operaciones y subordinados. Sin embargo, en las organizaciones, no siempre existe una distinción clara entre la línea y el *staff*. El conflicto entre los especialistas en la ARH y los gerentes de línea es más crítico cuando las decisiones exigen un trabajo conjunto en asuntos como la disciplina, las condiciones de trabajo, las transferencias, las promociones y la planeación de personal.

Existen tres maneras de reducir el conflicto entre la línea y el *staff*:

1. Mostrar a los gerentes de línea los beneficios de usar programas de ARH.
2. Atribuir la responsabilidad exclusiva de ciertas decisiones de la ARH a los gerentes de línea, y otras exclusivas a los especialistas de ARH.
3. Capacitar a las dos partes (gerentes de línea y especialistas de ARH) sobre cómo trabajar juntos y tomar decisiones conjuntas. Esta opción es más eficaz si la organización tiene una pauta de carreras que proporciona una rotación entre los puestos de línea y de *staff*. Esta rotación ayuda a un grupo a comprender mejor los problemas del otro.

LA ARH HOY EN DÍA

LAS ESPECIALIDADES DE LA ARH[26]

Según la Society for Human Resource Management (SHRM), las especialidades del área de la ARH son:

1. ***Posicionamiento.*** **Selección, reclutamiento, entrevistas, aplicación de pruebas, registro de personas; analizar, describir, diseñar y ampliar puestos, promociones y transferencias.**
2. ***Retener al personal.*** **Consejos, evaluación del desempeño, cálculo de la rotación, salud y prevención de accidentes, prestaciones y servicios a los trabajadores.**
3. ***Relaciones en el trabajo.*** **Relaciones con los empleados, relaciones sindicales, huelgas, negociaciones colectivas, contratos colectivos o individuales y acuerdos mutuos.**
4. ***Formación y desarrollo.*** **Capacitación en el puesto, formación y desarrollo de gerentes y ejecutivos.**
5. ***Remuneración.*** **Encuestas salariales, planes de incentivos, reparto de utilidades, adquisición de acciones, ascensos y aumentos salariales.**
6. ***Comunicaciones internas.*** **Revista interna (*house organ*), reglamento para empleados, control de ruido, investigaciones de actitud y clima laboral.**
7. ***Organización.*** **Diseño de la estructura organizacional, planeación y evaluación, innovación, utilización de los enfoques para reducir el conflicto y superar las resistencias a los cambios organizacionales.**
8. ***Administración.*** **Opciones de modelos administrativos (estilos autoritario, consultivo, participativo y de autoadministración) y asistencia para el cambio.**
9. ***Políticas y planeación de personal.*** **Definición de los objetivos de la organización, políticas y estrategias; identificación, traducción y cumplimiento de políticas y planeación de RH.**
10. ***Auditoría e investigación.*** **Informes administrativos, evaluación de políticas y programas, estudios de innovación y análisis de costos y beneficios.**

¿Podría usted agregar algo más?

EJERCICIO ¿Por qué trabajamos?[27]

Piense en esta vieja historia: un ingeniero recorría una carretera cuando encontró a un grupo de hombres que trabajaban en una cantera. Al parecer, todos hacían lo mismo. El hombre preguntó a uno de ellos: "¿Qué hace?" El trabajador, sucio, enrojecido y empapado en sudor, respondió con evidente irritación: "Intento romper esta maldita piedra". Le repitió la misma pregunta al siguiente trabajador. Éste, exhibiendo poca emoción, repuso: "Estoy preparando piedras para un edificio". El tercero, que canturreaba con alegría al trabajar, dio la siguiente respuesta, con visible orgullo: "Estoy ayudando a construir una catedral". A pesar de que parecían hacer lo mismo, el ingeniero llegó a la conclusión de que esos trabajadores hacían cosas muy distintas.

El profesor debe designar dos equipos para analizar el relato y responder la pregunta: "¿Qué lecciones enseña esa vieja historia a los administradores de recursos humanos de hoy en día?" Los miembros de los dos grupos deben responder una segunda pregunta: "¿Por qué estoy trabajando?" "¿Cuál es el significado de mi trabajo?" Las respuestas finales de los equipos deben ser presentadas a todo el grupo.

Las responsabilidades de ARH de los gerentes de línea

Lidiar con las personas siempre fue parte integral de la responsabilidad de línea de cada ejecutivo, desde el presidente hasta el nivel más bajo de supervisión. Las organizaciones con éxito definen las siguientes responsabilidades de línea para los gerentes:[28]

1. Colocar a la persona correcta en el lugar correcto, es decir, reclutar y seleccionar.
2. Integrar y orientar a los nuevos trabajadores en el equipo.
3. Entrenar y preparar a las personas para el trabajo.
4. Evaluar y mejorar el desempeño de cada persona en el puesto que ocupa.
5. Conseguir la cooperación creativa y desarrollar relaciones de trabajo agradables.

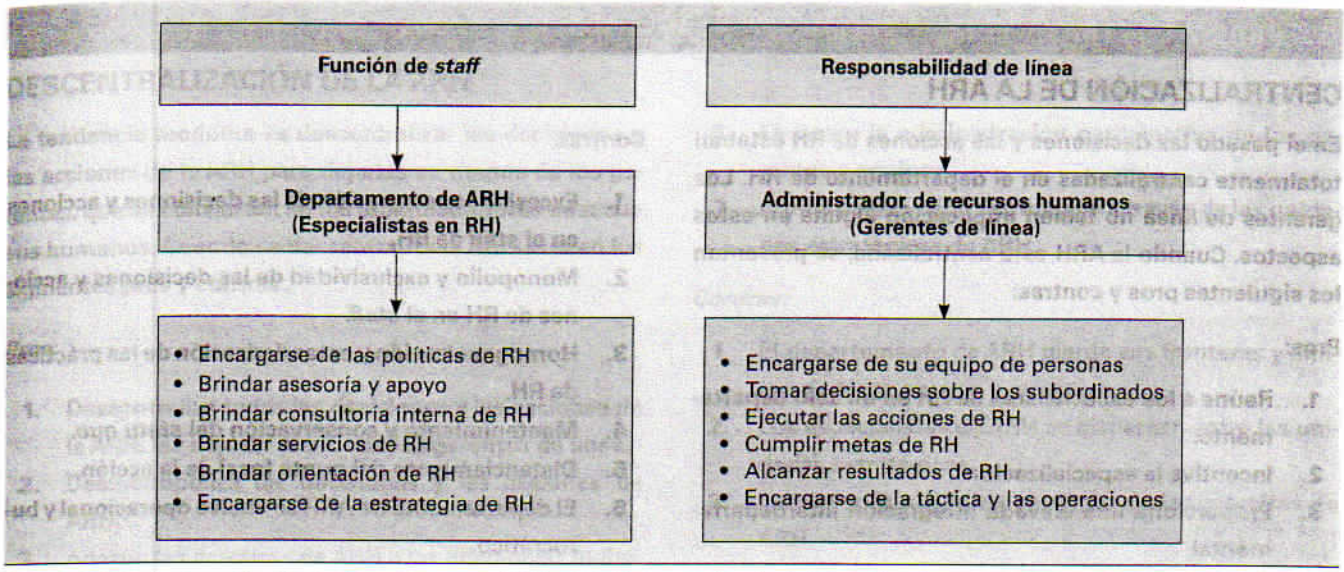


Figura 1.13 *La función del* staff *es responsabilidad de línea en la administración de recursos humanos.*

6. Interpretar y aplicar las políticas y los procedimientos de la organización.
7. Controlar los costos de trabajo.
8. Desarrollar las habilidades y las competencias de cada persona.
9. Crear y mantener la moral alta del equipo.
10. Proteger la salud y ofrecer condiciones de trabajo adecuadas.

En las organizaciones pequeñas los gerentes de línea asumen todas esas responsabilidades sin asistencia interna o externa alguna. A medida que la organización crece, el trabajo de los gerentes de línea se divide y se especializa, y necesitan de la ayuda de la consultoría de un *staff* de ARH.[29] A partir de ahí, la ARH se convierte en una función especializada de *staff*.

Dado el principio de una responsabilidad de línea y una función de *staff*, se debe descentralizar, por una parte, la administración de recursos humanos al nivel de las gerencias de línea, mientras que, por la otra, se mantienen las funciones de asesoría y consultoría internas a través del departamento de ARH. Cada cual en su papel para aportar lo mejor al dirigir a las personas hacia los objetivos de la organización, permitiendo también que se alcancen los objetivos individuales.

En el modelo descentralizado el área de ARH ofrece productos y servicios a los gerentes, y la unidad de ARH pasa a ser una unidad de negocios dentro de la organización. Como tal, debe generar ganancias para la empresa y atender a los clientes internos, en el concepto de la consultoría interna.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

EL DRH DE BRASIL COSMOPOLITA

En función de las negociaciones internas, Márcia llegó a la conclusión de que el DRH debería cambiar radicalmente su forma de trabajar. El DRH debería enseñar a los gerentes a pescar en vez de ofrecerles el pescado. Para ello era necesario transformar su departamento, de un área de prestación de servicios burocráticos a un departamento de consultoría interna. Eso significaría que, en adelante, quienes administrarían a las personas serían los propios gerentes de línea y ya no el DRH. El DRH ayudará a los gerentes a lidiar con sus subordinados. Los gerentes se encargarán de seleccionar, formar, evaluar y remunerar a sus equipos, con la ayuda del DRH. El personal del DRH tendrá que aprender nuevas habilidades y posturas, pues su papel dejaría de ser operacional para ser estratégico, de ser ejecutor a ser consultor, de ser centralizador a ser descentralizador. ¿Usted qué haría en el lugar de Márcia?

⇆ PROS Y CONTRAS

CENTRALIZACIÓN DE LA ARH

En el pasado las decisiones y las acciones de RH estaban totalmente centralizadas en el departamento de RH. Los gerentes de línea no tenían implicación alguna en estos aspectos. Cuando la ARH está centralizada, se presentan los siguientes pros y contras:

Pros:

1. **Reúne a los especialistas de RH en un solo departamento.**
2. **Incentiva la especialización.**
3. **Proporciona una elevada integración interdepartamental.**
4. **El área de ARH está perfectamente delimitada y es autónoma.**
5. **Se concentra en la función de RH y, por consiguiente, las tareas y las actividades de RH en un conjunto único.**
6. **Ideal para las organizaciones pequeñas.**

Contras:

1. **Excesiva concentración de las decisiones y acciones en el *staff* de RH.**
2. **Monopolio y exclusividad de las decisiones y acciones de RH en el *staff*.**
3. **Homogeneización y estandarización de las prácticas de RH.**
4. **Mantenimiento y conservación del *statu quo*.**
5. **Distanciamiento del punto focal de la acción.**
6. **El departamento de ARH se vuelve operacional y burocrático.**
7. **Proporciona una administración autoritaria y autocrática.**
8. **Los gerentes de línea quedan excluidos de los asuntos de RH.**

¿Qué otros aspectos incluiría en la relación anterior?

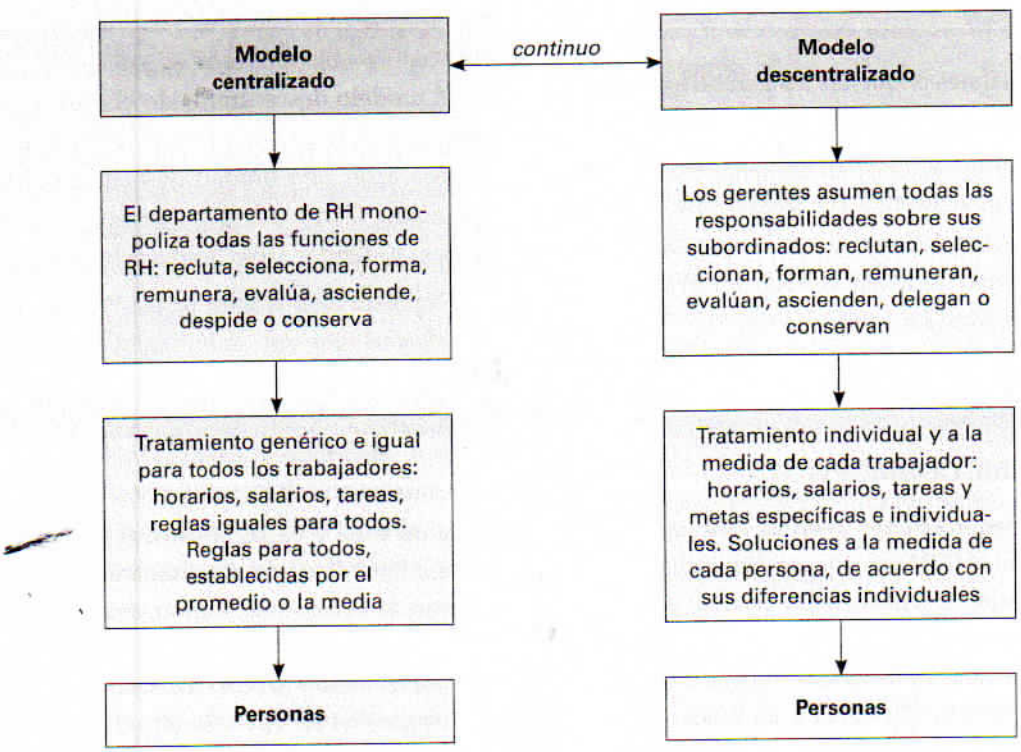


Figura 1.14 *Modelos centralizado y descentralizado de la administración de recursos humanos.*

⇆ PROS Y CONTRAS

DESCENTRALIZACIÓN DE LA ARH

La tendencia moderna es descentralizar las decisiones y las acciones de la ARH para dejarlas en manos de los gerentes, que se convierten en los administradores de recursos humanos. Cuando se descentraliza la ARH existen los siguientes pros y contras:

Pros:

1. **Descentraliza todas las decisiones y las acciones de la ARH, las deja en manos de los gerentes de línea.**
2. **Desmonopoliza las decisiones y las acciones de ARH.**
3. **Adecua las prácticas de ARH a las diferencias individuales de las personas.**
4. **El departamento de ARH se convierte en el consultor interno de los gerentes de línea.**
5. **El enfoque está en el cliente interno.**
6. **Favorece la administración participativa de los gerentes y equipos.**
7. **Promueve la visión estratégica a través de las unidades estratégicas de ARH.**

Contras:

1. **El departamento de ARH pierde sus fronteras y límites, se torna abierto y receptivo.**
2. **Los especialistas de ARH se dispersan entre las unidades estratégicas.**
3. **Se pierde la visión de conjunto de las prácticas de ARH.**
4. **Es necesario subcontratar actividades burocráticas y no esenciales.**

¿Qué otros aspectos podría incluir usted en esta relación?

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

LA INVESTIGACIÓN DE PROGEP[30]

La revista *HSM Management* divulgó una investigación dirigida por el Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (Progep) de la Fundação Instituto de Administração (FIA), a cargo de la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de São Paulo (FEA-USP), que se aplicó a profesionales de RH considerados importantes formadores de opinión, con el propósito de identificar las tendencias de la administración de recursos humanos. Los principales desafíos de la ARH que descubrió la investigación son:

1. **Alinear a las personas/desempeño/competencias humanas con las estrategias del negocio y los objetivos de la organización.**
2. **Desarrollar y capacitar a los administradores de línea de la organización, con un nuevo perfil administrativo y como administradores de personas, sin lo cual es impensable la ARH de hoy en día.**
3. **Alinear la administración de recursos humanos con las estrategias del negocio y los objetivos de la organización.**
4. **Apoyar y promover los procesos de cambio organizacional y dirección estratégica (fusiones y adquisiciones).**

Haga un comentario acerca de cada uno de estos desafíos de la ARH y algunas sugerencias sobre cómo enfrentarlos.

Resumen del capítulo

Las personas constituyen el activo más importante de las organizaciones. El contexto de la administración de recursos humanos lo representan la estrecha interdependencia de las organizaciones y las personas. Tanto las organizaciones como las personas varían enormemente. La relación entre ambas, que antes se consideró conflictiva, hoy se basa en una solución del tipo ganar-ganar. Cada una de las partes tiene sus objetivos: objetivos de la organización y objetivos de los individuos. La administración de recursos humanos depende de la mentalidad que predomine en la organización. En la actualidad, las organizaciones extienden su concepto de

CASO PARA DISCUSIÓN

COOPERS & LYBRAND[31]

Coopers & Lybrand (C&L) es uno de los seis mejores despachos de consultoría y auditoría del mundo. Sus dirigentes consideran que su ventaja estratégica en el mercado es su capacidad para anticipar y atender las necesidades del cliente con más eficiencia que sus competidoras. Saben que el capital intelectual, representado por la competencia y la dedicación de sus trabajadores, es su principal recurso para atender a los clientes. El vicepresidente de formación, educación y recursos humanos de C&L, con sede en Estados Unidos, formuló una estrategia denominada Nexus para integrar la dedicación de los trabajadores con las iniciativas para atender al cliente. La estrategia Nexus se funda en dos premisas básicas:

1. **Nuestro personal es el activo más importante de nuestro cliente.**
2. **Queremos ser el empleador preferido por los trabajadores que nuestros clientes escogerían.**

La lógica se fundamenta en el hecho de que una empresa de servicios debe cumplir elevados requisitos profesionales, competitividad y colaboración, de modo que el equipo del contrato (los trabajadores de C&L que atienden a un cliente dado) y el equipo del cliente deben compartir valores comunes. El trabajo del vicepresidente dio por resultado un conjunto de oficinas de organización cruzada, en las cuales el equipo del contrato de C&L y el equipo del cliente se reúnen para identificar valores comunes y definir comportamientos que cada uno puede y debe desarrollar para atender al otro. A continuación crean una nueva estructura de equipo, cuyo punto focal es la creación de unidad en medio de las fronteras tradicionales. A partir de esas oficinas, crearon redes de colaboración, por medio de las cuales los trabajadores de C&L se involucran más en atender a los clientes y adquieren capacidades para utilizar mejor sus propios talentos y recursos.

Los profesionales de RH actúan como asociados estratégicos al responder a la pregunta: ¿cómo crear una organización adecuada para alcanzar los objetivos de la empresa? Objetivos que se pueden formular de muchas maneras, como blancos financieros, misiones, visiones, intenciones, aspiraciones o metas. Con independencia del contenido de los objetivos, se debe crear una organización adecuada para lograrlos. Cuando los profesionales de RH actúan como asociados estratégicos, trabajan junto con los gerentes de línea para instituir y administrar un proceso que crea una organización capaz de atender las exigencias de su negocio.

PREGUNTAS

1. **¿Cuál es la orientación básica del área de RH de C&L?**
2. **¿Cómo visualiza C&L a su personal?**
3. **¿Cómo utiliza C&L a su personal en relación con los clientes?**
4. **¿Hasta dónde llegan las fronteras entre C&L y sus clientes?**
5. **¿Cuál es el papel que desempeñan las personas en C&L?**

asociados, e incluyen en él a los trabajadores, y ahora los tratan como asociados. Cada asociado está dispuesto a invertir sus recursos en la organización en la medida en que obtiene réditos adecuados. Así, las personas han dejado de ser consideradas recursos (humanos) para ser tratadas como asociados. Los objetivos de la administración de recursos humanos son ahora estratégicos, y sus procesos son: integrar, organizar, recompensar, retener, desarrollar y auditar a las personas. No obstante, la ARH es una responsabilidad de línea y una función de *staff*, lo cual requiere que los especialistas de RH y los gerentes de línea compartan las decisiones.

Ejercicios

1. Defina los tres significados del término RH.
2. ¿Cuál es el contexto de la administración de recursos humanos?
3. Comente la compatibilidad entre los objetivos de la organización y los de los individuos.
4. ¿Qué significa: "las personas como recursos o como asociados"?
5. Presente dos definiciones de administración de recursos humanos.
6. ¿Cuáles son los principales objetivos de la administración de recursos humanos?

7. ¿Cuáles son los procesos de la administración de recursos humanos?
8. Explique los procesos para integrar personas.
9. Explique los procesos para organizar a las personas.
10. Explique los procesos para remunerar a las personas.
11. Explique los procesos para retener a las personas.
12. Explique los procesos para desarrollar a las personas.
13. Explique los procesos para auditar a las personas.
14. ¿Cómo estructuraría un departamento de administración de recursos humanos?
15. Explique la dificultad de la contabilidad para medir el capital intelectual.
16. Explique qué quiere decir empleabilidad y *entrepreneurship*.
17. Comente respecto a los mayores empleadores de Brasil y del mundo.
18. ¿Qué significa ARH como responsabilidad de línea y función de *staff*?
19. ¿Cuál es el papel de los especialistas en RH y de los gerentes de línea?
20. ¿Qué significa centralización y descentralización de los RH? ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de cada una de ellas?
21. ¿Por qué se presentan conflictos entre la línea y el *staff*? ¿Cómo se pueden resolver esos conflictos?
22. ¿Cuáles son las principales especialidades de la ARH?

Paseo por internet

Visite los sitios siguientes:

www.abrh.org.br
www.accenture.com
www.aiwalent.com
www.apqc.org
www.authoria.com
www.bartleby.com
www.boozallen.com
www.brainyquote.com
www.chiavenato.com
www.convergys.com
www.eworkmarkets.com/consultants
www.hbrbr.com.br
www.hbs.edu
www.hewitt.com
www.hreonline.com
www.hrnet.com
www.hrshopper.com
www.humancapitalinstitute.org
www.kronos.com
www.peoplekeys.com
www.personneldecisions.com
www.questionmark.com
www.shl.com
www.shrm.org
www.whartonsp.com
www.workscape.com

Referencias bibliográficas

1. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital H no das Organizações*, Atlas, São Paulo, 2004, pp. 17-1
2. Idalberto Chiavenato, *Carreira: Você e Aquilo que Faz,* va, São Paulo, 2006.
3. José Roberto Saviani, *Empresabilidade*, Makron Book Paulo, 1997.
4. Adaptado de: Idalberto Chiavenato, *Recursos Hum op. cit.*, p. 382.
5. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos, op. cit.*, p.
6. Gary Dessler, *Human Resource Management*, Prentice Upper Saddle River, NJ, 1997, p. 2.
7. Gary Dessler, *Management, Leading People and Organi ns in the 21st Century*, Prentice-Hall, Upper Saddle NJ, 1998, p. 282.
8. George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Res Management*, Irwin, Burr Ridge, Ill, 1994, p. 3.
9. David A. de Cenzo y Stephen P. Robbins, *Human Res Management*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1996,
10. Tomado de: Fred K. Foulkes, "The Expanding Role Personnel Function", en *Harvard Business Review*, m abril de 1975, pp. 71-84.
11. *Business Review*, marzo-abril de 1975, pp. 71-84.
12. George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Res Management, op. cit.*, p. 150.
13. Gary Dessler, *Human Resource Management, op. cit.*,
14. Fuente: *HR Magazine* publicado por la Society for Hu Resource Management, Alexandría, VA, 1996.
15. Gary Dessler, *Human Resource Management, op. cit.*,
16. Adaptado de: Gary Dessler, *Human Resource Manage op. cit.*, p. 3.
17. Thomas H. Davenport, "Knowledge Work and the Fu of Man", en W. G. Bennis, G. M. Spreitzer y T. G. Cum (eds.), *The Future of Leadership*, Jossey-Bass, San Franc 2001, p. 47.
18. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Adm tração*, Elsevier/Campus, Río de Janeiro, 2004, p. 218
19. Idalberto Chiavenato, *Manual de Reengenharia: Um para Reinventar a sua Empresa com a Ajuda das Pes* Makron Books, São Paulo, 1995, p. 123.
20. Caso tomado y adaptado de Luis R. Gómez-Mejía, D B. Balking y Robert L. Cardy, *Managing Human Resou* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1995, p. 34.

21. Caso tomado y adaptado de: Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy, *op. cit.*, p. 34.
22. Tomado de: Giancarlo Pereira, "Capital Inteligente E o Ativo Mais Valioso", *O Estado de S. Paulo*, Caderno de Empregos, 10 de agosto de 1997, p. C3.
23. Tomado de: Carlos Walter Aumond, "A Empregabilidade em Tempos de Crise", *O Estado de S. Paulo*, Caderno de Empresas, 5 de marzo de 1998, p. 11.
24. Henry Mintzberg, *The Nature of Management Work*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1980, p. 52.
25. Véase: http://www.accenture.com/xdoc/en/services/hp/capabilities/strategic_function.pdf.
26. Tomado de: *Society for Human Resource Management*, Alexandria, VA, 1996.
27. Adaptado de: Brian Dumaine, "Why Do We Work", *Fortune*, 26 de diciembre de 1994, pp. 196-294.
28. Robert Saltonstall, "Who's Who in Personnel Administration", *Harvard Business Review*, vol. 33, julio/agosto de 1983, pp. 75-83.
29. Robert Saltonstall, "Who's Who in Personnel Administration", *op. cit.*, p. 63.
30. Tomado de: "Para Onde Vai a Gestão de Pessoas", *HSM Management*, núm. 44, mayo-junio de 2004, pp. 53-59.
31. Dave Ulrich, *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, 1997, pp. 77-78.