CAPÍTULO 2

LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UN AMBIENTE DINÁMICO Y COMPETITIVO

Objetivos de aprendizaje

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

- Describir las características predominantes de la era de la industrialización clásica, la era de la industrialización neoclásica y la era del conocimiento
- Puntualizar las soluciones que se han encontrado para administrar los recursos humanos en las organizaciones
- Definir las características de la administración de recursos humanos en las organizaciones con éxito

Lo que verá a continuación

- Los cambios y las transformaciones del escenario mundial
- Los cambios y las transformaciones de la función de RH
- Los desafíos del tercer milenio
- Los nuevos papeles de la administración de recursos humanos
- Administración de los talentos humanos y del capital intelectual

CASO INTRODUCTORIO

EL NUEVO PAPEL DEL ADMINISTRADOR

Roberto Cerqueira es un ingeniero que ingresó a Beta Industria, S. A., justo después de terminar sus estudios. Se ha dedicado a la empresa y ahora lo ascenderán a gerente del Departamento de Nuevos Productos. Roberto está feliz de la vida, pero algo le preocupa. En toda su carrera siempre trabajó con cosas concretas: nuevos productos, prototipos de productos, especificaciones de materiales, límites de tolerancia para el control de calidad y cosas similares. Acostumbra trabajar con medidas exactas, números, tamaños y materiales físicos. Sin embargo, nunca lidió con personas. Ahora es el responsable de un equipo de 30 trabajadores, compuesto por ingenieros, técnicos, proyectistas y diseñadores. Su principal desafío será lidiar con las personas. Para tener éxito en su nuevo puesto, deberá sustituir su forma lógica, matemática y cuantitativa de ver su trabajo por una conducta psicológica y humana. Roberto no tiene ni idea de cómo dirigirá a su equipo. Tiene claro que muchos profesionales (economistas, ingenieros, médicos, abogados, etc.) suelen ser ascendidos al puesto de gerente en sus empresas cuando tienen éxito en sus respectivas profesiones, y dejan a un lado sus especialidades para asumir la administración de equipos. Ahí empieza el desafío de aprender a lidiar con las personas para tener éxito en sus nuevos puestos. Sin duda una iniciación tardía, pero indispensable. ¿Qué le sugeriría usted a Roberto?

La ARH es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios del mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento vital de su sistema nervioso, que introduce la inteligencia a los negocios y la racionalidad a las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es un desperdicio de talentos y de masa encefálica productiva. Precisamente para proporcionar esa nueva visión de las personas, ya no como meros trabajadores que son remunerados en función del tiempo que destinan a la organización, sino más bien como asociados y colaboradores del negocio de la empresa, es que hoy en día ya no se habla de recursos humanos, sino de gestión del talento humano.

Los cambios y las transformaciones del escenario mundial

Desde que nuestro viejo antepasado Adán decidió hacer caso omiso de las recomendaciones del Creador, el trabajo ha sido una constante en la existencia del ser humano. A lo largo de la historia ha habido avances de la actividad laboral del ser humano. Quién trabaja para quién, quién hace la guerra para quién, quién es esclavo de quién, quién es el dominador, quién es el jefe y los asuntos de género demuestran que el trabajo se desempeña de múltiples formas y con diferentes tipos y usos. No obstante, el concepto actual de trabajo surge a partir de la Revolución Industrial. Ahora, conforme transcurre el siglo XXI, este concepto adopta una nueva definición.

El siglo XX trajo grandes cambios y transformaciones en la estructura de las organizaciones, así como en su administración y comportamiento. Es un periodo que puede definirse como el siglo de las burocracias o el siglo de las fábricas, a pesar de que el cambio se aceleró en las últimas décadas. Además, sin duda alguna, los cambios y las transformaciones que registró marcaron la manera de administrar los recursos humanos. En ese sentido, durante el siglo XX podemos encontrar tres eras organizacionales distintas: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era del conocimiento. Las características de cada una de ellas permiten comprender las filosofías y prácticas para lidiar con las personas que participan en las organizaciones.

Era de la industrialización clásica

El periodo que se presentó justo después de la Revolución Industrial se extendió hasta mediados de la década de 1950, abarcando la mitad del siglo. Su principal característica fue intensificar el fenómeno de la industria-

lización en el mundo entero, y provocó el surgimiento de los países desarrollados o industrializados. En ese largo periodo de crisis y de prosperidad, las empresas optaron por una estructura organizacional burocrática, que se caracterizó por el formato piramidal y centralizador que daba importancia a la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cúspide de la jerarquía y el establecimiento de reglas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas. La teoría clásica de la administración y el modelo burocrático surgieron como una medida extra para las organizaciones de esa época. El mundo se caracterizó por cambios pausados, progresivos y previsibles, que ocurrían de forma gradual, lenta e inexorable. El ambiente que envolvía a las organizaciones era conservador y se orientaba a mantener el *statu quo*. El ambiente no ofrecía desafíos debido al relativo grado de certidumbre de los cambios externos, lo que permitía a las organizaciones mirar hacia su interior y preocuparse por los problemas internos de producción. La eficiencia era la preocupación básica y, para alcanzarla, se requerían medidas para la estandarización y la simplificación, así como la especialización de la mano de obra que permitiera mayores escalas de producción y menores costos. El modelo organizacional partía de

NOTAS

LA IMPORTANCIA EN LAS RELACIONES INDUSTRIALES

Bajo esta perspectiva, la administración de recursos humanos recibía el nombre de *relaciones industriales*. Los departamentos de relaciones industriales (DRI) actuaban como órganos intermediarios y conciliadores entre la organización y las personas (el capital y el trabajo), a efecto de limar las aristas de los conflictos laborales; como si ambas partes fueran compartimentos bien cerrados y ajenos. Los puestos se diseñaban para ser fijos y definitivos y así obtener la máxima eficiencia del trabajo, los empleados se debían ceñir a ellos. Todo tenía el objeto de servir a la tecnología y a la organización. El hombre era un apéndice de la máquina y debía, tal como ella, tener un funcionamiento estándar, en la medida de lo posible.

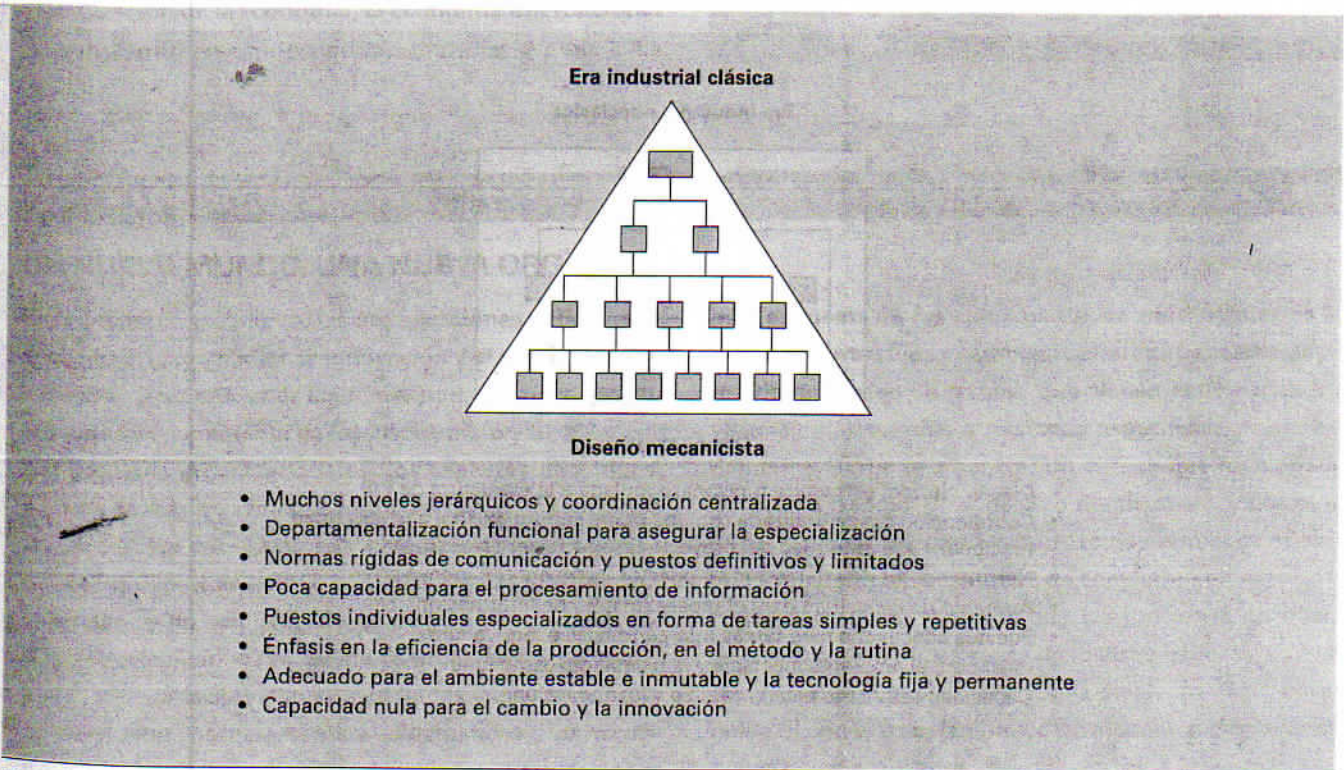

Figura 2.1 *El diseño mecanicista típico de la era industrial clásica.*

un diseño mecanicista, típico de la lógica de un sistema cerrado.

En este contexto, la cultura organizacional predominante se orientó hacia el pasado y conservó los valores tradicionales. Las personas eran recursos para la producción, al igual que las máquinas, el equipo y el capital, dentro del conjunto típico de los tres factores tradicionales de la producción: la tierra, el capital y el trabajo.

Era de la industrialización neoclásica

Periodo que se extiende entre la década de 1950 y 1990. Se inició justo después de la Segunda Guerra Mundial, cuando el mundo empezó a cambiar con más rapidez e intensidad. La velocidad del cambio tuvo un aumento progresivo. Las transacciones comerciales pasaron del ámbito local al regional y del regional al internacional, fueron cada vez más intensas y menos previsibles, acentuaron la competencia entre las empresas.

A la teoría clásica la sustituyó la teoría de la administración neoclásica, y la teoría estructuralista redimensionó al modelo burocrático. La teoría de las relaciones humanas fue sustituida por la teoría conductual. La teoría de los sistemas surge durante este periodo y, al final del mismo, la teoría de las contingencias. La visión sistémica y multidisciplinaria (holística) y el relativismo dan cuenta de la teoría administrativa. El viejo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, que se utilizó para dar forma a las estructuras organizacionales, se hizo demasiado rígido y lento para seguir el ritmo de los cambios y las transformaciones del ambiente. Las organizaciones intentaron nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación y la adaptación a las condiciones externas cambiantes. La respuesta de las organizaciones para reconfigurar y reavivar la vieja y tradicional organización funcional fue la estructura matricial, una especie de ramificaciones del tronco. El enfoque matricial pretendía conjugar la departamentalización funcional con el esquema lateral de una estructura por productos/servicios (P/S), a efecto de que proporcionara las características adicionales de la innovación y el dinamismo para lograr una mayor competitividad. Era como si se tratara de colocar un mecanismo turbo en un motor viejo y desgastado. De hecho, la organización

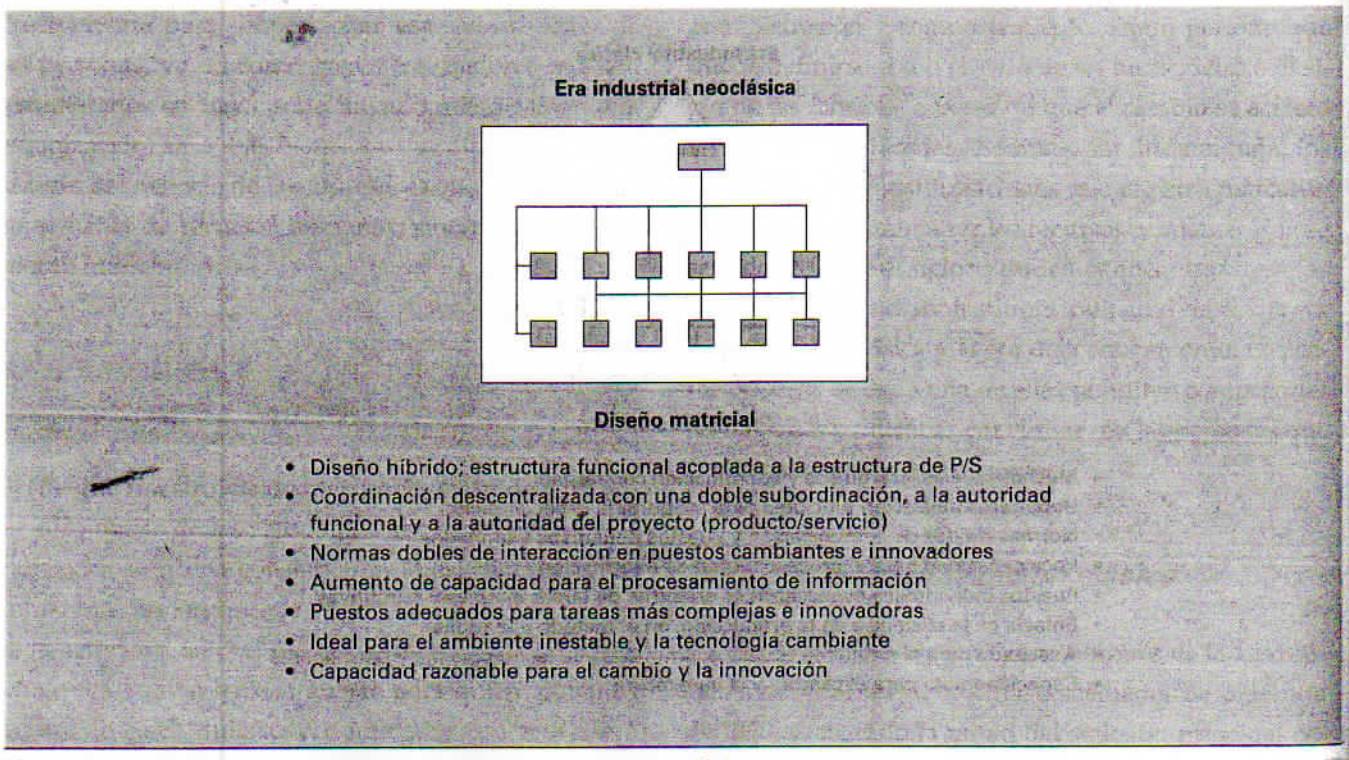

Figura 2.2 *El diseño matricial típico de la era industrial neoclásica.*

matricial propició una mejoría en la arquitectura organizacional de las grandes organizaciones, pero no fue suficiente porque no consiguió eliminar la rigidez de la vieja estructura funcional y burocrática que la sustentaba. Sin embargo, sus ventajas se aprovecharon para la posterior fragmentación y descomposición de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios que se podían administrar mejor, con más agilidad y estaban más cerca del mercado y del cliente.

Era del conocimiento

Periodo que comenzó al inicio de la década de 1990. Es la época que estamos viviendo en la actualidad. La característica principal de esta nueva era son los cambios, que se han vuelto rápidos, imprevistos y turbulentos. La tecnología de la información, que integra la televisión, el teléfono y la computadora, trajo desarrollos imprevisibles y convirtió al mundo en una verdadera aldea global. Su impacto es comparable al de la Revolución Industrial en su época. El conocimiento empezó a cruzar el planeta en milésimas de segundos. La tecnología de la información sentó las condiciones básicas para la globalización de la economía, la economía internacional se transformó en una economía mundial y global. La

NOTAS

LA IMPORTANCIA EN LOS RECURSOS HUMANOS

Hace poco tiempo que la cultura organizacional imperante en las empresas dejó de privilegiar las tradiciones antiguas y pasadas y se concentró en el presente; con ello, provocó que el conservadurismo y la preservación del *statu quo* dieran paso a la innovación y al cambio de hábitos en las maneras de pensar y actuar. La vieja concepción de las relaciones industriales se sustituyó por una nueva manera de administrar al personal, la cual recibió el nombre de *administración de recursos humanos*. Los departamentos de recursos humanos (DRH) empezaron a ver a las personas como recursos vivos e inteligentes, y ya no como factores inertes de producción. Los RH se convirtieron en el recurso más importante de la organización y en el factor determinante del éxito de la empresa. La tecnología pasó por un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir en el comportamiento de las organizaciones y de las personas que participaban en ellas. El mundo seguía cambiando. Además, los cambios eran cada vez más veloces.

LA ARH HOY EN DÍA

UN NUEVO MUNDO, UNA NUEVA ORGANIZACIÓN

En la era del conocimiento las organizaciones deben tener la agilidad, la movilidad, la innovación y el cambio que se necesitan para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades de un ambiente de intenso cambio y turbulencia. Los procesos organizacionales (los aspectos dinámicos) se vuelven más importantes que los órganos (los aspectos estáticos) que entrelazan a la organización. Los órganos (como los departamentos o las divisiones) se vuelven provisionales, y no son definitivos; los puestos y las funciones se definen en razón de los cambios que registran el ambiente y la tecnología; los productos y los servicios se deben ajustar continuamente a las demandas y las necesidades de los clientes. La estructura de las organizaciones más expuestas a los cambios del entorno dejó atrás los departamentos fijos y estables, y ahora se basa en equipos multifuncionales de trabajo que tienen actividades provisionales orientadas a misiones específicas y objetivos definidos. Surge la organización virtual, que funciona sin límites de tiempo, de espacio o de distancia, y usa el espacio físico de manera totalmente diferente. Las oficinas en forma de cuartos cerrados se convierten en lugares de trabajo colectivo, mientras que las funciones de oficina se desempeñan en las casas de los trabajadores, con una organización virtual de interconexión electrónica y sin papeleo, quienes trabajan mejor, de manera más inteligente y más cerca del cliente.

competencia entre las organizaciones se volvió intensa y compleja. El volátil mercado de capitales empezó a migrar de un continente a otro en segundos, en busca de nuevas oportunidades de inversión, si bien transitorias. En una época en que todo el mundo dispone de información en tiempo real, las organizaciones capaces de tomar la información y de transformarla, sin tardanza, en la oportunidad de un nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan, tendrán más éxito. El capital financiero deja de ser el recurso más importante y cede su lugar al conocimiento. Ahora usar y aplicar el conocimiento de manera rentable es más importante que el dinero. En tales circunstancias, los factores tradicionales de la producción (tierra, capital y trabajo) producen beneficios cada vez menores, en una escala de rendimientos decrecientes. Ha llegado el turno del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual. El conocimiento ahora es básico y el mayor desafío está en lograr su productividad. La mayor responsabilidad de los administradores es conseguir que el conocimiento sea útil y productivo. En la era del conocimiento el empleo empezó a migrar del sector industrial al sector de los servicios, el trabajo manual se sustituye por el trabajo mental, lo que señala el camino hacia una era de posindustrialización sustentada en el conocimiento y en el sector terciario.

Kiernan[1] señala que las organizaciones entraron en un periodo de permanente volatilidad y turbulencia debido al efecto de las siguientes tendencias globales extremas que rompen viejos paradigmas, a saber:

1. La influencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones, TIC (que reciben el nombre de revolución digital, revolución de multimedia o supercarretera de la información), que eliminan fronteras políticas y organizacionales.
2. La globalización de los mercados, la competencia, las asociaciones, el capital financiero y la innovación administrativa traen una nueva visión cosmopolita del mercado global.
3. La sustitución de una economía sustentada en la manufactura y la exploración de recursos naturales por una economía basada en el valor del conocimiento, la información y la innovación.

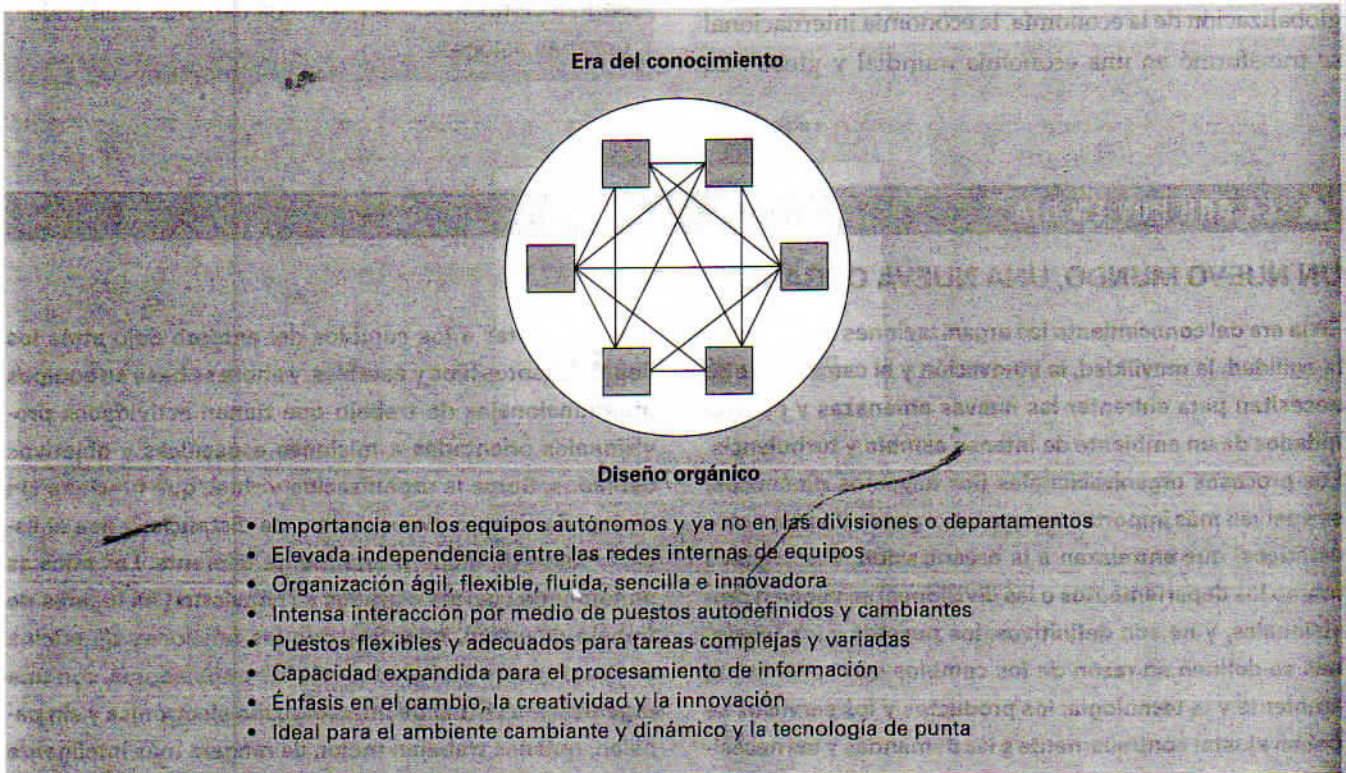

Figura 2.3 *El diseño orgánico típico de la era del conocimiento.*

4. La diferenciación de la verdadera economía global de la economía "virtual" en las transacciones mundiales y en los instrumentos financieros sintéticos.
5. El nuevo equilibrio geopolítico que se deriva del nuevo orden económico mundial: la hegemonía de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) llegó a su fin, mientras que en el sudeste de Asia parece que apenas comienza.
6. La gradual incapacidad de los gobiernos nacionales para controlar sus propios destinos político-económicos.
7. La convergencia sectorial e industrial; es decir, el creciente "tercer sector", que forman la sociedad civil y la amplia variedad de ciudadanos, con base en la cooperación y en las fusiones, dificulta la posibilidad de distinguir al sector público del privado.
8. El surgimiento de formas inéditas de organización empresarial, dentro y entre empresas, con equipos interdisciplinarios no jerárquicos, la proliferación de alianzas estratégicas, las organizaciones virtuales y la enorme competencia entre alianzas rivales de industrias como la automotriz, la aeroespacial y la de *chips* de computadoras.
9. La sustitución del "centro de gravedad" económico del mundo empresarial; es decir, de empresas multinacionales de gran tamaño a empresas más pequeñas, ágiles y emprendedoras. El tamaño y la

NOTAS

LA IMPORTANCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En el cuadro que sigue las personas y sus conocimientos, habilidades y competencias se convierten en la base principal de la nueva organización. La antigua administración de recursos humanos (ARH) cede su lugar a un nuevo enfoque: la *gestión del talento humano (GTH)*. Con esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos asociados de la organización. La cultura organizacional recibe un fuerte impacto del mundo exterior, y ahora privilegia al cambio y la innovación enfocados al futuro y al destino de la organización. Los cambios se vuelven rápidos, sin continuidad con el pasado, y producen un contexto ambiental impregnado de turbulencia e imprevisibilidad. Las personas deben estar preparadas para enfrentar los nuevos desafíos y para ayudar a la organización a superarlos.

Siglo XX
Estabilidad, previsibilidad
Tamaño y escala de producción
Mando y control de la cima hacia abajo
Rigidez organizacional
Control por medio de reglas y jerarquía
Información confidencial
Racionalidad y análisis cuantitativo
Necesidad de certidumbre
Reactivo y aversión al riesgo
Orientación hacia el proceso
Autonomía e interdependencia corporativa
Integración vertical
Enfoque hacia la totalidad de la organización
Búsqueda del consenso
Orientación hacia el mercado nacional
Ventaja competitiva sustentable
Competencia por mercados actuales

Siglo XXI
Mejora continua y cambio discontinuo
Velocidad y capacidad de respuesta
Empowerment y liderazgo de equipos
Organizaciones virtuales y flexibilidad permanente
Control por medio de la visión y los valores
Conocimiento compartido
Creatividad e intuición
Tolerancia a la ambigüedad
Proactivo y emprendedor
Orientado hacia los resultados
Interdependencia y alianzas estratégicas
Integración virtual
Enfoque en el entorno competitivo
Contención constructiva
Enfoque internacional
Ventaja por colaboración y reinvención de la ventaja
Hipercompetencia por mercados futuros

ERAS	Era de la industrialización clásica	Era de la industrialización neoclásica	Era del conocimiento
PERIODOS	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
Estructura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexible. Importancia en los departamentos	Mixta, matricial, con importancia en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas de negocios	Fluida, ágil y flexible, totalmente descentralizada. Importancia en las redes de equipos multifuncionales
Cultura organizacional predominante	Teoría X. Enfoque en el pasado, en las tradiciones y en los valores conservadores. Importancia en mantener el *statu quo*. Valorización de la tradición y la experiencia	Transición. Enfoque en el presente y en lo actual. Importancia en la adaptación al ambiente. Valorización de la renovación y la revitalización	Teoría Y. Enfoque en el futuro y el destino. Importancia en el cambio y la innovación. Valorización del conocimiento y la creatividad
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales	Intensificación y aceleración de los cambios ambientales	Cambiante, imprevisible, turbulento, con grandes e intensos cambios
Formas de lidiar con las personas	Personas como ensambladores de productos inertes y estáticos. Importancia en las reglas y los controles rígidos para regular a las personas	Personas como recursos de la organización que deben ser administrados. Importancia en los objetivos de la organización para dirigir a las personas	Personas como seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados. Importancia en la libertad y en el comportamiento para motivar a las personas
Administración de las personas	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano

Figura 2.4 *Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo xx.*

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

EL NUEVO PAPEL DEL ADMINISTRADOR

Roberto Cerqueira buscó ayuda en el departamento de formación de Beta. Su objetivo: obtener las habilidades y el conocimiento necesario para tener éxito en su nuevo puesto. Hizo una rápida autoevaluación y concluyó que necesitaba urgentemente aprender algo sobre liderazgo, motivación y comunicación para lidiar con sus subordinados. Cerqueira se sentía como un pez fuera del agua. Nunca imaginó que pasaría por un aprieto similar. ¿Usted cómo le ayudaría?

MIRAR HACIA EL FUTURO

PREOCUPACIONES DE LAS ORGANIZACIONES POR EL FUTURO

Las organizaciones que se orientan hacia el futuro y se ocupan de su destino están en sintonía con los siguientes desafíos:

1. ***Globalización.*** **Implica una preocupación por la visión global del negocio, por analizar a los competidores y evaluar la posición relativa de los productos y los servicios. Esto no significa que el mercado local vaya a desaparecer. El *benchmarking* dejó de ser local o regional. Lo que vale es la comparación entre aquello que la organización hace y lo mejor que existe en el mundo entero. Hoy, el refrán más conocido es *pensar globalmente y actuar localmente*.**
2. ***Personas.*** **Implica una preocupación por educar, formar, motivar, liderar a las personas que trabajan en la organización para inculcarles el espíritu emprendedor y ofrecerles una cultura participativa, así como oportunidades para su plena realización**

personal. La organización indica los objetivos que pretende alcanzar, enfocados en la misión y la visión, y ofrece oportunidades de crecimiento profesional que fortalecen su negocio. Las organizaciones con éxito proporcionan a las personas un clima laboral acogedor y agradable, con plena autonomía y libertad para elegir la manera de desempeñar su trabajo. A las personas se les considera asociados y colaboradores, no trabajadores que perforan su tarjeta en un reloj. Como dice Robert Waterman, las empresas que colocan a los accionistas, clientes y trabajadores en el mismo nivel, en vez de colocar a los accionistas en primer lugar, son, paradójicamente, aquellas que proporcionan mejor resultado a sus accionistas.

3. ***Cliente.*** **Implica la capacidad para conquistar, mantener y ampliar la clientela. Éste es el mejor indicador de la capacidad de supervivencia y crecimiento de la organización. Las organizaciones con éxito tienen acercamientos constantes con sus clientes, conocen las características, las necesidades y las aspiraciones cambiantes de su clientela y procuran interpretarlas, comprenderlas, satisfacerlas o superarlas continuamente. Saben conquistar y mantener al cliente.**
4. ***Productos/servicios.*** **Implica la necesidad de diferenciar los productos y los servicios en términos de calidad y atención. Los productos y los servicios se parecen cada vez más, son verdaderas *commodities*. La ventaja competitiva consiste en agregar elementos adicionales, como calidad y atención, para diferenciarlos frente a los competidores.**
5. ***Conocimiento.*** **Estamos viviendo en plena era del conocimiento, en la cual el recurso organizacional más importante (el capital financiero) cede el podio a otro recurso imprescindible: el capital intelectual. El conocimiento y su adecuada aplicación permiten captar la información disponible para todos y transformarla rápidamente en una oportunidad de nuevos productos o servicios, antes de que los competidores consigan hacerlo.**
6. ***Resultados.*** **Implica la necesidad de fijar objetivos y de perseguir resultados, reducir los costos y aumentar los ingresos. Es imprescindible tener visión del futuro y enfocarse en las metas a lograr. La mejoría de la calidad y el aumento gradual de la productividad son las bases de la competitividad en el mundo actual, hacen que las empresas tengan éxito.**
7. ***Tecnología.*** **Implica la necesidad de evaluar y de actualizar a la organización para seguir y aprovechar los avances tecnológicos. Las organizaciones excelentes no son las que cuentan con la tecnología más avanzada y compleja, sino aquellas que saben extraer el máximo provecho de sus tecnologías actuales. La preparación y la capacitación de las personas están detrás de ello. Son ellas las que aplican y operan la tecnología que existe en la organización. La tecnología contribuye con una eficiencia potencial, pero son las personas quienes determinan la eficiencia real y la eficacia del proceso. Ellas son la mejor muestra que mueve a las empresas.**

En resumen, todo está en constante cambio y nada permanece igual. La permanencia es cosa del pasado. La única constante es el cambio.

masa corporativa dejan de ser una ventaja competitiva y se convierten en una desventaja.

10. El aumento geométrico de la importancia comercial, política y social del ambiente y la creciente preocupación ecológica.

Según Kiernan, estas fuertes tendencias generan la transformación más drástica e intensa de todas: la elevación exponencial de la velocidad, la complejidad y la imprevisibilidad del cambio.

Los cambios y las transformaciones de la función de RH

Las tres eras que se presentaron a la largo del siglo xx —la industrialización clásica, la neoclásica y la era del conocimiento— aportaron diferentes enfoques sobre cómo lidiar con las personas dentro de las organizaciones. A lo largo de tres eras, en paralelo, el área de la ARH pasó por tres etapas distintas: las relaciones industriales, los recursos humanos y la gestión del talento humano. Cada

enfoque se ciñe a las normas de su época, la mentalidad predominante y las necesidades de las organizaciones.

Personal/relaciones industriales

En la industrialización clásica surgen los antiguos departamentos de personal y, posteriormente, los departamentos de relaciones industriales. Los departamentos de personal eran unidades destinadas a hacer cumplir las exigencias legales relativas al empleo: la admisión con un contrato individual, los registros en la nómina, el conteo de horas trabajadas para efecto de la paga, la aplicación de advertencias y medidas disciplinarias por incumplimiento de contrato, la programación de vacaciones, etc. Más adelante, los departamentos de relaciones industriales asumen el mismo papel, aunque añaden otras tareas como la relación de la organización con los sindicatos y la coordinación interna con los demás departamentos para enfrentar problemas sindicales de contenido reivindicativo. Los departamentos de relaciones industriales se limitaban a las actividades operativas y burocráticas, recibían instrucciones de la cúpula sobre cómo proceder. A las personas se les consideró un apéndice de las máquinas y meras proveedoras de esfuerzo físico y muscular, predominó el concepto de la mano de obra.

Recursos humanos

En la era de industrialización neoclásica surgieron los departamentos de recursos humanos que sustituyen a los antiguos departamentos de relaciones industriales. Además de las tareas operativas y burocráticas, los DRH cumplieron funciones operativas y tácticas, como unidades prestadoras de servicios especializados. Se encargaron del reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación, la remuneración, la higiene y la seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales, con distintas dosis de centralización y monopolio de esas actividades.

Gestión del talento humano

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de RH se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (*outsourcing*). Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. El viraje es enorme. A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas. La figura 2.5 muestra los cambios y las transformaciones del área de RH.

En la era del conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones. Dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito.

Pero ¿qué sucede con la ARH? En realidad, la ARH se adapta rápidamente a los nuevos tiempos. ¿Cómo? De una manera amplia e irreversible; deja de ser ARH para transformarse en gestión del talento humano. Ha dejado de ser el área cerrada, hermética, monopólica y centralizadora que la caracterizó en el pasado y se convierte en un área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora.

Los desafíos del tercer milenio

El tercer milenio apunta hacia cambios cada vez más veloces e intensos en el ambiente, en las organizaciones y en las personas, como muestra la figura 2.7. El mundo moderno se caracteriza por tendencias que involucran: la globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, los servicios, la importancia del cliente, la calidad, la productividad, la competitividad. Todas esas tendencias afectan la forma en que las organizaciones emplean a las personas.

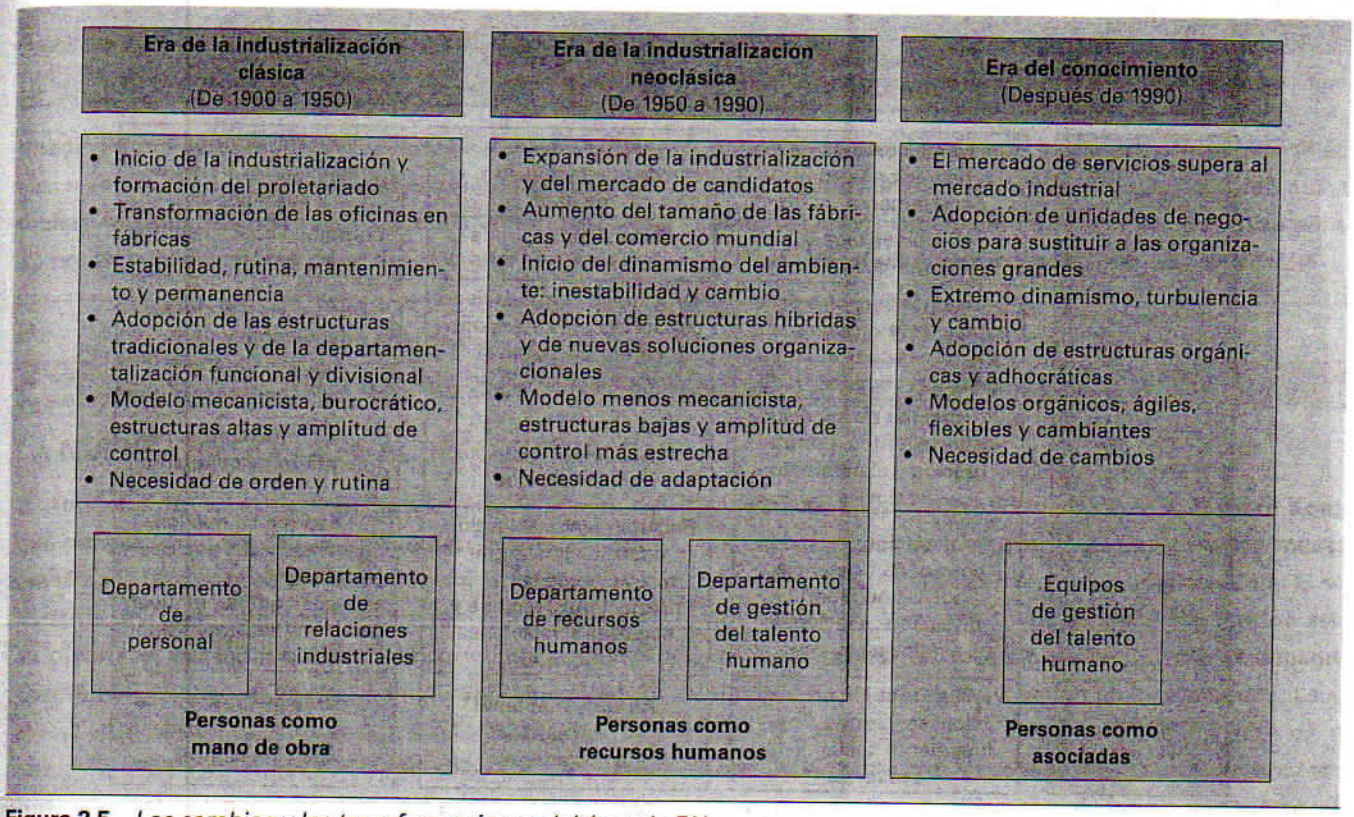

Figura 2.5 *Los cambios y las transformaciones del área de RH.*

LA ARH HOY EN DÍA

EL VIEJO FEUDO ABRE SUS PUERTAS[2]

En una junta semestral del laboratorio farmacéutico Roche, con sede en São Paulo, el presidente, los directores y todos los gerentes de la compañía ocupaban las butacas. El director de la división de personal estaba en el presídium, dirigiendo los trabajos y comenzó su presentación con una afirmación que fue una bomba, extraña e inquietante: "Estoy aquí para despedirme de ustedes". Como nadie había oído rumor alguno sobre las intenciones del director de personal de abandonar la empresa, reinó un enorme silencio, que pronto fue cortado por una nueva frase: "Mi meta es acabar con mi puesto". Y ahí fue directo al punto crucial de la presentación: de ese momento en adelante, cuidar del personal sería ahora tarea de ellos, de los directores y los gerentes de la empresa. El director de personal simplemente se sumaba a la orientación de la matriz del grupo, una de las mayores organizaciones del sector farmacéutico del mundo, con sede en Basilea, Suiza. El grupo quiere tener en sus cuadros a ejecutivos emprendedores, y eso significa asumir funciones como contratar, despedir y discutir salarios con los trabajadores, tareas que hasta ese momento habían estado en posesión exclusiva del área de RH. Toda la escenificación teatral buscaba provocar un impacto en los participantes. Sin embargo, el discurso se alineaba con los conceptos básicos de la nueva era del área de RH en las empresas: las actividades como formación, planeación de carrera y la administración de los salarios siguen siendo responsabilidad de los jefes, mientras que el personal de RH adquiere un nuevo estatus, encargarse de elaborar las políticas y las directrices para el área, y de brindar apoyo y soporte a los gerentes en esos asuntos. Esto significa que el ejecutivo de RH se convierte en un consultor interno. Con esta nueva filosofía, los gerentes de Roche se encargan de contratar a los trabajadores, entrevistar a los candidatos y dar la última palabra sobre el tema, con plena autonomía de decisión. Al enfrentar al candidato desde el proceso de selección, la relación para una contratación resulta más fácil. Los gerentes toman decisiones sobre la formación de su personal, dentro del límite que la dirección ha aprobado previamente, y sobre los cursos de capacitación programados para cada año.

Características	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano
Formato del trabajo	Centralización total de las operaciones en el departamento de RH	Responsabilidad de línea y función de *staff*	Descentralización a manos de los gerentes y sus equipos
Nivel de actuación	Burocratizada y operativa. Rutina	Departamentalizada y táctica	Enfoque global y estratégico en el negocio
Mando de acción	Decisiones surgidas de la cúpula de la organización y acciones centralizadas en el departamento de RH	Decisiones surgidas de la cúpula del área y acciones centralizadas en el departamento de RH	Decisiones y acciones del gerente y de su equipo de trabajo
Tipo de actividad	Realización de servicios especializados. Centralización y aislamiento del área	Consultoría interna y prestación de servicios especializados	Consultoría interna: Descentralizar y compartir
Principales actividades	Contratación, despido, control de asistencia, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales, orden	Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, prestaciones, higiene y seguridad, relaciones sindicales	La forma en que los gerentes y sus equipos pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar y recompensar a sus participantes
Misión del área	Vigilancia, coerción, coacción, sanciones. Confinamiento social de las personas	Atraer y mantener a los mejores trabajadores	Crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida laboral

Figura 2.6 *Las tres etapas de la gestión del talento humano.*

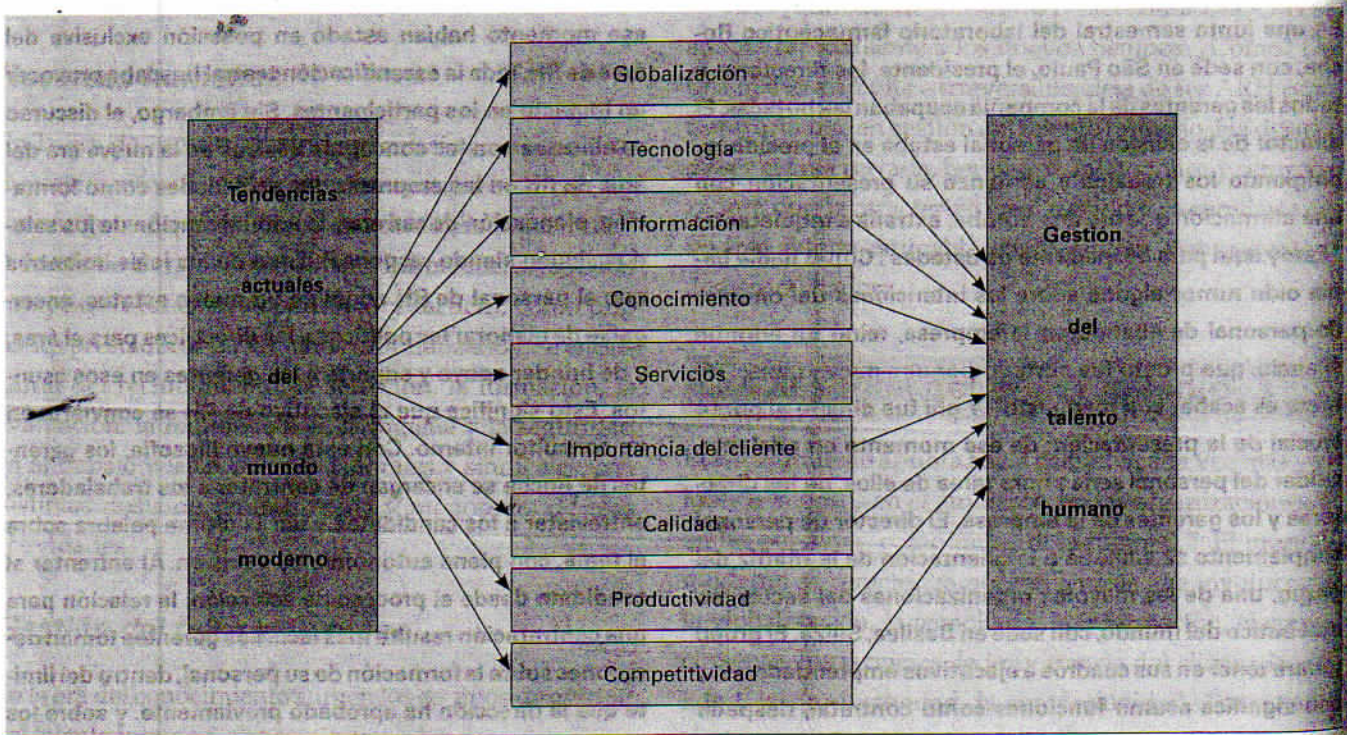

Figura 2.7 *Los desafíos del tercer milenio.*

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

EL NUEVO PAPEL DEL ADMINISTRADOR

Roberto Cerqueira entendió que, además de competencias técnicas, tendría que aprender competencias conductuales, es decir, mejorar sus relaciones interpersonales, aprender a lidiar con las personas y a enfocarse en las metas y los resultados que alcanzaría por medio de éstas. Otro desafío fundamental para su éxito como nuevo gerente sigue siendo crear un equipo de alto desempeño. ¿Cómo conseguir el apoyo y seguimiento del DRH?

LA ARH HOY EN DÍA

LA NUEVA ERA DEL CAPITAL INTELECTUAL[3]

En su libro *Intellectual Capital,* Stewart nos da mucho en qué pensar. La lógica del capitalismo en la era industrial era simple. Se basaba en el capital financiero. El señor rico tenía una idea para crear una empresa. Transformaba su dinero en activos fijos: una fábrica, equipo, oficinas. Contrataba a un ejecutivo para administrar los activos. El ejecutivo, a su vez, contrataba a operadores para las máquinas. El señor rico les pagaba, se quedaba con las ganancias, aseguraba el mantenimiento del equipo y compraba máquinas nuevas. Si quería, podía ofrecer al público la oportunidad de dividir con él la propiedad de la compañía y, a veces, también ofrecía esa opción a los ejecutivos. Casi nunca extendía esa posibilidad a los trabajadores, pero en los años de negocios prósperos les regalaba un pavo para la cena de Navidad.

Hoy en día, el capitalismo industrial es diferente. En las empresas que exigen inversiones intensivas en conocimiento no queda claro quién es el dueño de la empresa, de sus herramientas y de sus productos. El descendiente moderno del señor rico comienza con una aportación inicial hecha por algún capitalista de inversiones del Silicon Valley. Alquila espacio para oficinas en un centro empresarial y no es dueño de fábrica alguna; sus productos son manufacturados por empresas en Taiwán o Hong Kong. La única instalación y el único equipamiento son mesas, computadoras y tal vez una máquina de Coca-Cola. El señor rico compró los activos de su empresa, pero no está claro quién hace las inversiones, de las cuales depende el capital intelectual: las inversiones en personas. Lejos de estar separado de las herramientas y del fruto de su trabajo, el trabajador del conocimiento los carga dentro de su cabeza. Ese cambio pone al revés la naturaleza y la administración de las empresas. El capital humano es el lugar donde se inician todas las ideas: la fuente de las innovaciones. El dinero habla, pero no piensa. Las máquinas trabajan, muchas veces mucho mejor de lo que cualquier ser humano podría trabajar, pero no crean. Mientras tanto, pensar y crear son los activos fijos de los que dependen las empresas del conocimiento. El trabajo rutinario y mal calificado, aun cuando se haga manualmente, no genera ni emplea capital humano para la organización. Bien puede ser automatizado o, cuando no puede serlo, el trabajador que contribuye poco y aprende poco en materia de habilidades y conocimientos puede ser sustituido fácilmente. Es desechable, una mano contratada y no una cabeza productiva. Estamos en la era del trabajador del conocimiento.

Todas esas fuertes tendencias influyen poderosamente en las organizaciones y en su estilo de administrar. El mundo de los negocios ahora es enteramente diferente, exigente, dinámico, cambiante e incierto. Así, las personas sienten el efecto de esas influencias y necesitan que sus líderes y administradores les brinden apoyo. Por su parte, ellos requieren el apoyo de la ARH.

Los nuevos papeles de la administración de recursos humanos

Con todas las transformaciones y cambios en el mundo entero, el área de RH atraviesa por cambios profundos.

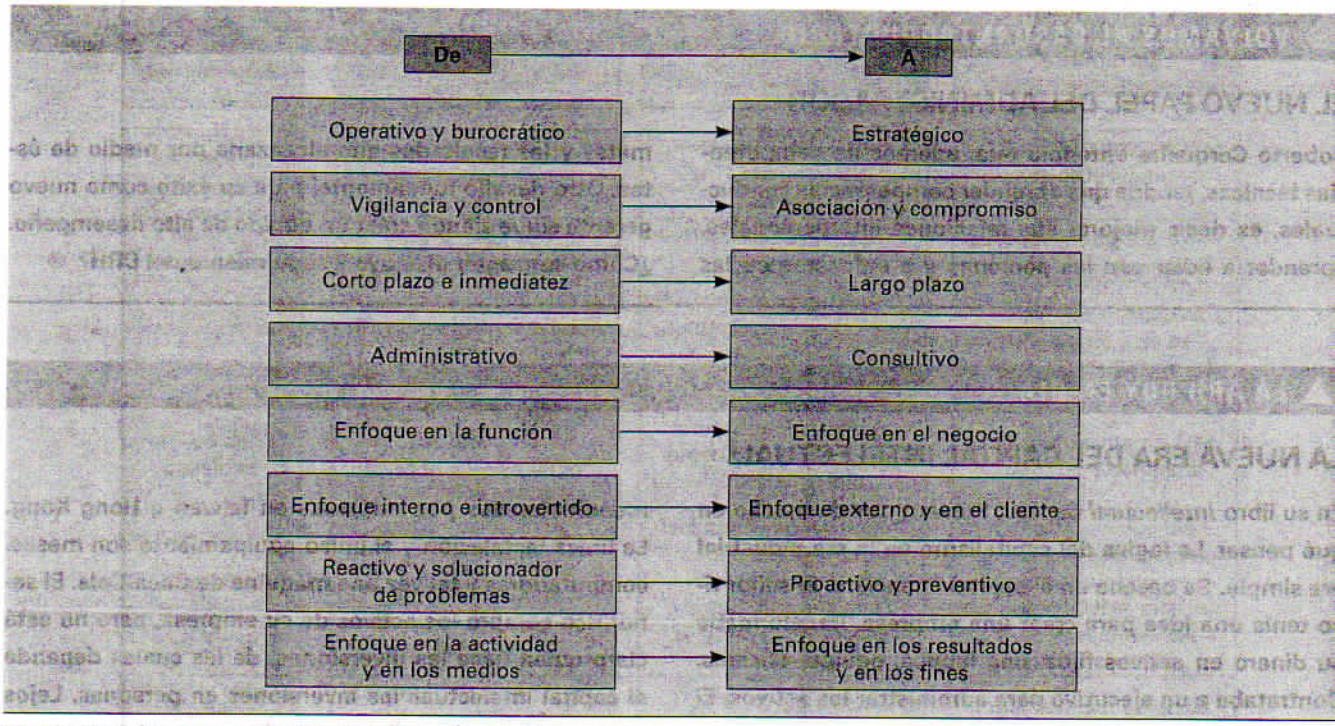

Figura 2.8 *Los nuevos roles de la función de RH.*

Y no podría ser de otra manera. En tiempos recientes, el área pasó por una fuerte transición. La figura 2.8 presenta una idea simplista y resumida respecto a esos cambios en la ARH.

En realidad, los papeles que hoy asumen los profesionales de los RH son múltiples: ellos deben desempeñar roles operativos y, al mismo tiempo, estratégicos. Deben ser policías y asociados al mismo tiempo. En otros términos, para que el área de RH pueda agregar valor a la organización, servir a sus objetivos y crear ventajas competitivas, debe desempeñar funciones cada vez más versátiles y complejas.

Los dos ejes de la figura definen cuatro funciones principales de la ARH,[4] a saber:

1. *Administración de estrategias de recursos humanos.* La manera en que RH ayuda a impulsar la estrategia de la organización.
2. *Administración de la infraestructura de la empresa.* La manera en que RH ofrece una base de servicios a la organización para ayudarla a ser eficiente y eficaz.
3. *Administración de la contribución de los trabajadores.* La manera en que RH ayuda a la participación y el compromiso de los trabajadores, los transforma en agentes emprendedores, asociados y proveedores de la organización.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

LAS NUEVAS FUNCIONES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Ulrich[5] comenta que, para crear valor y lograr resultados, un área de recursos humanos debe ubicar no sólo las actividades del trabajo a realizar, sino también las metas y resultados que le permitan designar las funciones y actividades a las personas de la organización. La figura 2.9 define las metas junto con las cuatro funciones principales del área. Los ejes vertical y horizontal representan el enfoque en las actividades de recursos humanos. Este enfoque va de lo estratégico a largo plazo a lo operativo de corto plazo. Los profesionales de recursos humanos deben aprender a ser tanto estratégicos como operativos y, simultáneamente, enfocarse en el largo y corto plazo. Las actividades se extienden de la administración de procesos (herramientas y sistemas de RH) a la administración del capital humano, como muestra la figura 2.9. ●

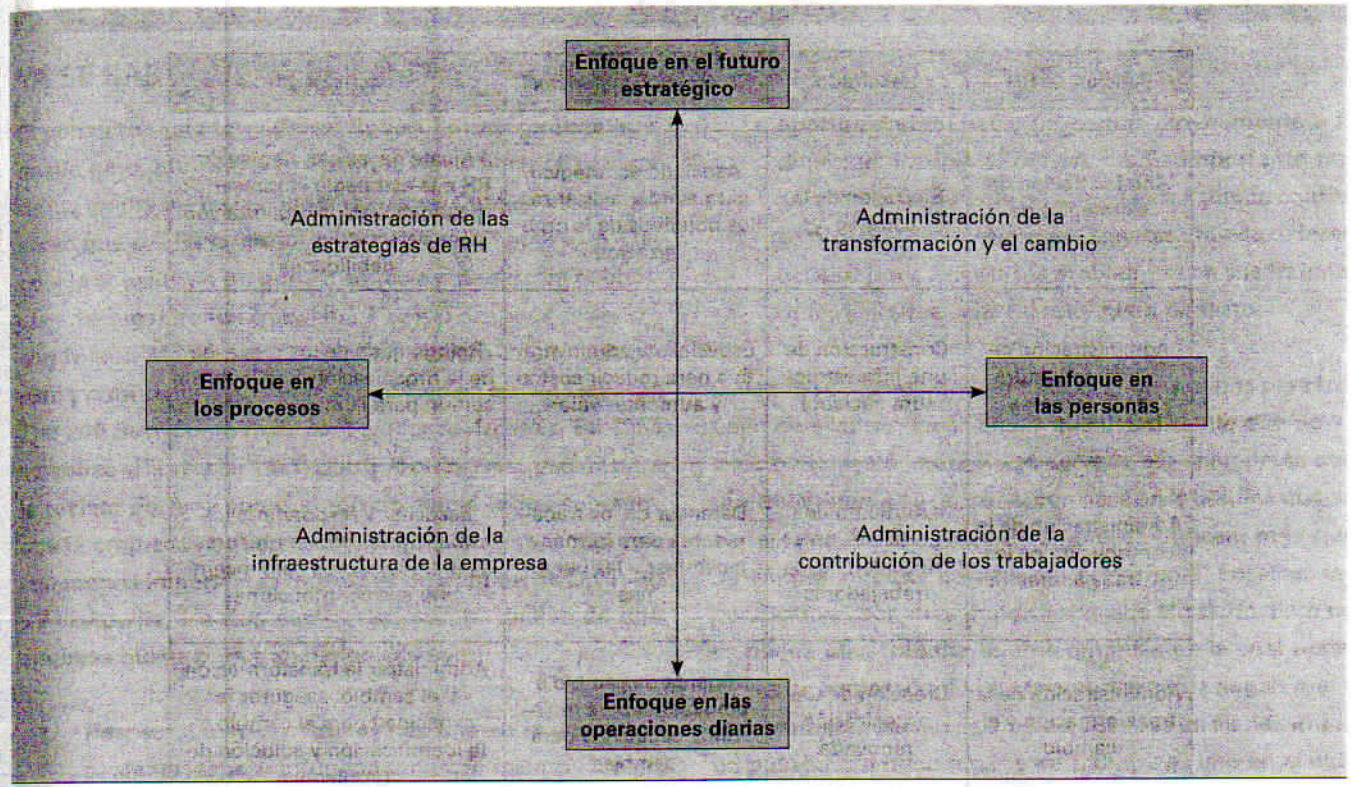

Figura 2.9 *Las funciones de la ARH para la construcción de una organización competitiva.*[6]

4. *Administración de la transformación y el cambio.* La manera en que RH ayuda a la creación de una organización creativa e innovadora.

La figura 2.10 explica las cuatro funciones, mismas que exigen un nuevo posicionamiento y una nueva mentalidad del profesional de los RH.

Administración de los talentos humanos y del capital intelectual

En la era del conocimiento, en la que ya estamos aprendiendo a vivir, los cambios que ocurren en las empresas no son sólo estructurales. Son, sobre todo, cambios culturales y conductuales que transforman el papel de las personas que participan en ellas. Estos cambios no pueden pasar inadvertidos para la ARH, puesto que ocurren también en esta área, y provocan una profunda transformación en sus características, como muestra la figura 2.11.

Para que esa transformación sea plena, y para que la ARH se ubique en la delantera y no sea una simple acompañante para las demás áreas de la empresa, es imperativo que asuma una nueva estructura y desarrolle nuevas posturas, con el fin de dinamizar intensamente sus potencialidades y contribuir al éxito de la empresa.

De lo anterior resulta una completa reorientación del área de RH, en los aspectos organizacionales y culturales, para adecuarse a las nuevas exigencias de la era del conocimiento, tanto en los aspectos organizacionales y estructurales como en los culturales y conductuales.

Dentro de este nuevo contexto estructural y cultural, los gerentes de línea ahora asumen nuevas responsabilidades. Además, para cumplirlas, deben aprender nuevas habilidades conceptuales y técnicas. Asimismo, los gerentes de línea deben también desarrollar habilidades humanas para lidiar con sus equipos de trabajo. No sólo se trata de cambiar el departamento de la ARH sino, principalmente, la función de los gerentes de línea para que el proceso de la descentralización y la delegación pueda tener éxito.

Función de RH	Resultado	Característica principal	Actividad
Administración de estrategias de recursos humanos	Ejecución de la estrategia	Asociado estratégico para ayudar a alcanzar los objetivos de la organización	Ajuste de las estrategias de RH a la estrategia empresarial: diagnóstico de la organización para detectar sus fortalezas y debilidades
Administración de la infraestructura de la empresa	Construcción de una infraestructura eficiente	Especialista administrativo para reducir costos y aumentar valor	Reingeniería de los procesos de la organización: servicios en común para la mejora continua
Administración de la contribución de los trabajadores	Aumento de participación y capacidad de los trabajadores	Defensor de los trabajadores para formar e incentivar a las personas	Escuchar y responder a los trabajadores: proveer recursos a los trabajadores para incentivar sus contribuciones
Administración de la transformación y el cambio	Creación de una organización renovada	Agente de cambio e innovación para mejorar la capacidad para cambiar	Administrar la transformación y el cambio: asegurar la capacidad para el cambio y la identificación y solución de problemas

Figura 2.10 *Definición de las funciones de la ARH.*

Antes	Ahora
• Concentración de la función de RH • Especialización de las funciones • Varios niveles jerárquicos • Introversión y aislamiento • Rutina operativa y burocrática • Preservación de la cultura organizacional • Importancia en los medios y los procedimientos • Búsqueda de la eficiencia interna • Visión dirigida hacia el presente y el pasado • Administrar recursos humanos • Hacer todo sola • Importancia de los controles de las operaciones	• Apoyo en el negocio central (*core business*) del área • Administración de procesos • Adelgazamiento y *downsizing* • *Benchmarking* y extraversión • Consultoría y visión estratégica • Innovación y cambio cultural • Importancia de los objetivos y los resultados • Búsqueda de la eficacia de la organización • Visión dirigida hacia el futuro y el destino de la empresa • Asesorar en la administración con personas • Ayudar a los gerentes y los equipos • Importancia en la libertad y la participación

Figura 2.11 *Las nuevas características de la ARH.*[8]

LA ARH HOY EN DÍA

YA SE SABE QUE LA EMPRESA PERFECTA NO EXISTE[7]

El consultor estadounidense Robert Levering relata que, desde niño, escuchó a sus padres, tíos y vecinos renegar de las empresas en las que trabajaban. Cuando creció, observó que sus hermanos y amigos ingresaban al coro. Llegó a la conclusión de que no conocía a nadie que hablase bien del lugar donde trabajaba. Tiempo después se asoció con Milton Moskowitz, con quien efectuó una investigación y publicó un libro sobre la felicidad en el clima laboral: *The 100 Best Companies to Work for in America*. En 1994 actualizó el libro y en 1998 coordinó una investigación para la revista *Fortune* sobre el mismo tema. Todos sabemos que la empresa perfecta no existe. Sin embargo, algunas son menos imperfectas que otras. En opinión de Levering y Moskowitz, las dos características principales de una empresa buena para trabajar en ella son:

1. *Respeto.* La mejor empresa es una en la que usted se sienta respetado, pueda ser usted mismo y crecer. En un nivel más práctico, esto significa que la empresa muestra respeto por su potencial y que usted puede crecer y progresar en ella. En un nivel más sutil, el trato entre las personas es amigable, se escuchan unas a otras y se tratan con respeto. La peor empresa es aquella en la que usted se siente en la obligación de representar un papel cuando está en el trabajo. Un papel que no es el suyo, o sea, que le obliga a ser una persona que usted no es.
2. *Credibilidad.* La mejor empresa promueve un clima interno en el cual los trabajadores se sienten libres para hacer preguntas y están dispuestos a recibir una respuesta franca. Los mejores lugares para trabajar cuentan con mecanismos de realimentación (*feedback*) para que todas las personas tengan la oportunidad de hacer preguntas directamente a la dirección, incluso al presidente. Es importante trabajar en un ambiente en donde usted pueda confiar en lo que le dicen. Algunos dirigentes nunca quieren discutir francamente los problemas con sus trabajadores y actúan como si todo fuera perfecto.

Levering se refiere también a las empresas ruines para trabajar en ellas. Aquellas en las que usted siente que no va a recibir un trato justo. No se acerque a una empresa que promueva más a su personal con base en la política que en el desempeño. Las mejores empresas ofrecen, más que un simple empleo, una carrera profesional. En ellas, las perspectivas son más importantes que el salario. Pero no es buena idea trabajar en una empresa en la cual usted se sienta explotado. Evite las empresas que pagan mal y que prometen ascensos irreales, basados en su desempeño pasado. Un buen lugar para trabajar es uno en el cual usted confía en las personas para las que trabaja, siente orgullo de lo que hace y valora a los compañeros de trabajo. La confianza existe cuando la dirección de la empresa es digna de crédito, le respeta y lo trata de manera justa. También es importante sentir orgullo por su trabajo. En algunas empresas los trabajadores se sienten orgullosos por el simple hecho de estar ligados a una empresa que tiene fama por la calidad de lo que hace o por su contribución a la sociedad. Por último, es importante que haya un clima de camaradería con los compañeros de trabajo. En los mejores lugares para trabajar, las personas parecen divertirse verdaderamente la mayor parte del tiempo.

Las ideas de Levering inspiraron a la revista *Exame* a presentar anualmente una investigación sobre "Las mejores empresas para trabajar en Brasil". ●

Lo importante es que no precisa ser grande para ser valiosa. El valor de una organización ya no depende de su tamaño.

Talento humano

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

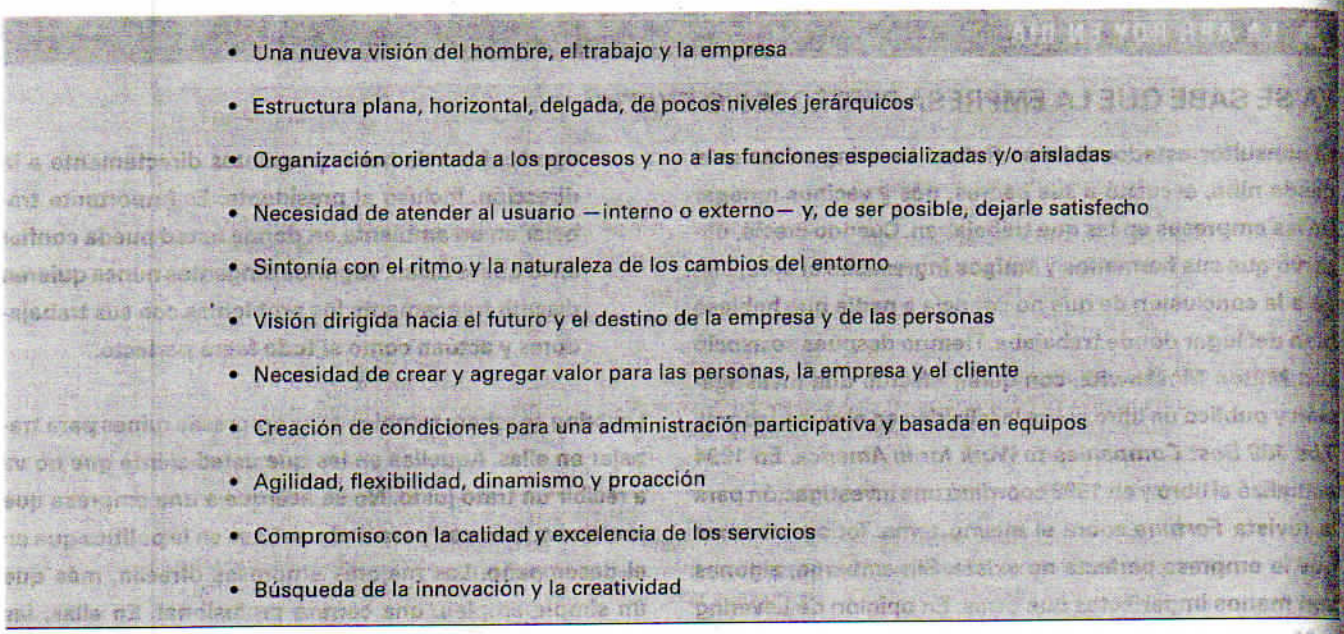

Figura 2.12 *Las nuevas necesidades de la ARH.*[9]

1. *Conocimiento.* Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
2. *Habilidad.* Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
3. *Juicio.* Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
4. *Actitud.* Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

LA NUEVA ARH

Llegamos a la conclusión de que la ARH abandona con rapidez el antiguo contexto industrial clásico y neoclásico que provocó el surgimiento del movimiento de las relaciones industriales, que fue su origen, para colocarse en un nuevo contexto, que será su futuro nicho de operaciones: la era del conocimiento. Más que eso, la ARH deja de ser un área orientada hacia atrás, hacia el pasado y la tradición y pocas veces hacia el presente, para constituirse en un área perfilada hacia el frente, el futuro y el destino de la empresa. Ya no es el área que privilegia la tradición; en cambio, es el área que se enfoca hacia su destino. Ya no es el área que "viene de" y que camina de lado, sino que es el área que "va hacia" y que corre en dirección del futuro próximo.[10] Ésta será la ARH de hoy y del mañana. ●

Talento era el nombre que se daba a una moneda valiosa de la Antigüedad. Hoy en día es necesario saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar ese activo precioso para las organizaciones. ¿Y quién debe hacerlo? Ése es un desafío para toda la organización y no tan sólo para el área de ARH. Se trata de un activo demasiado importante para quedar restringido, de manera única y exclusiva, a un área de la organización.

	Antes	Ahora
Cúpula de la ARH	Con orientación operativa: importancia en las reglas y las tareas	Con orientación estratégica: importancia en la misión y la visión
Función de dirección	Define la misión, la visión y los objetivos para los gerentes	Define los valores que banalizan la conducta de los gerentes y las personas
Función de gerencia media	Acompaña y controla a los gerentes de nivel medio	Aconseja y apoya a los gerentes de nivel medio
Función de gerencia inferior	Trabajador. Simple seguidor de las normas internas	Propietario del proceso. Líder de las personas
Sistemas de remuneración	Salario fijo con base en la importancia del puesto	Incentivos con base en las metas y los resultados alcanzados. Remuneración variable y flexible
Función principal	Prestar servicios especializados a todas las áreas de la empresa	Asesorar a los gerentes para agregar valor a la empresa y a los trabajadores
Enfoque principal	Enfoque en los productos y servicios que ofrece el área de RH. Objetivos departamentales y tácticos. Prestación de servicios internos	Enfoque en los clientes y usuarios. Objetivos organizacionales y estratégicos. Consultoría y asesoría

Figura 2.13 *Las características de la ARH: antes y después.*[11]

Aspectos organizacionales	Aspectos culturales
• Redes internas de equipos y grupos	• Participación e implicación
• Células de producción	• Compromiso personal
• Unidades estratégicas de negocios	• Orientación hacia el cliente o el usuario
• Sencillez y agilidad	• Enfoque en las metas y los resultados
• Organicidad y flexibilidad	• Mejora continua
• Competitividad	• Comportamiento ágil y proactivo
• Excelencia	• Visión global y acción local
• Adecuación al negocio y a la misión	• Proximidad/acercamiento con el cliente
• Aprendizaje organizacional	• Cambio cultural y conductual

Figura 2.14 *La nueva orientación en plena era del conocimiento.*[12]

▲ LA ARH HOY EN DÍA

NUESTRO PERSONAL ES NUESTRO MAYOR PATRIMONIO[13]

De 1995 a 1997 el valor de mercado de la pequeña Microsoft superó el valor de General Motors, la compañía más grande del mundo. ¿Puede ser? El *New York Times* comentó que el único activo real de propiedad de Microsoft era la imaginación de sus trabajadores. En su libro, *Post Capitalist Society*, Peter Drucker señala que los medios de producción, la base tradicional del capitalismo, ahora están en la cabeza de los trabajadores y no en sus manos. Lo que Marx había soñado ya estaba ocurriendo, pero de forma jamás imaginada.

Esto va en contra del capitalismo tradicional. La tradición decía que las personas del dinero son las que detentan los medios de producción, porque son las que contratan a los trabajadores para operar esos medios. Los balances financieros, los mercados de acciones y las estructuras de las empresas reflejan esa tradición. Los agentes financieros poseían y disponían de su propiedad y de sus bienes; creaban instituciones en que las vidas y los medios de vida dependían del desarrollo y la explotación de lo que poseían. Pero no se puede ser propietario del cerebro de las personas ni impedir que éstas lleven su cerebro a otra parte. Los bienes ya no se controlan como se hacía antiguamente. Ahora, los bienes son de sus propios propietarios.

Por tanto, los bienes humanos nos presentan una paradoja. Dado que las personas constituyen su principal ventaja competitiva, la empresa necesita invertir en ellas, desarrollarlas y dejarles espacio para sus talentos. Cuanto más lo haga, tanto más enriquecerá sus pasaportes y aumentará la movilidad potencial de las personas. No hay manera de que escape de la paradoja, porque no se puede dar el lujo de dejar de invertir en esos bienes móviles. Ya se puede percibir una transformación en las culturas de nuestras empresas. Actualmente, la organización no puede exigir la lealtad de su propio personal. Por el contrario, debe conquistar esa lealtad, pues no hay razón lógica o económica para que esos bienes no se vayan a un lugar mejor si lo encuentran.

Lo importante es que la empresa no necesita ser grande para ser valiosa. El valor de una organización no depende ya de su tamaño. ¿Por qué razón la Ford Motor vale casi un cuarto de su facturación anual y Microsoft vale casi 20 veces lo que factura en un año? A final de cuentas, ¿qué fue primero: la gallina o el huevo? En otros términos, ¿por qué las empresas más valiosas del mercado son tan valiosas? O ¿por qué también son triunfadoras en RH? ¿Qué da valor a una empresa?

La creciente importancia de los bienes humanos transformará a las empresas en redes de grupos de proyectos, una especie de condominio empresarial o conjuntos de habitantes temporales, aglutinados por conveniencia mutua durante un periodo. Esto acarreará buenas y malas noticias: mantendrá a los individuos y a las organizaciones en alerta, la innovación y la creatividad serán esenciales, las personas desearán invertir en su futuro y ya no dejarlo en manos de sus jefes.

Por otra parte, los imperios empresariales se fragmentarán junto con el pensamiento a largo plazo, las estructuras de las carreras, las reglas básicas y las viejas tradiciones. Las personas pasarán a ser miembros de un equipo de proyecto entusiasta que tal vez no esté ahí al año siguiente. Y surgirá una gran duda: ¿cómo sabrán los inversores cuánto valen realmente sus acciones, cuando su valor de mercado dependerá de una mezcla cambiante de proyectos en marcha, equipada con cerebros móviles? Éstos son los dilemas que el capital intelectual trae. ●

Capital humano

El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

1. *Talentos*. Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.

LA ARH HOY EN DÍA

NUESTRO PERSONAL ES NUESTRO MAYOR PATRIMONIO[13]

De 1995 a 1997 el valor de mercado de la pequeña Microsoft superó el valor de General Motors, la compañía más grande del mundo. ¿Puede ser? El *New York Times* comentó que el único activo real de propiedad de Microsoft era la imaginación de sus trabajadores. En su libro, *Post Capitalist Society*, Peter Drucker señala que los medios de producción, la base tradicional del capitalismo, ahora están en la cabeza de los trabajadores y no en sus manos. Lo que Marx había soñado ya estaba ocurriendo, pero de forma jamás imaginada.

Esto va en contra del capitalismo tradicional. La tradición decía que las personas del dinero son las que detentan los medios de producción, porque son las que contratan a los trabajadores para operar esos medios. Los balances financieros, los mercados de acciones y las estructuras de las empresas reflejan esa tradición. Los agentes financieros poseían y disponían de su propiedad y de sus bienes; creaban instituciones en que las vidas y los medios de vida dependían del desarrollo y la explotación de lo que poseían. Pero no se puede ser propietario del cerebro de las personas ni impedir que éstas lleven su cerebro a otra parte. Los bienes ya no se controlan como se hacía antiguamente. Ahora, los bienes son de sus propios propietarios.

Por tanto, los bienes humanos nos presentan una paradoja. Dado que las personas constituyen su principal ventaja competitiva, la empresa necesita invertir en ellas, desarrollarlas y dejarles espacio para sus talentos. Cuanto más lo haga, tanto más enriquecerá sus pasaportes y aumentará la movilidad potencial de las personas. No hay manera de que escape de la paradoja, porque no se puede dar el lujo de dejar de invertir en esos bienes móviles. Ya se puede percibir una transformación en las culturas de nuestras empresas. Actualmente, la organización no puede exigir la lealtad de su propio personal. Por el contrario, debe conquistar esa lealtad, pues no hay razón lógica o económica para que esos bienes no se vayan a un lugar mejor si lo encuentran.

Lo importante es que la empresa no necesita ser grande para ser valiosa. El valor de una organización no depende ya de su tamaño. ¿Por qué razón la Ford Motor vale casi un cuarto de su facturación anual y Microsoft vale casi 20 veces lo que factura en un año? A final de cuentas, ¿qué fue primero: la gallina o el huevo? En otros términos, ¿por qué las empresas más valiosas del mercado son tan valiosas? O ¿por qué también son triunfadoras en RH? ¿Qué da valor a una empresa?

La creciente importancia de los bienes humanos transformará a las empresas en redes de grupos de proyectos, una especie de condominio empresarial o conjuntos de habitantes temporales, aglutinados por conveniencia mutua durante un periodo. Esto acarreará buenas y malas noticias: mantendrá a los individuos y a las organizaciones en alerta, la innovación y la creatividad serán esenciales, las personas desearán invertir en su futuro y ya no dejarlo en manos de sus jefes.

Por otra parte, los imperios empresariales se fragmentarán junto con el pensamiento a largo plazo, las estructuras de las carreras, las reglas básicas y las viejas tradiciones. Las personas pasarán a ser miembros de un equipo de proyecto entusiasta que tal vez no esté ahí al año siguiente. Y surgirá una gran duda: ¿cómo sabrán los inversores cuánto valen realmente sus acciones, cuando su valor de mercado dependerá de una mezcla cambiante de proyectos en marcha, equipada con cerebros móviles? Éstos son los dilemas que el capital intelectual trae.

Capital humano

El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

1. *Talentos*. Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.

LA ARH HOY EN DÍA

SENCILLEZ DE LA ARH

Roberto Cerqueira es un ingeniero que ingresó a Beta Industria, S. A., justo después. Una investigación de Hacket Group muestra que las divisiones de RH de las compañías de clase mundial —25% de las compañías entre los millares que estudió Hacket— gastan $1 390 dólares por empleado anualmente. Esto es 27% menos que las compañías medias. Otro dato: por cada 1 000 empleados en su *staff* de RH tienen 11 profesionales como media; las otras compañías tienen 16. La investigación muestra que la tecnología y la subcontratación (*outsourcing*), muchas veces utilizada para contener los costos de RH, no constituyen la solución adecuada. La simplificación de los procesos parece ser la solución. Las compañías de clase mundial tienen 69% menos planes de salud y bienestar por cada 1 000 empleados, y 46% menos planes de compensación en relación con las compañías promedio. Las compañías de clase mundial presentan 61% menos separaciones voluntarias. La simplificación es la respuesta. No obstante, las economías no provienen sólo de los procesos de ARH, sino de sus derivaciones para la organización.

Esto también recuerda a Teodore Levitt cuando dijo que el cliente no quiere una pitillera, quiere el puro. Y, volviendo a la ARH, podríamos decir: lo que una empresa quiere no necesariamente son los talentos, sino aquello que los talentos pueden hacer en realidad.

2. *Contexto.* Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren. El contexto es determinado por aspectos como:

   a) *Una arquitectura organizacional* con un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas.

   b) *Una cultura organizacional* democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo. Una cultura basada

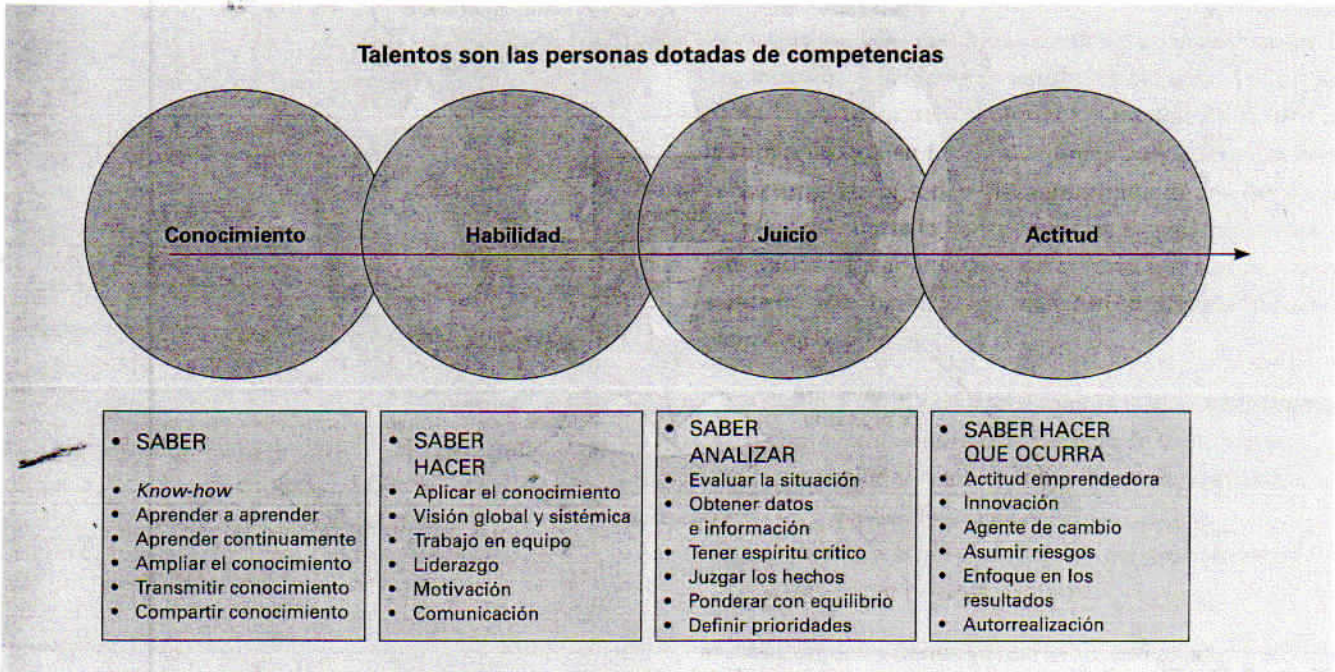

Figura 2.15 *La composición del talento humano.*

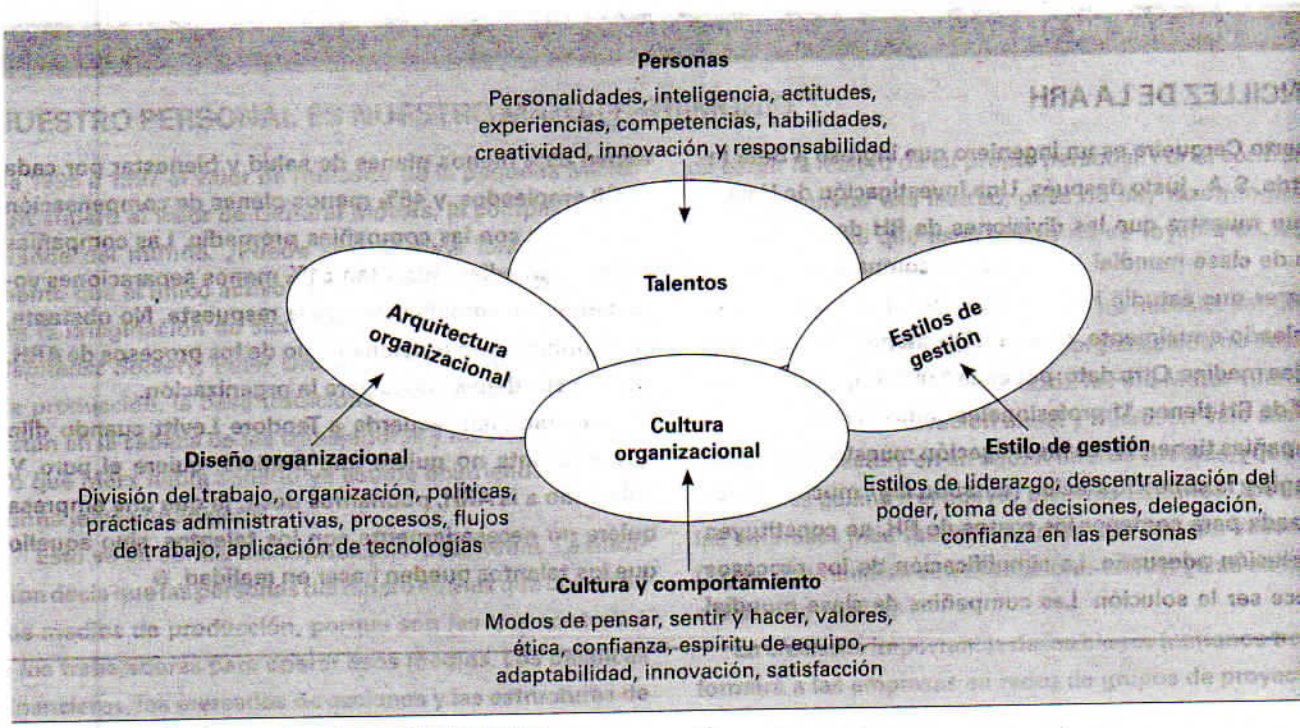

Figura 2.16 *Componentes del capital humano.*

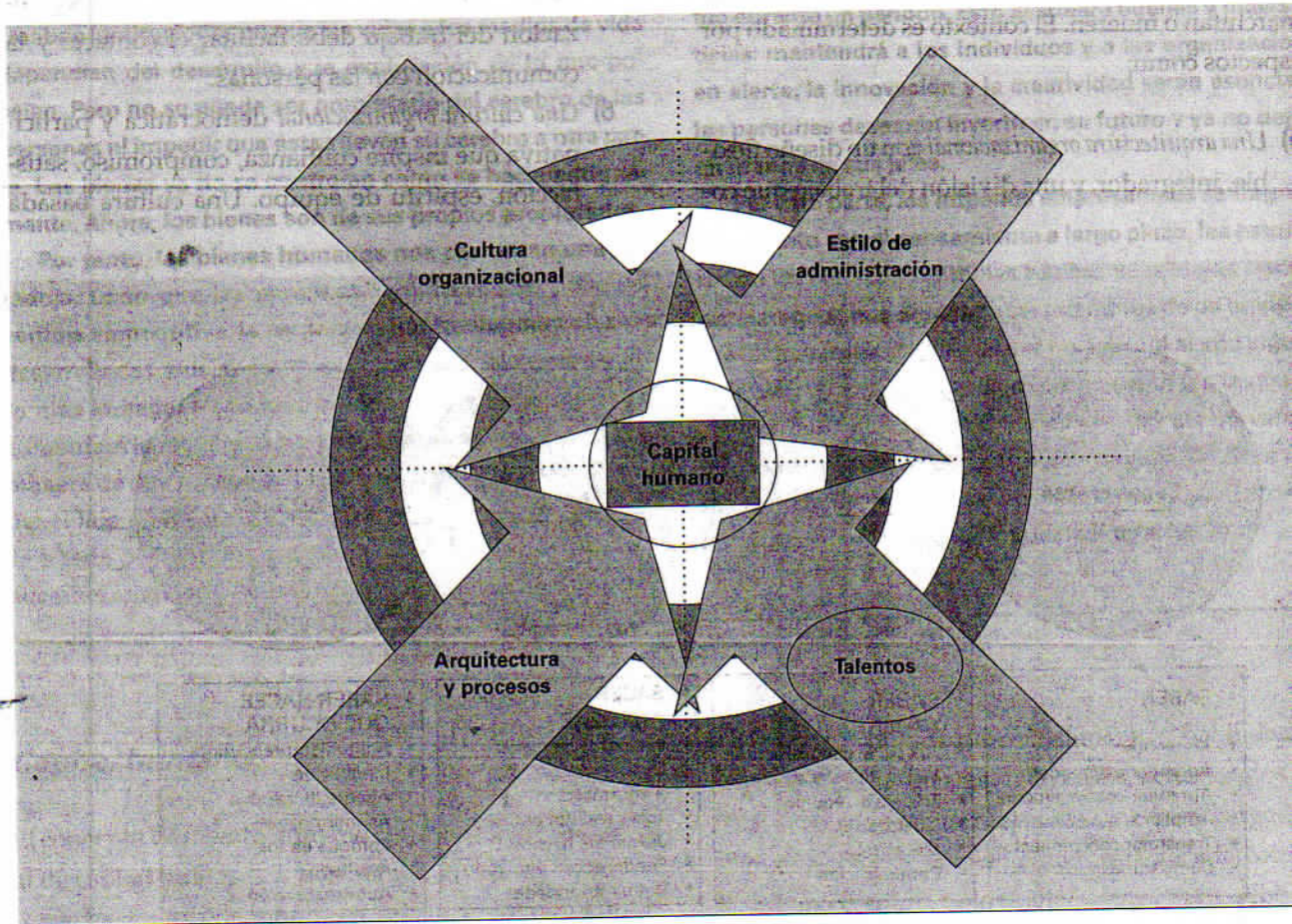

Figura 2.17 *El capital humano como convergencia de talentos, cultura organizacional, arquitectura y procesos y estilo de administración.*

en la solidaridad y la camaradería entre las personas.

c) *Un estilo de administración* sustentado en el liderazgo renovador y en el *coaching*, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (*empowerment*).

Así pues, no basta con tener talentos para poseer capital humano. Es necesario tener talentos integrados a un contexto acogedor. Si el contexto es favorable y propicio, los talentos se desarrollan y crecen. Si el contexto no es adecuado, los talentos evitan las ataduras y propician el aislamiento. La suma de ambos (talento y contexto) proporciona el concepto de capital humano.

Esto tiene un significado importante para la ARH: ya no es cuestión de lidiar con las personas y transformarlas en talentos, sino también es cuestión del contexto donde trabajan. Entonces, su nuevo papel es: lidiar con las personas, con su organización de trabajo, con la cultura organizacional que las envuelve y con el estilo de administración que utilizan los gerentes como administradores de personas. Y, principalmente, el hecho de que el concepto de capital humano conduce al concepto de capital intelectual. Así, el capital humano es la parte más importante del capital intelectual.

NOTAS

NUESTRAS PERSONAS, NUESTROS CLIENTES Y NUESTRA ORGANIZACIÓN

Existen activos intangibles, aun cuando no sean mensurables a través de los métodos tradicionales de la contabilidad, que se pueden identificar como "nuestras personas", "nuestros clientes" y "nuestra organización". Svelby propone que el valor total de los negocios de la organización se calcule con base en el valor de los clientes, de la organización y de la competencia y no tan sólo con base en los activos tangibles que forman el capital financiero.[14] Las organizaciones con éxito utilizan indicadores, tales como la eficiencia, la renovación, el crecimiento y la estabilidad, para administrar y auditar sus activos intangibles. Estas empresas piensan que administrar a las personas viene antes, durante y después de la administración de cualquier recurso de la organización, sea capital, máquinas, instalaciones, etc.[15] Por tal razón, ahora la mayor inversión no se hace en máquina ni en herramientas, sino en las personas. Muchas organizaciones desarrollan esquemas de educación corporativa y universidades corporativas y virtuales para mejorar la administración de su capital intelectual.[16]

EVALUACIÓN CRÍTICA

LA INVESTIGACIÓN DE PROGEP[17]

La investigación del Progep (Programa de Estudos em Gestão De Pessoas da FIA/USP) sobre el futuro de la ARH fue hecha con una muestra de formadores de opinión y utilizó la técnica Delfi, la cual es bastante empleada para la previsión de escenarios futuros. Con esta metodología, los consultados intercambian información que se somete a diversas rondas de respuestas hasta que se llegue a resultados que el propio grupo considere satisfactorios. La idea es identificar las tendencias que impulsarán los cambios en los RH. Éstas tendrán que incidir en principios, filosofías y estrategias del área de RH, y deberán afectar profundamente las prácticas y los instrumentos de la administración. Tales cambios se reflejan en la estructura, la organización y la forma de actuación del área. Así, un aspecto importante para conformar el modelo de la ARH es la forma en que su función se organiza y opera. La vieja estructura formal y departamentalizada de los RH tradicionales no aporta la flexibilidad que exigen los procesos integrados y de orientación estratégica, que son tan necesarios en la actualidad. Así, en la ARH despuntan ostensiblemente tres tendencias :

1. **Descentralizar las decisiones de la ARH hacia las manos de los gerentes del negocio de la empresa.**
2. **Proporcionar a los clientes internos nuevos procesos y conocimiento de la ARH.**
3. **Cambiar el perfil de actuación del profesional de RH a uno como consultor interno.**

Muchas organizaciones ya han avanzado bastante en esta dirección, pero aún queda mucho por hacer.

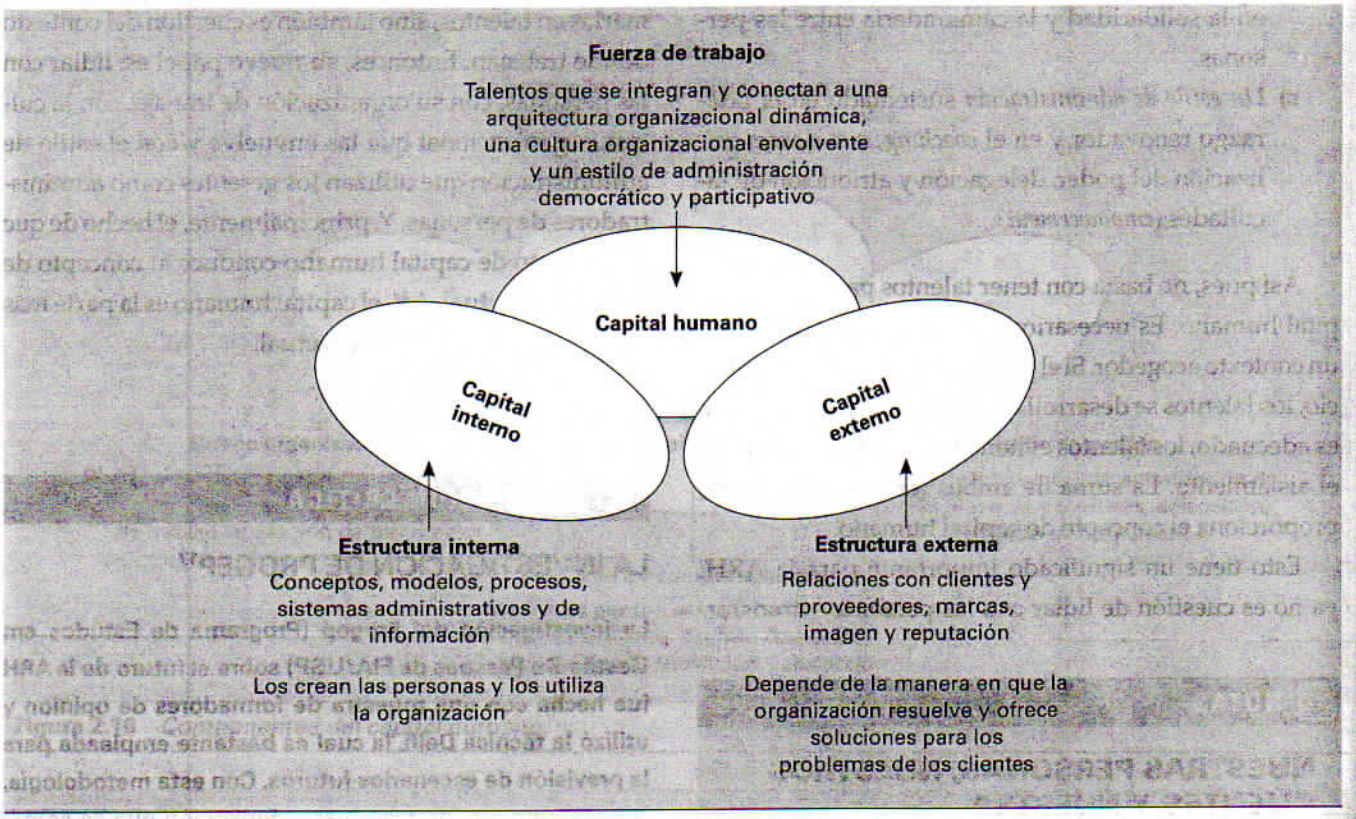

Figura 2.18 *La composición del capital intelectual.*

Capital intelectual

Es uno de los conceptos de mayor polémica recientemente. Al contrario del capital financiero, que es cuantitativo y numérico y se fundamenta en activos tangibles y contables, el capital intelectual es totalmente invisible e intangible. De ahí la dificultad de administrarlo y contabilizarlo de manera adecuada. El capital intelectual está compuesto por capital interno, capital externo y capital humano, como muestra la figura 2.18.

Ahora más que nunca, la ARH se enfoca en el capital humano y en sus consecuencias para el capital intelectual de la organización. Así, el campo de influencia de la ARH se extiende no sólo a "nuestras personas", sino también a "nuestra organización" y a "nuestros clientes".

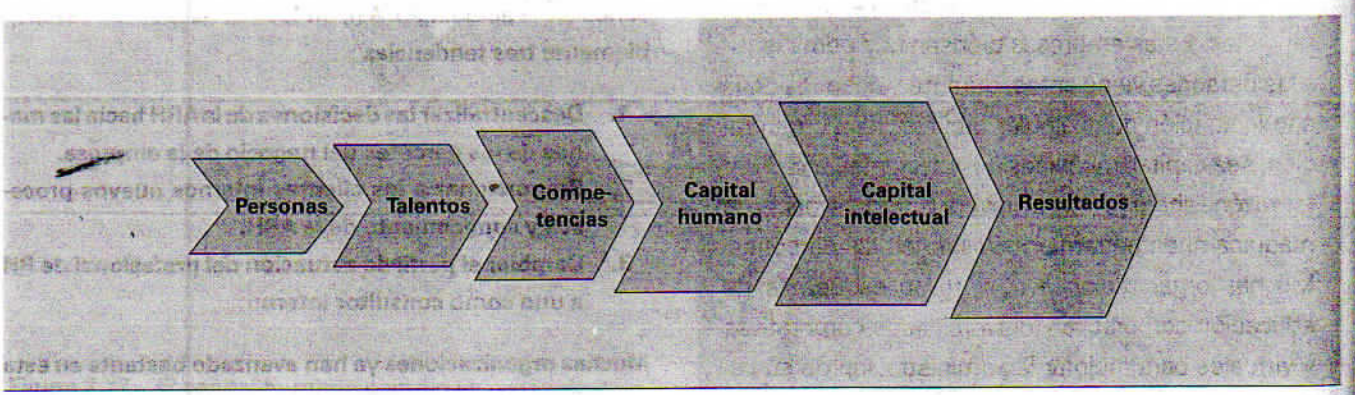

Figura 2.19 *La cadena de valor a partir de las personas.*

CASO PARA DISCUSIÓN

HEWLETT-PACKARD[18]

Hewlett-Packard (HP) es una empresa que da enorme importancia y dedicación a los asuntos de RH. En 1990, Pete Peterson, ejecutivo de RH, fue nombrado vicepresidente de la compañía. Él ha sido responsable de los cambios que redefinieron los procesos de RH y distribuyeron la responsabilidad de esta área hacia los gerentes de línea. Su primera medida fue solicitar al equipo de personal del ámbito mundial que creara un "ambiente adecuado" capaz de proporcionar valor agregado para la empresa, brindar servicios de mejor calidad a los trabajadores y utilizar los recursos humanos con más eficiencia. Los miembros de los equipos de todo el mundo deberían ser asociados de las empresas y hacer que sus unidades fueran más competitivas. Para transformar esta visión en acción, los profesionales de RH de HP tuvieron cuatro metas específicas:

1. **RH debe evaluar, facilitar y mejorar la calidad de la administración y del trabajo de equipo.**
2. **RH debe contribuir a la estrategia empresarial, identificar las implicaciones de los recursos humanos y facilitar el cambio en conformidad con los valores básicos de la empresa.**

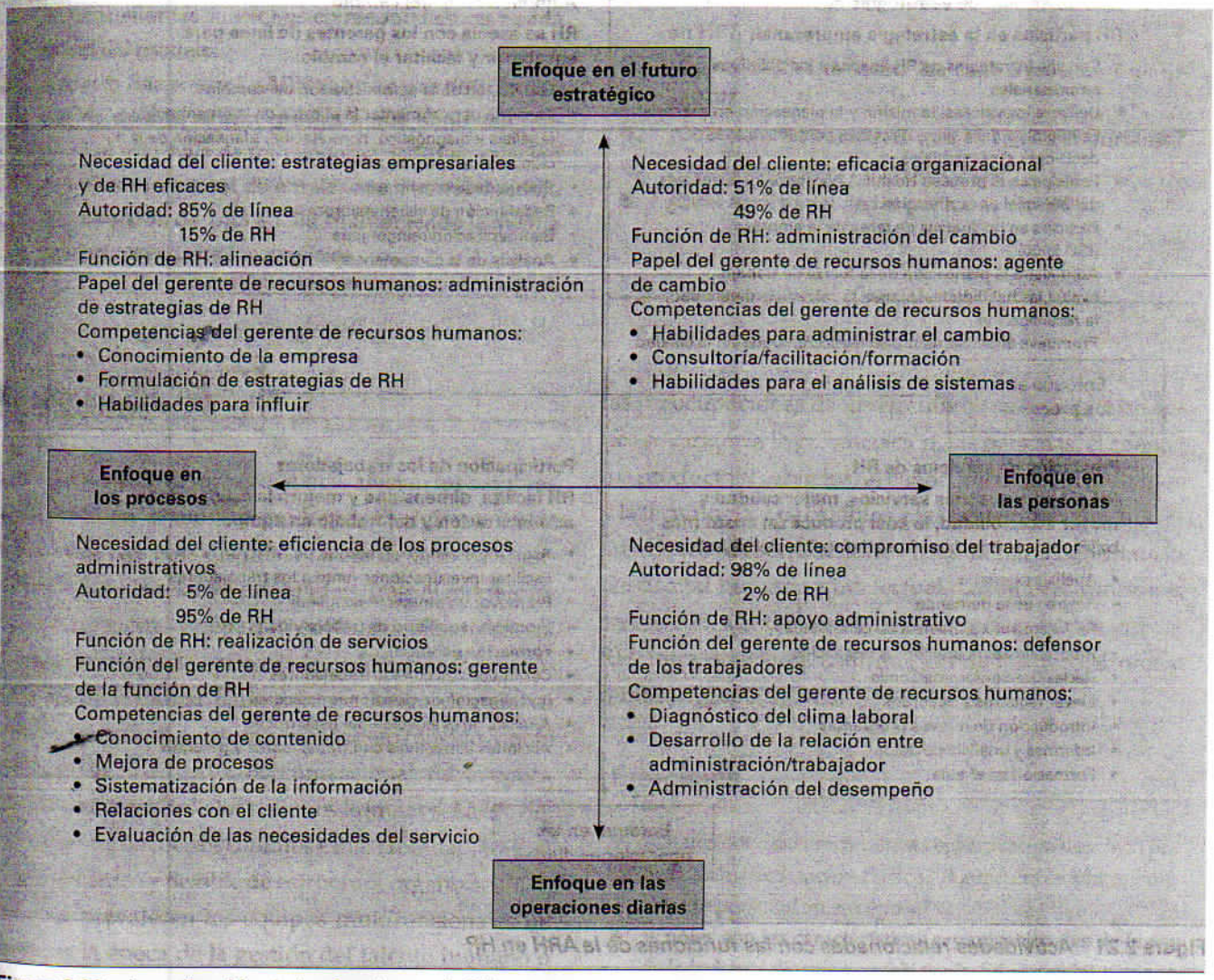

Figura 2.20 *La aplicación de las funciones de RH.*

3. **RH debe acelerar el aprendizaje individual y organizacional a lo largo y ancho de HP.**
4. **RH debe administrar procesos asociados al personal, o sea, funciones internas del departamento de RH.**

Con estas cuatro metas específicas en mente, los equipos de RH de HP se dedicaron a cuatro papeles diferentes: enfoque en los procesos, énfoque en las personas, enfoque en el futuro estratégico y enfoque en las operaciones diarias. La figura 2.21 muestra estas cuatro funciones de la ARH.

En resumen, las cuatro metas del área de RH son:

1. **Asociación estratégica para la administración de las estrategias de RH.**
2. **Especialistas en dirección para la prestación de servicios de RH.**
3. **Defensores de los trabajadores para la participación de éstos.**
4. **Agentes de cambio para administrar el cambio.**

Las definiciones de las cuatro funciones de RH dieron a los profesionales del área un claro sentido de propósito y una definición de valor agregado para la empresa. Así, HP procura legitimar a todos los profesionales de RH sin dis-

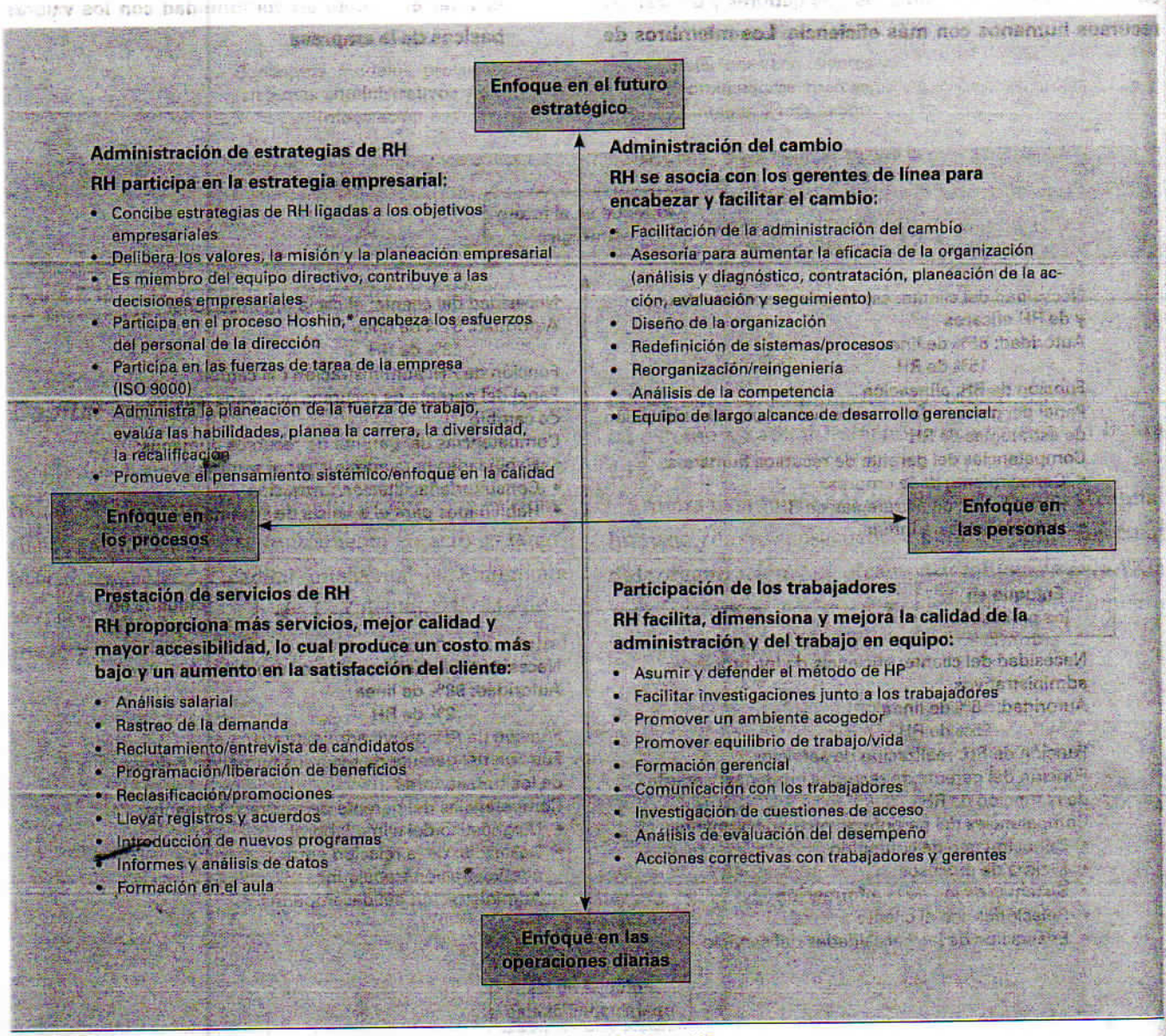

Figura 2.21 *Actividades relacionadas con las funciones de la ARH en HP.*

* N. del R. T.: *Hoshin* es una versión madura de la administración por objetivos (APO) desarrollada por la administración japonesa.

tinción, y no sólo a aquellos que trabajan en las actividades estratégicas. Además, Peterson definió las principales actividades de cada una de las cuatro funciones de RH.

La función de RH de HP tuvo tanto éxito al cumplir esas cuatro metas, que obtuvo el premio Óptimas de *Personnel Journal* en 1993. Su evaluación en los siete criterios del premio fue la siguiente:

1. *Ventaja competitiva.* Los trabajadores de HP en el ámbito mundial ofrecen realimentación de acuerdo con las metas trazadas por los gerentes y los directores. El equipo de RH creó el curso de desarrollo "El personal como ventaja competitiva" para mostrar los cuatro papeles cambiantes de la ARH de la empresa. El papel de RH comienza con la necesidad del cliente: el cliente puede ser la organización entera, los trabajadores o los gerentes. El papel indica quién tiene autoridad, responsabilidad y atribuciones para desempeñar las funciones correspondientes a cada papel del modelo.
2. *Impacto financiero.* La ARH ahorra cerca de 35 millones de dólares al año, gracias a que tiene una proporción más baja de trabajadores de RH en relación con el número total de empleados. Peterson redujo la proporción de 1/53 a 1/80, manteniendo la misma calidad elevada de los servicios.
3. *Perspectiva global.* La línea directa de HP conecta a los profesionales de RH de la empresa a escala mundial.
4. *Innovación.* Los equipos de RH de todo el mundo contribuyen a la innovación de los productos y servicios de la compañía.
5. *Administración del cambio.* HP tiene el compromiso de aumentar la diversidad de su fuerza de trabajo.
6. *Calidad de vida.* A HP se le considera una de las mejores empresas del mundo para trabajar en ella, en razón de su compromiso con los trabajadores.
7. *Atención.* Los equipos de RH crearon diversos sistemas técnicos que siguen perfeccionando sus procesos de atención al cliente.

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es la orientación básica de los RH en HP?
2. ¿Cómo calificaría usted las metas específicas de RH en HP?
3. ¿Cómo calificaría usted las cuatro funciones de RH en HP?
4. ¿Cuál de ellos considera que es el más importante?
5. ¿Usted qué opina de los RH de HP?
6. ¿Cuál es el papel de las personas en HP?

Resumen del capítulo

La ARH es una de las áreas que más afectan los cambios que ocurren en el mundo moderno. El siglo XX vio la aparición de tres eras distintas. La era de la industrialización clásica, de relativa estabilidad, trajo el modelo jerárquico, funcional y departamentalizado de estructura organizacional; fue la época de las relaciones industriales. La era de la industrialización neoclásica, de relativo cambio y transformación, trajo el modelo híbrido, doble y matricial de la estructura organizacional; fue la época de la administración de los recursos humanos. La era del conocimiento, de fuertes cambios e inestabilidad, trajo el modelo orgánico y flexible de estructura organizacional, en el cual prevalecen los equipos multifuncionales de trabajo; es la época de la gestión del talento humano o de la administración con las personas. En el mundo actual las preocupaciones de los ejecutivos de las organizaciones se dirigen a la globalización, las personas, el cliente, los productos/servicios, el conocimiento, los resultados y la tecnología. Los cambios y las transformaciones en el área de los RH son intensos, y predomina la importancia del capital humano e intelectual. Las nuevas funciones en los RH son definidas en cuatro ejes: estrategias de RH, infraestructura, contribución de los trabajadores y cambio organizacional.

Ejercicios

1. ¿Cuáles son las características organizacionales de la era de la industrialización clásica? ¿Cómo era la administración de personal en esa época?
2. ¿Cuáles son las características organizacionales de la era de la industrialización neoclásica? ¿Cómo era la administración de personal en esa época?

3. ¿Cuáles son las características organizacionales de la era del conocimiento? ¿Cómo se administra el personal en esta época?
4. ¿Cuáles son las enormes tendencias que rompen los viejos paradigmas?
5. ¿Cuáles son las preocupaciones de las organizaciones respecto al futuro?
6. Caracterice las tres etapas de la administración de recursos humanos.
7. ¿Por qué decimos que el viejo feudo ha abierto sus puertas?
8. ¿Cuáles son los desafíos del tercer milenio? ¿Qué relación existe entre la ARH y ellos?
9. ¿Por qué se habla de la nueva era del capital intelectual?
10. ¿Cuáles son los nuevos papeles de la función de RH?
11. ¿Cuáles son las nuevas características de la ARH?
12. ¿Cuáles son las nuevas necesidades de la ARH?
13. Comente respecto a las diferencias entre valor patrimonial y valor de mercado de las empresas estadounidenses más grandes.

Paseo por internet

www.abrh.org
www.abvq.org.br
www.accenture.com
www.accert.org
www.agilent.com
www.allbusiness.com
www.ameri.com.mx
www.apg.pt
www.asis.net
www.asis.org
www.atg.com
www.auri.org.ve
www.austin-hayne.com
www.bettermanagement.com
www.cbtdirect.com
www.ccl.org
www.chiavenato.com
www.cipd.co.uk
www.cpeworld.org
www.eworkmarkets.com
www.fastsearch.com
www.fiacyd.org
www.fidag.com
www.greatplacetowork.com
www.haygroup.com
www.hrcertify.org
www.hrtechologyconference.com
www.icims.com
www.iftdo.org
www.inquisite.com
www.ipm.co.za
www.iso.ch
www.ispi.org
www.kenexa.com
www.org.net
www.orgplus.com
www.outsourcing.com
www.pfeiffer.com
www.purebusiness.com
www.rhmagazine.com
www.sage.com
www.shrm.org
www.silkroadtech.com
www.spiritOhtheJob.com
www.successFactorPress.com
www.virtualedge.com
www.virtudedge.com
www.vuepointcorp.com
www.webex.com
www.wfpma.com
www.workforce.com
www.worldatwork.com
www.worldatworksociety.com
www.wpsmag.com

Referencias bibliográficas

1. Mathew J. Kiernan, *11 Mandamentos de Administração de Século XXI: O que as Empresas de Ponta estão Fazendo para Sobrevivir e Prosperar no Turbulento Mundo dos Negócios da Atualidade*, Makron Books, São Paulo, 1998, pp. 1-7.
2. Tomado de: "O Velho Feudo Abre as Suas Portas", *Exame*, Abril, 18 de enero de 1995, pp. 58-60.
3. Tomado de: Thomas A. Stewart, "A Nova Era do Capital Intelectual", *Exame*, núm. 642, 13 de agosto de 1997, pp. 86-89.
4. Dave Ulrich, *Human Resource Champions, op. cit*, pp. 42-48.
5. Dave Ulrich, *Human Resource Champions, op. cit.*, p. 48.
6. Dave Ulrich, *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, 1997, pp. 39-40.
7. Maria Amalia Bernardi, "Que Não Existe Empresa Perfeita Nós Sabemos", *Você S.A.*, año 1, núm. 1, abril de 1998, pp. 88-91.
8. Idalberto Chiavenato, *Como Transformar RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro*, Makron Books, São Paulo, 1996, p. 69.

9. Fuente: Idalberto Chiavenato, *Como Transformar RH, op. cit.*, p. 70.
10. Alberto R. Levy, *Competitividade Organizacional: Decisões Empresarais para uma Nova Ordem Econômica Mundial*, Makron Books, São Paulo, 1992.
11. Idalberto Chiavenato, *Como Transformar RH, op. cit.*, pp. 70-71.
12. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos: Os Novos Horizontes em Amdinistração*, Makron Books, São Paulo, 1999.
13. Tomado de: Charles Handy, *A Era da Transformação no Mundo das Organizações*, Makron Books, São Paulo, 1997, pp. 151-153.
14. Kark Erik Sveiby, *A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento*, Campus, Río de Janeiro, 1997, pp. 9-12.
15. Thomas A. Steward, *Capital Intelectual: A Ventagem Competitiva das Empresas*, Campus, Río de Janeiro, 1998.
16. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoría Geral da Administração*, Elsevier/Campus, 2004, p. 595.
17. Tomado de: "Para Onde Vai Gestão de Pessoas", HSM *Management*, núm. 44, mayo-junio de 2004, pp. 57-58.
18. Tomado de Dave Ulrich, *Human Resource Champions, op. cit.*, pp. 48-53.