El sistema de administración de Recursos Humanos

Lo que verá en esta parte

Capítulo 4

La administración de Recursos Humanos

La administración constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles, a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr las metas. En esta concepción se configuran cuatro elementos básicos:¹

- 1. Alcance de los objetivos.
- 2. Por medio de personas.
- 3. Mediante técnicas.
- 4. En una organización.

Básicamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales —muchas veces cooperativos, otras veces en conflicto—, como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc., hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible.

Los recursos organizacionales

La organización constituye el punto de convergencia de innumerables factores de producción, es decir, de recursos productivos que deben emplearse con eficiencia y eficacia.

Tradicionalmente, los factores de producción considerados en todo proceso productivo son naturaleza, capital y trabajo. La naturaleza provee los materiales y las materias primas que se transforman en productos o servicios. El capital proporciona los medios de pago para la adquisición u obtención de los materiales y materias primas necesarios, y para la remuneración de la mano de obra. El trabajo representa la intervención humana o física en los materiales o materias primas para convertirlos en productos terminados o servicios prestados.

Obviamente, esta presentación peca de simplicidad y superficialidad exageradas, pues el proceso productivo es mucho más complejo y comprende gran cantidad de variables. Además, esta presentación se centra en el proceso productivo sólo visto como sistema cerrado, mientras que en la realidad presenta características de un sistema abierto debido al intenso intercambio con el ambiente.



Recursos organizacionales

Antes los productos y servicios se producían con capital, materiales y tecnología. En la era de la información, estos factores tradicionales quedaron desplazados por un factor nuevo y diferente: el conocimiento. Hoy en día, productos y servicios se generan con capital, materiales, tecnología, personas y conocimiento. De estos cinco componentes, sólo las personas y el conocimiento crean una ventaja competitiva duradera. El conocimiento es un activo intangible e invisible que se halla en el cerebro de las personas o,

KAST, FREMONT E. y ROSENZWEIG, JAMES E. Organization and Management: A System Approach, Nueva York, McGraw Hill, 1970, p. 6.

en algunos casos, archivado en sistemas de información administrados mediante reportes, perfil de productos o servicios, diagramas de flujo, etcétera. La mayor parte de las organizaciones no se ha dado cuenta de esto ni de que las empresas exitosas son las que saben administrar el conocimiento y convertirlo en productos y servicios muy competitivos. En otras palabras, saben invertir y obtener ganancias del conocimiento corporativo. ¡Todo esto por medio de las personas!

Durante la era industrial predominó el concepto de que la organización es una empresa social por cuyo conducto se reúnen recursos diversos para lograr determinados objetivos; sin recursos no hay manera de alcanzarlos. Los recursos son los medios con que cuentan las organizaciones para realizar sus tareas y lograr sus objetivos, es decir, los bienes o servicios que se consumen para la realización de las actividades organizacionales. Pueden verse como los insumos necesarios para obtener el producto final o servicio prestado por la organización. Por lo general, cuando se habla de recursos surge la imagen simplificada de dinero, equipo, materiales y personas. Sin embargo, los recursos organizacionales son muy diversos y complejos.

Los recursos organizacionales se clasifican, de manera general, en cinco grupos, que se explican a continuación.

Recursos físicos y materiales

Son los recursos necesarios para las operaciones básicas de la organización, ya sea ofrecer servicios especializados o producir bienes y productos. Los recursos materiales están constituidos por el mismo espacio físico, tales como locales, edificios y terrenos, el proceso productivo, la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajo encaminados a la producción de los bienes y de los servicios que ofrece la organización. Buena parte de lo que se verá sobre tecnología es aplicable al área de los recursos materiales y físicos de la organización; sin embargo, la tecnología no se limita sólo a éstos.

Recursos financieros

Se refiere al dinero en forma de capital, flujo de caja (entradas y salidas), préstamos, financiamientos, créditos, etc., de los que se dispone de manera inmediata o mediata para hacer frente a los compromisos de la organización. Comprende también el ingreso derivado de las operaciones de la empresa, inversiones de terceros y toda forma de efectivo que pasa por la caja de la organización.

Los recursos financieros garantizan los medios para la adquisición u obtención de los demás recursos que se requieren. Hasta cierto punto, los recursos financieros son los que en buena parte definen la eficacia de la organización en el logro de sus objetivos, pues le proporcionan la capacidad necesaria para adquirir, en volumen adecuado, los recursos que requiere para su operación. Es muy común expresar el desempeño de

la organización en lenguaje financiero, en términos de utilidades en valores monetarios o de liquidez en sus acciones. También es frecuente medir los recursos físicos o materiales en términos financieros, como el valor de la maquinaria y equipo de la organización, el valor de materias primas y productos acabados en almacén, etcétera.

Recursos humanos

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.

Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etcétera. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos -puestosdentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad en la

organización. Además, las personas son muy distintas entre sí; constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etcétera. En realidad, la palabra recurso implica un concepto bastante restringido para abarcar a las personas, pues, más que un recurso, son copartícipes de la organización.

Recursos mercadológicos

Constituyen los medios por los cuales la organización localiza, entra en contacto e influye en sus clientes y usuarios. En este sentido, los recursos mercadológicos comprenden también el propio mercado de consumidores o clientes de los productos o servicios que ofrece la organización. Así, los recursos mercadológicos integran todas las actividades de investigación y análisis de mercado (sobre consumidores y competidores), toda la organización de ventas (que incluye previsión de ventas, ejecución y control), promoción, propaganda, distribución de los productos por los canales adecuados, desarrollo de nuevos productos necesarios para satisfacer las demandas del mercado, definición de precios, asistencia técnica al consumidor, etcétera. Sin los recursos mercadológicos, de nada sirven los demás recursos de la organización, pues, si se la despoja de sus clientes —consumidores o usuarios—, perdería su propia razón de existir. A los recursos mercadológicos se les llama

Recursos	Contenido principal	Denominación tradicional	Conceptualización estadounidense
Materiales o físicos	 Edificios y terrenos Maquinaria Equipo Instalaciones Materias primas Materiales Tecnología de producción 	Naturaleza	Materials and machinery
Financieros	 Capital Flujo de dinero Crédito Préstamos Financiamientos Inversiones 	Capital	Money
Humanos	 Directores Gerentes Jefes Supervisores Empleados Obreros Técnicos 	Trabajo	Man
Mercadológicos	 Mercado de clientes, consumidores o usuarios 	No existe equivalente	Marketing
Administrativos	PlaneaciónOrganizaciónDirecciónControl	Empresa	Management

Figura II.1 Clasificación de los recursos organizacionales.



Figura II.2 Recursos organizacionales y especialidades administrativas.

también recursos comerciales, como denominación restrictiva para distinguir sólo las actividades directamente relacionadas con las operaciones de venta, las cuales corresponden al término de *marketing* propio de los autores estadounidenses.

Recursos administrativos

Comprenden todos los medios con los cuales se planean, organizan, dirigen y controlan las actividades de la organización. Son todos los procesos de toma de decisiones y distribución de la información necesaria más allá de los esquemas de coordinación e integración.

En la figura II.1 se esquematizan los cinco grupos de recursos.

En toda organización se presenta el fenómeno de la división del trabajo y de la especialización que genera la diferenciación, gracias a la cual todo conjunto de recursos similares se administra dentro de un esquema de división del trabajo y de especialización de las actividades, al que le denominamos diferenciación. A cada área de recursos le corresponde una especialidad administrativa, como se ilustra en la figura II.2.

Por esta razón, la administración requiere diversas especialidades pues cada recurso exige una especialización. En general, la situación de estas especialidades en la organización se aprecia teóricamente mediante un esquema simplificado, como el de la figura II.3.

Cada recurso se administra por un subsistema específico que se ocupa de los aspectos directamente relacionados con él, como se ve en la figura II.4. Con la terminología convencional tenemos:

Recursos materiales

→ Administración de la producción

Recursos financieros Recursos humanos

- → Administración financiera
- → Administración de Recursos Humanos

Recursos mercadológicos → Administración mercadológica Recursos administrativos → Administración general

Los recursos organizacionales —materiales, financieros, humanos o mercadológicos— requieren procesos de administración complejos. Todos deben captarse del ambiente, aplicarse internamente al sistema, conservarse, desarrollarse y controlarse para que el sistema sea eficiente y eficaz.

Centraremos la atención en los recursos humanos. En los capítulos iniciales vimos que no hay organización sin personas; sin embargo, las organizaciones no existen sólo para tener personas. Es decir, tener personas no es el objetivo de las organizaciones. Las personas son medios, recursos con que las organizaciones logran sus objetivos. Por otro lado, las personas no son los únicos recursos, como ya vimos. Sin embargo, sí son los únicos recursos vivos capaces de procesar los demás



Figura II.3 Especialidades de la administración y recursos pertinentes.

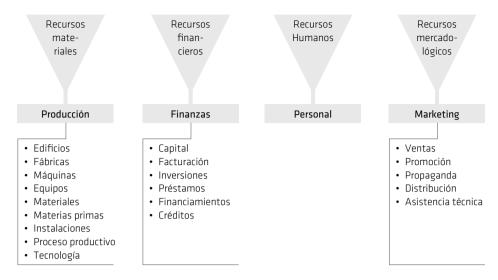


Figura II.4 Los recursos y su administración.

recursos inermes e inertes. Además, constituyen los recursos más complejos de los que dispone una organización: los recursos humanos. De esta manera, todos los demás recursos exigen la presencia de los recursos humanos para su procesamiento. Esto significa que los ejecutivos de la administración de la producción, administración financiera, administración mercadológica e incluso de la administración de Recursos Humanos necesitan personas para procesar sus recursos básicos. Como muestra la figura II.5, las personas son los únicos recursos que permean la organización en todos sus aspectos, áreas y niveles.



¿Quién es el responsable?

De acuerdo con este concepto, administrar personas es una tarea común a todas las áreas y niveles de la organización. Administrar personas no es tarea exclusiva del profesional de RH, sino una responsabilidad presente en todas las áreas y niveles de la organización. Cada director, gerente o jefe, además de sus responsabilidades específicas, administra personas subordinadas directa e indirectamente.

¿Cuál es el valor en el mercado de una organización?

¿Ha considerado cuánto vale una empresa? ¿Cuál es el valor que alcanza en el mercado? Si su valor es sólo el patrimonial que el contador atribuye a los activos tangibles —como locales, máquinas, equipo, instalaciones, materias primas, artículos en almacén, etc.—, la empresa es sólo un puñado de elementos físicos y materiales sujetos a una depreciación creciente. Una simple suma de piezas y cosas usadas. Si fuera así, la empresa no incrementaría el capital financiero invertido. Todo lo hecho

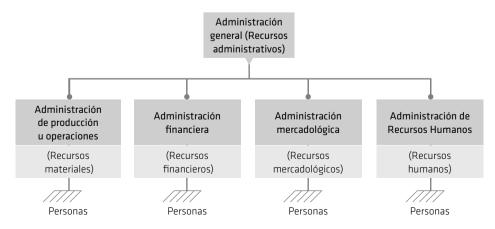


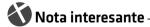
Figura II.5 Las personas como recursos que permean todas las áreas de la administración.

a lo largo del tiempo no le agregaría valor, ni siquiera alteraría la inversión inicial. Al contrario, si se contabiliza el desgaste de las máquinas y del equipo o su depreciación, la situación sería aún peor: habría una reducción del capital financiero inicial. Estaríamos ante una empresa que cada día que pasa pierde y cuyo valor de mercado se reduce poco a poco hasta llegar a cero. Al punto en el que no vale nada.

Los recursos físicos (máquinas, equipos, edificios, materias primas, tecnología, etc.) y financieros (capital inicial y capital de circulación) son inertes, estáticos y pasivos; no hacen nada por cuenta propia: necesitan la acción del hombre para su empleo y rentabilidad. Además, los recursos físicos están sujetos a la entropía. Cuando la empresa los ve como prioridad y fundamento, el resultado suele ser decepcionante. Las empresas que sólo ponen atención a los recursos financieros dejan de ser un buen negocio. Esto se debe a que el capital financiero cede su lugar al capital intelectual. El conocimiento —más que el dinero— se está convirtiendo en el recurso más valioso de la era de la información. El conocimiento produce innovación y riqueza. El conocimiento no ocupa lugar, no es finito ni puede robarse. Es el único recurso ilimitado y el único activo que aumenta con el uso. Es el combustible principal en la era digital.

Competencias organizacionales

No basta tener recursos: es necesario saber emplearlos rentablemente. Los recursos constan de activos y capacidades organizacionales. En el primer caso, los activos organizacionales son bienes que acumula la organización como resultado de la inversión en escala, plantas, localización y valor de la marca (brand equity). En el segundo caso, las capacidades reflejan la sinergia entre estos recursos, lo que posibilita su aplicación en la construcción de una ventaja competitiva. Las capacidades son conjuntos complejos de habilidades y aprendizaje colectivo, el cual asegura la ejecución de actividades funcionales mediante procesos organizacionales. La administración del conocimiento es la actividad determinante de la organización para obtener una ventaja competitiva.



Activos intangibles

Existe en la actualidad una migración de los activos tangibles y físicos a los intangibles y abstractos. Las empresas se preocupan por hallar indicadores para sus activos intangibles, como el capital humano (habilidades y competencias de sus empleados) y el capital estructural interno (sistemas internos) y externo (apoyo e interés de sus clientes e idoneidad y rapidez de sus proveedores). Las personas se convierten en la prioridad de las empresas.

Los activos organizacionales son tangibles o intangibles:2

- Activos físicos: terrenos, edificios, maquinaria y equipo, materiales e instalaciones que la empresa posee o controla.
- 2. Activos financieros: en forma tangible de dinero en caja e intangible como crédito.
- 3. *Activos de operación*: fábrica, instalaciones y maquinaria tangibles para la obtención de productos y servicios, e intangibles como sistemas y procesos.
- 4. Activos legales: como patentes y copyrights de la organización. McDonald's y Virgin tienen la reputación de acudir siempre a la justicia para proteger o defender sus derechos. Eso puede ahuyentar a la competencia.
- Activos humanos: el personal de la organización (tangible) y sus conocimientos, habilidades y competencias (intangibles).
- 6. Activos de marketing: son sobre todo activos intangibles, como las relaciones con consumidores y distribuidores intermediarios, el nombre de la marca y reputación, la lealtad del cliente y su ubicación actual en el mercado.

Las capacidades de la organización se refieren a su potencial para organizar, administrar, coordinar o emprender un conjunto específico de actividades y habilidades, que pueden ser:³

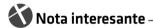
- 1. Capacidades estratégicas: funcionan como guía de orientación que influye en gran medida en el rumbo estratégico, y se refieren a la habilidad de la organización para aprender (adquirir, asimilar la información) y a la habilidad de los altos funcionarios para administrar la ejecución de la estrategia. Incluye, además, la capacidad de evaluación y juicio —que es la aptitud para identificar otras oportunidades— al seleccionar mercados adecuados aprovechando los recursos y capacidades actuales de la organización en conexión con los mercados en transición, abarcando diversas funciones (como operaciones, finanzas e IyD) y marketing.
- Capacidades funcionales: abarcan las capacidades de marketing, administración financiera y de gestión de operaciones. Es la capacidad de entender el ambiente externo, con clientes y competidores, además de los cambios del macroambiente.
- 3. Capacidades operacionales: son las tareas individuales importantes, como la operación de maquinaria, la aplicación de sistemas de operación o la conclusión del proceso de órdenes.

² CHIAVENATO, IDALBERTO y SAPIRO, ARÃO. Planejamento estratégico: da intenção ao resultado, Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004.

³ Ídem.

Las capacidades pueden estar en los individuos, en los grupos o en el nivel corporativo:⁴

- Capacidades individuales: son las habilidades y especializaciones de los individuos de una organización. Comprende la habilidad de analizar críticamente y evaluar la situación (ya sea un presidente al valorar un problema estratégico o un obrero al estimar el efecto de una falla mecánica).
- 2. *Capacidades colectivas*: son las que reúnen habilidades individuales para la formación de equipos *ad hoc*.
- 3. Capacidades del nivel corporativo: son las habilidades de la organización en su conjunto para emprender una tarea estratégica, funcional u operacional. Esto integra la habilidad de la organización para empaparse internamente de lo aprendido de modo que la información no sea sólo para unos cuantos individuos, sino para toda la organización.



Activos intangibles

El problema actual no es sólo congregar órganos, personas, recursos, tareas y actividades para dirigirlos al logro de los objetivos organizacionales mediante una estrategia. Hoy en día, el problema es más grande; ahora se trata de definir objetivos organizacionales para formar competencias esenciales para el negocio. La arquitectura estratégica representa un puente hacia el futuro y debe basarse en la identificación de las competencias esenciales que deben crearse y formarse para la continuidad del éxito de la empresa. ¿Cómo debe ser esa arquitectura organizacional? Es claro que la respuesta es diferente para cada empresa. Si la empresa piensa organizarse en torno a productos y servicios, la respuesta es una, y si pretende privilegiar las competencias esenciales, otra muy distinta. La arquitectura necesita hacer la ubicación de recursos transparente a la organización entera y responder preguntas fundamentales. como:⁵

- ¿Cuánto tiempo puede preservar la competitividad de su negocio si no desarrolla esa competencia esencial específica?
- ¿En qué medida es fundamental esa competencia esencial para los beneficios que percibe el cliente?
- ¿Qué futuras oportunidades perdería la empresa si dejara esa competencia específica?

Prahalad y Hamel⁶ —creadores del concepto de competencias esenciales de la organización— afirman que la arqui-

tectura organizacional necesita proporcionar coherencia en la ubicación de recursos y en el desarrollo de una estructura administrativa adecuada a esa ubicación a fin de crear una cultura administrativa dinámica, trabajo en equipo, capacidad de cambio y disponibilidad para compartir recursos y así proteger habilidades singulares y pensar en el largo plazo. Debido a todas estas razones, los competidores no pueden copiar con facilidad una arquitectura específica. Debe ser una herramienta para comunicarse con los clientes y con otros grupos de interés (*stakeholders*). Por esta razón no debe haber fronteras externas ni internas.

Sin embargo, si las competencias esenciales de la empresa son sus recursos críticos, y si la alta dirección tiene que garantizar que los portadores de esas competencias no queden aprisionados y paralizados en algunos de los negocios en particular, las unidades estratégicas de negocios (UEN) deben solicitar competencias esenciales de la misma manera que solicitan capital. Una vez que la dirección identifica competencias internas, debe aportar los proyectos y personas íntimamente relacionados con ellas. Eso da a la empresa una nueva identidad: las competencias esenciales son recursos de la corporación —y no de cada una de sus UEN—, y pueden reubicarse continuamente. Eso lleva a los gerentes de unidades a justificar por qué mantienen a su servicio personas portadoras de competencias esenciales.

Las competencias esenciales son la fuente generadora de nuevos negocios.

Al hablar de competencias esenciales es indispensable comentar los conceptos de Prahalad y Hamel.⁷ Según ellos, la

¿Cómo reunir a los portadores de competencias esenciales?

En Canon, los portadores de competencias esenciales en óptica están distribuidos por todos los negocios (cámaras, copiadoras y equipos litográficos de semiconductores). Cuando Canon reconoció una oportunidad en impresoras digitales láser, permitió a los gerentes de las UEN buscar a personas talentosas en otras UEN y formar el grupo necesario para esa tarea. Esto se repite cada vez que se identifica una nueva competencia. La arquitectura organizacional de la empresa es fluida y maleable. Los gerentes se reúnen para identificar las competencias de la próxima generación, decidir la inversión necesaria y determinar cuál es la contribución en forma de apoyo de capital y equipo que cada división tiene que hacer. Esto genera un sentido de intercambio equitativo. Los portadores de las competencias se reúnen de forma periódica desde todos los puntos de la corporación para intercambiar ideas y observaciones con el fin de crear un sentimiento de comunidad entre ellos.

⁴ Ídem.

⁵ PRAHALAD, C. K. y HAMEL, GARY. A competência essencial da corporação, op. cit., en Montgomery, Cynthia A. y Porter, Michael (eds.), Estratégia: a busca da vantagem competitiva, op. cit., pp. 311-312.

⁶ PRAHALAD, C. K. y HAMEL, GARY. A competência essencial da corporação, op. cit.

manera más segura de triunfar en la competencia global aún es invisible para muchas personas. En la década de 1980 se evaluaba a los altos ejecutivos por su capacidad de reestructurar, corregir confusiones y eliminar estratos jerárquicos en las organizaciones. Desde la década de 1990 se les evalúa por su capacidad para identificar, cultivar y explorar las competencias esenciales que posibiliten el crecimiento empresarial. En el pasado, la corporación diversificada podía fijar sus unidades de negocios en mercados específicos de productos para convertirse en líderes mundiales. Sin embargo, como las fronteras del mercado cambian cada vez más rápido, los objetivos son engañosos y fugaces: la cacería es casi siempre temporal. Han sido pocas las empresas capaces de inventar nuevos mercados al introducirse en mercados emergentes y modificar drásticamente la preferencia del cliente en los que ya están establecidos. Ese parece el camino al futuro. Hay mucho que aprender.



Competencias esenciales

Los recursos son importantes, pero el éxito organizacional aumenta en función de las habilidades y competencias que posee o llega a poseer la organización para concretar su misión y visión. Una competencia es un conjunto de habilidades y tecnologías aplicadas de forma integrada y convergente. Así, la competencia para que una organización produzca en un ciclo rápido se basa en un conjunto de habilidades integradas, como la habilidad de maximizar procesos comunes en una línea de producción, la flexibilidad para alterar la planeación y ejecución de la producción, la ejecución de sistemas de información elaborados, administración de existencias y desarrollo de un compromiso de calidad de los proveedores. Una competencia nunca estará basada en una sola persona o equipo.

Si una competencia afecta directamente la atención de las demandas de dos diferentes grupos de interés, se dice que es una competencia esencial o central (*core competence*). El efecto de una competencia esencial se manifiesta en tres aspectos de la organización:⁸

1. Valor percibido: las competencias esenciales son las que permiten ofrecer beneficios fundamentales a los clientes. Algunas veces estos beneficios no se perciben como fundamentales debido a que el cliente dedica su atención a beneficios adicionales, como descuentos o propaganda llamativa. La organización tiene que examinar cuáles son los elementos de valor del producto o servicio, es decir, por los que el comprador en realidad paga, cuánto está dispuesto a erogar para tener acceso a esos beneficios y cuál es la jerarquía de valor del cliente en relación con los beneficios.

S CHIAVENATO, IDALBERTO y SAPIRO, ARÃO. Planejamento estratégico, op. cit.

- 2. Diferenciación de los competidores: la competencia singular en relación con los competidores se considera una competencia esencial. En esta categoría existen muchas habilidades o recursos únicos de la organización, como marca, tradición, curva de aprendizaje, accesos únicos o administración más allá de los parámetros del sector.
- 3. Capacidad de expansión: las competencias que abren las puertas de la organización hacia nuevos segmentos se consideran competencias esenciales, que, al abrir nuevas oportunidades, tienen una fuerza competitiva muy grande, pues hacen posible ofrecer nuevos productos y servicios generados a partir de ella.

Competencias asociadas

Los profesionales deben reflexionar sobre las competencias asociadas a los productos y servicios ofrecidos en el momento y verificar cómo se puede aplicar la competencia relacionada a diferentes categorías de productos y servicios. Nike, fabricante de tenis y ropa deportiva, creó un modelo de negocio basado en la terciarización de las operaciones de fabricación (no es en esto donde compite). Nike aplica maravillosamente sus competencias esenciales: design, logística y marketing.

Casi siempre las empresas parten de una cartera de negocios y no de una cartera de competencias. Por eso, en el corto plazo, la competitividad de la empresa deriva de sus atributos de precio y desempeño en productos, que los competidores imitan y con rapidez convergen a patrones similares y formidables en costo de producción y calidad, barreras mínimas para una competencia continua, pero para cada vez menos fuentes

El efecto de las competencias esenciales

Una competencia esencial da acceso potencial a una amplia variedad de mercados. Es un elemento determinante y significativo para la satisfacción y beneficio del cliente que debe ser difícil de copiar por los competidores. Con tres características, observadas por Prahalad y Hamel (acceso, satisfacción del cliente y dificultad para ser copiada), es importante verificar si la competencia puede combinarse con otras capacidades para crear una ventaja única para los clientes. Puede ser que la propia competencia no satisfaga estos criterios, pero combinada con otras competencias se convierta en un ingrediente esencial para definir la singularidad de la organización. En el futuro, la habilidad crítica de la administración será identificar, cultivar y explorar las competencias esenciales que posibiliten el crecimiento. Las competencias tienen que nutrirse y difundirse ampliamente en la organización como base para la estrategia; asimismo, precisa que la dirección esté de acuerdo con ellas para actuar de la misma forma.

de ventaja diferenciada. En estos términos, esa competencia es pasajera y fugaz.⁹

Las competencias esenciales de una empresa se identifican mediante cuatro criterios de elección: 10

- Capacidades valiosas: son las que ayudan a la empresa a neutralizar amenazas ambientales o a explorar oportunidades también ambientales; con esto generan valor para la empresa y permiten que formule o implante estrategias capaces también de generarlo para los clientes.
- 2. Capacidades raras: son las que ningún otro o pocos competidores actuales o potenciales poseen. Si una capacidad es común a muchas empresas, es poco probable que constituya una fuente de ventaja competitiva para cualquiera de ellas. La ventaja competitiva se da cuando una empresa desarrolla y explora capacidades diferentes a las de sus competidores.
- 3. Capacidades difíciles de imitar: son las que otras empresas no pueden desarrollar con facilidad y rapidez. Una capacidad puede ser difícil de imitar por tres motivos, ya sean aislados o por una combinación de ellos.
- 4. Capacidades insustituibles: son capacidades que no poseen equivalentes estratégicos y no se pueden sustituir fácil-

mente. Cuanto más difíciles de sustituir, tanto mayor es su valor estratégico. Cuanto menos visibles, tanto más difícil es encontrar un sustituto por lo que es mayor el desafío para los competidores que traten de imitarlas. El conocimiento corporativo y las relaciones de trabajo basadas en la confianza son capacidades difíciles de identificar e imitar.

Las competencias esenciales son la base de la competitividad organizacional y casi siempre dependen del talento de las personas.

Estilos de administración de Recursos Humanos

Si la estructura organizacional es importante, la cultura organizacional no lo es menos. Las suposiciones reinantes en la organización respecto de la naturaleza humana influyen poderosamente en la administración de los Recursos Humanos. De igual forma, las organizaciones se diseñan y administran de acuerdo con las teorías dominantes, así como con el empleo de varios principios y suposiciones que determinan la manera de administrar sus recursos. La aplicación de esos principios y

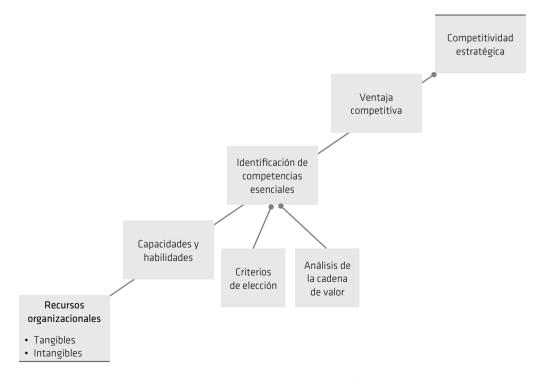


Figura II.6 Componentes del diagnóstico estratégico de la organización.¹¹

⁹ Ídem.

¹⁰ BARNEY, J. B. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, 1999, v. 17, pp. 99-120.

¹¹ CHIAVENATO, IDALBERTO y SAPIRO, ARÃO. Planejamento estratégico, op. cit.

suposiciones determinan los condicionamientos para el comportamiento humano que deben imperar en las organizaciones. Así, es imprescindible conocer algunas teorías que limitan y orientan la visión de las personas en la organización.

La teoría X y la teoría Y de McGregor

Douglas McGregor¹² distingue dos concepciones opuestas de administración basadas en suposiciones acerca de la naturaleza humana: la tradicional (teoría X) y la moderna (teoría Y). Veamos cada una.

Concepción tradicional de la administración: teoría X

Predominó durante décadas. Se basaba en conceptos y premisas incorrectas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, a saber:

- El hombre se motiva principalmente por incentivos económicos (salario).
- 2. Como la organización controla esos incentivos, el hombre es un agente pasivo al que la organización debe administrar, motivar y controlar.
- 3. Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el interés propio del individuo.

A dónde fueron a parar los recursos organizacionales en la era de la información

Como ya se mencionó, en la era industrial se tenía el concepto de que las organizaciones eran conjuntos integrados y coordinados para alcanzar objetivos organizacionales de manera eficiente y eficaz. Por supuesto, las organizaciones se reconocían por sus edificios y productos. Se veían como cosas. Eso cambió por completo en la era industrial. En estos tiempos de organizaciones virtuales, que no requieren espacio ni tiempo, las organizaciones se consideran conjuntos integrados y constantemente actualizados de competencias siempre listas y disponibles para aplicarse en cualquier oportunidad que surja, antes de que los competidores lo hagan. Así, el alma del negocio se convierte en un conjunto de competencias. ¿A dónde fueron a parar los recursos? Dejaron de ser los activos principales para convertirse en la base o plataforma sobre la que operan las competencias. Mientras que los recursos son inertes y estáticos, las competencias constituyen la inteligencia y el dinamismo que mueve a los recursos a la acción. ¿Y dónde están las competencias? La tecnología puede ayudar, pero los dueños de las competencias son los individuos que actúan en la organización. Todos los días, esas competencias ingresan por la mañana y salen por la tarde. La organización exitosa es la que sabe nutrir, compartir y aprovechar dichas competencias.

¹² McGREGOR, DOUGLAS M. "O lado humano na empresa", en Balcão, Yolanda Ferreira y Cordeiro, Laerte Leite (orgs.), *O comportamento humano na empresa*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Instituto de Documentação, 1971, pp. 45-60.

- 4. Las organizaciones pueden y deben planearse de manera que los sentimientos y sus características imprevisibles se neutralicen y controlen.
- 5. El hombre es perezoso por naturaleza y debe estimulársele mediante incentivos externos.
- 6. Por lo general, los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo que es necesario un control más rígido.
- 7. En virtud de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de controlarse y de autodisciplinarse.¹³

Dentro de este concepto tradicional del ser humano, la tarea de la administración se restringe a la aplicación y control de la energía únicamente en dirección de los objetivos de la organización. El concepto de administración es entonces el siguiente:

- La administración es la responsable de la organización productiva de los elementos de la empresa: dinero, materiales, equipos y personas, de acuerdo con sus intereses económicos.
- La administración también es un proceso que consiste en dirigir los esfuerzos de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la organización.
- 3. Sin esta intervención activa de la administración, las personas serían pasivas ante las necesidades de la organización, o incluso se resistirían a ellas. Por tanto, hay que persuadirlas, recompensarlas, sancionarlas, obligarlas, controlarlas: se necesita dirigir sus actividades. Ésta es la tarea de la administración. Se suele afirmar que administrar es lograr que las cosas se hagan por medio de las personas.¹⁴



Teoría X

Como sustento a esta teoría tradicional hay diversas creencias adicionales, menos explícitas pero muy difundidas, como:

- a) El hombre es perezoso por naturaleza: evita el trabajo o trabaja lo menos posible y prefiere que lo dirijan.
- b) Le falta ambición: no le gusta la responsabilidad y prefiere que lo liberen de sus responsabilidades.
- c) Es fundamentalmente ajeno a las necesidades de la organización.
- d) Es ingenuo, no es muy brillante y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.
- e) Su propia naturaleza lo lleva a resistirse a los cambios, pues busca la seguridad. 15

Según McGregor, estas suposiciones y creencias aún predominan en muchas organizaciones que piensan que las per-

¹³ *Ídem*, pp. 46-47.

¹⁴ Ídem, pp. 47-78.

¹⁵ Ídem, pp. 46-47.

sonas tienden a comportarse de acuerdo con las expectativas de la *teoría X*: con indolencia, pasividad, resistencia al cambio, falta de responsabilidad, tendencia a creer en la demagogia y demanda excesiva de beneficios.

2. Nueva concepción de la administración: teoría Y

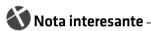
Se basa en un conjunto de suposiciones de la teoría de la motivación humana:

- El empleo del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. Al ser humano promedio no le disgusta de manera innata el trabajo. De acuerdo con ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe desempeñarse voluntariamente) o una fuente de sanción (que debe evitarse en lo posible).
- El control externo y la amenaza de sanciones no son los únicos medios para obtener la cooperación con el fin de lograr los objetivos organizacionales. El hombre tiene que conducirse y controlarse a sí mismo para ponerse al servicio de los objetivos que se le confían.
- 3. Confiar objetivos es una manera de premiar, que se relaciona con su alcance efectivo. Las recompensas más significa-

- tivas, como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización, son resultados directos de los esfuerzos encaminados a los objetivos organizacionales.
- 4. En ciertas condiciones, el hombre promedio no sólo aprende a aceptar, sino también a buscar responsabilidades. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la importancia en la seguridad personal por lo general son consecuencias de la experiencia de cada uno, y no características inherentes y universales del ser humano.
- La capacidad de emplear un alto grado de imaginación e ingenio para resolver los problemas organizacionales no es escasa, sino que se encuentra muy distribuida entre la población.
- 6. En las condiciones de vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del hombre se utilizan sólo de manera parcial.¹⁷

En otras palabras:

- 1. El ser humano no es pasivo ni contrario a los objetivos de la organización.
- Las personas tienen motivación básica, potencial para desarrollarse, patrones de comportamiento adecuados y están plenamente capacitados para asumir responsabilidades.¹⁸



Teoría Y

La *teoría Y* se refiere a un estilo de administración participativo y democrático basado en valores humanos, como:¹⁶

- Descentralización y delegación. Consiste en delegar decisiones a los niveles más bajos de la organización con el fin de que todas las personas participen más en sus actividades, tracen los caminos que juzguen mejores y asuman la responsabilidad de las consecuencias, y con eso satisfagan sus necesidades individuales más elevadas relacionadas con la autorrealización personal.
- Ampliación del puesto y enriquecimiento del trabajo. La reorganización o rediseño y la ampliación del puesto aportan a las personas actividades adicionales, con lo que provocan la innovación y motivan la aceptación de responsabilidad en la base de la pirámide organizacional. Así se proporcionan oportunidades de satisfacción de las necesidades sociales y de autoestima.
- 3. Participación y administración consultiva. La participación en las decisiones que afectan a las personas, así como la consulta con vistas a obtener sus opiniones personales, tiene como finalidad motivar a las personas a que dirijan su energía creativa hacia los objetivos de la organización. Esto proporciona

- oportunidades significativas para satisfacer las necesidades sociales y de estima.
- 4. Autoevaluación del desempeño. Los programas tradicionales de evaluación del desempeño se orientaban a la concepción tradicional (teoría X), pues la mayoría de esos programas tiende a tratar a las personas como un producto que se inspecciona en la línea de producción. Algunas organizaciones experimentan como éxito la formulación, hecha por las personas, de sus propios objetivos y una autoevaluación periódica de su desempeño en comparación con esos objetivos establecidos. El superior jerárquico tiene una enorme importancia en este proceso porque funciona como orientador y estimulador del desempeño futuro y no como juez o inspector del desempeño pasado. Además, las personas se ven motivadas a asumir la responsabilidad de planear y evaluar su contribución al logro de los objetivos de la organización. Esto tiene efectos positivos en las necesidades de estima y autorrealización.

Si ideas como éstas no producen los resultados esperados, puede ser que la administración haya "comprado" la idea pero la haya aplicado según las concepciones tradicionales.

¹⁷ Ídem, p. 54.

¹⁸ Ídem, p. 55

Teoría X	Teoría Y
1. A los seres humanos no les gusta el trabajo y siempre que pueden lo evitan.	 El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, de acuerdo con las condiciones.
2. Todas las organizaciones tienen objetivos. A las personas que trabajan en las organizaciones se les tiene que obligar, controlar y hasta amenazar con sanciones para que se esfuercen en el logro de esos objetivos.	 El control externo y las amenazas con sanciones no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden tener autocontrol y tomar la dirección de sí mismas en cuanto estén convencidas y se sientan comprometidas.
3. En general, las personas prefieren ser dirigidas que dirigir.	3. Las recompensas por el trabajo se relacionan con los compromisos asumidos.
4. Las personas evitan las responsabilidades.	4. Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades.
5. Las personas promedio tienen pocas ambiciones.	5. La imaginación, la creatividad y el ingenio se encuentran con facilidad en las personas.
6. Las personas se preocupan, sobre todo, por la seguridad y el bienestar propios.	6. El potencial intelectual del ser humano promedio está aún lejos de aprovecharse en su totalidad.

Figura II.7 Teoría X y teoría Y: concepciones diferentes de la naturaleza humana.

En el marco de esta concepción moderna del hombre, según la teoría Y, la tarea de la administración es mucho más amplia:

- 1. La administración es la responsable de organizar los elementos productivos de la empresa (dinero, materiales, equipos, personas) para obtener sus fines económicos.
- 2. Las personas no son por naturaleza pasivas o contrarias a las necesidades de la organización. Se pueden volver así por su experiencia en otras empresas.
- 3. La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, de orientar su comportamiento a los objetivos organizacionales son características presentes en todas las personas. La administración no las genera en ellas, pero tiene la responsabilidad de proporcionar las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas estas características.
- 4. La tarea esencial de la administración es crear las condiciones organizacionales y los métodos de operación mediante los cuales las personas logren mejor sus objetivos personales y encaminen sus propios esfuerzos al logro de los objetivos organizacionales.¹⁹

Conforme a esta concepción, administrar es un proceso que consiste en crear oportunidades, liberar potencialidades, eliminar obstáculos, impulsar el crecimiento, proporcionar orientación. Es una administración por objetivos en lugar de una administración por controles.

Hoy en día, las teorías X y Y se consideran los puntos extremos y antagónicos de un *continuum* de concepciones con varios grados intermedios. En otras palabras, entre la teoría X (autocrática, impositiva y autoritaria) y la teoría Y (democrática, consultiva y participativa) existen grados continuos y sucesivos.

Teoría Z

Hace poco, Ouchi²⁰ publicó un libro sobre la concepción japonesa de administración y su aplicación con éxito en empresas estadounidenses. A esta concepción oriental le dio el nombre de teoría Z, en referencia a la contribución de McGregor. Al retratar el cuadro cultural de Japón (valores, estilos y costumbres), Ouchi muestra que la productividad es mucho más un asunto de administración de personas que de tecnología; de administración humana fundada en filosofía y cultura organizacional adecuadas que de perspectivas tradicionales fundadas en la organización.



Teoría Z

En las empresas japonesas, el proceso de toma de decisiones es participativo y consensual (se consulta a todo el equipo para llegar a un consenso), resultado de una larga tradición de participación y compromiso de sus miembros en la vida organizacional. En Japón el empleo es vitalicio, existe estabilidad en el empleo y la empresa funciona como una comunidad humana en estrecha vinculación y participación mediante el trabajo en equipo. De esta manera, la productividad es una cuestión de organización social: la mayor productividad no proviene de un trabajo más arduo, sino de una visión cooperativa asociada a la confianza. A diferencia de otros países donde existe una relación de desconfianza entre el sindicato, el gobierno y la administración de las organizaciones, la teoría Z realza el sentido de responsabilidad comunitaria como base para la cultura organizacional.

OUCHI, WILLIAM. Teoría Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês, São Paulo, Fundo Educativo Brasileiro, 1982.

Los sistemas de administración de las organizaciones humanas

Para analizar y comparar las distintas formas como las organizaciones administran a sus participantes, Likert adoptó un interesante modelo comparativo al que denominó sistemas de administración. ²¹ La acción administrativa asume distintas características que dependen de las condiciones internas y externas de la empresa. Esto significa que la acción administrativa nunca es igual en todas las empresas, sino que varía de acuerdo con una infinidad de variables. Para Likert no existe una política de administración válida para todas las situaciones y ocasiones posibles.

Para simplificar la metodología de Likert, utilizaremos sólo cuatro variables organizacionales: proceso de toma de decisiones, sistema de comunicación, relación interpersonal y sistemas de recompensas y de sanciones, como medios para la motivación del personal. El contenido de cada una de estas cuatro variables organizacionales es el siguiente:

- a) Proceso de toma de decisiones: define cómo se toman las decisiones en la empresa y quién las toma. Si las decisiones se centralizan o descentralizan, se concentran en la cúspide de la jerarquía o se dispersan en la periferia de la organización.
- b) Sistema de comunicación: define cómo se transmite y recibe la comunicación dentro de la organización. Si el flujo de las decisiones es vertical y descendente, si es vertical en dos direcciones y también si es horizontal.
- c) Relación interpersonal: define cómo se relacionan entre sí las personas dentro de la organización y el grado de libertad en esas relaciones humanas; si las personas trabajan aisladas o en equipos de trabajo mediante una intensa interacción humana.
- d) Sistema de recompensas y de sanciones: define cómo la empresa motiva a las personas para que se comporten de cierta manera; si esa motivación es positiva y alentadora, o negativa e inhibidora.

Las cuatro variables se presentan de manera diferente en cada empresa. En su conjunto pueden constituir cuatro opciones que reciben el nombre de sistemas administrativos. Veamos cuáles son los cuatro sistemas administrativos de acuerdo con las cuatro variables de Likert.²²

a) Sistema 1: autoritario-coercitivo

Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, centralizado, coercitivo, arbitrario y que controla con rigidez todo lo que ocurre dentro de la empresa. Es el sistema más duro y cerrado. Sus características principales son:

1. Procesos de toma de decisiones: totalmente centralizado en la cúpula de la empresa, la cual se congestiona y se so-

- brecarga con la tarea de toma de decisiones, mientras los niveles más bajos ignoran por completo las decisiones tomadas.
- Sistema de comunicación: muy precario y obstinado. La comunicación se da verticalmente, en sentido descendente; lleva sólo órdenes, y pocas veces, orientaciones o explicaciones. No existe comunicación ascendente y mucho menos lateral.
- 3. Relación interpersonal: las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para los intereses de la empresa y para el buen desarrollo de las labores. La organización ve con enorme desconfianza las conversaciones informales entre las personas y procura reprimirlas al máximo. La comunicación informal es simplemente prohibida. Para evitar las relaciones humanas, los puestos y las tareas se diseñan de manera que aíslen a las personas.
- 4. Sistema de recompensas y de sanciones: se centra en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer las reglas y reglamentos internos, y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos en vigor.

b) Sistema 2: autoritario-benevolente

Es un sistema administrativo autoritario, pero menos duro y cerrado que el sistema 1. En realidad es una variante del sistema 1, más condescendiente y menos rígido. Sus características principales son:

- 1. Proceso de toma de decisiones: centralizado en la cúpula de la organización, pero que permite una reducida delegación de decisiones de pequeña importancia y de carácter meramente repetitivo y burocrático, basadas en rutinas y prescripciones simples sujetas a su aprobación posterior; así, lo que prevalece siempre es el aspecto centralizado.
- 2. Sistema de comunicación: relativamente precario, basado en comunicación descendente, aunque la cúpula se orienta con comunicación ascendente que proviene de los niveles más bajos.
- 3. Relación interpersonal: la organización tolera que las personas se relacionen entre sí en un clima de relativa condescendencia. A pesar de todo, la interacción humana es aún reducida y la incipiente organización informal aún se considera una amenaza para los intereses y objetivos de la empresa.
- 4. Sistema de recompensas y de sanciones: centrado en las medidas disciplinarias, aunque el sistema es menos arbitrario y ofrece recompensas materiales y salariales con más frecuencia, y menos recompensas de tipo simbólico o social.

c) Sistema 3: consultivo

Es un sistema administrativo que se inclina más al lado participativo que al autocrático e impositivo. Representa una

LIKERT, RENNIS. A organização humana, São Paulo, Atlas, 1975.
 Ídem.

disminución gradual de la arbitrariedad organizacional. Sus características principales son:

- Proceso de toma de decisiones: es participativo y consultivo.
 Es participativo porque las decisiones son relativamente
 delegadas a los diversos niveles jerárquicos, pero deben
 orientarse por las políticas y directrices definidas por la
 dirección de la empresa para demarcar todas las decisiones y acciones de quienes las toman. Es consultivo porque se toma en cuenta la opinión de los niveles inferiores
 para definir las políticas y directrices que los afectan. Las
 decisiones se someten a la aprobación de la cúpula empresarial.
- 2. Sistema de comunicación: las comunicación es vertical en sentido descendente (encaminada a la orientación general y no a órdenes específicas), ascendente y lateral (horizontal) entre los pares. La empresa desarrolla sistemas de comunicación para facilitar el flujo de información y como base para el logro de sus objetivos.
- 3. Relación interpersonal: la empresa crea condiciones favorables para una organización informal sana y positiva. La confianza en las personas es mucho más elevada, si bien no es completa ni definitiva. El trabajo permite la formación de equipos y grupos transitorios que privilegian las relaciones humanas.
- 4. Sistema de recompensas y de sanciones: se centra en las recompensas materiales (como incentivos salariales y oportunidades de promoción y desarrollo profesional) y simbólicas (como prestigio y estatus), aunque en ocasiones se presenten sanciones leves y esporádicas.

d) Sistema 4: participativo

Es el sistema administrativo democrático y participativo. Es el más abierto de todos los sistemas. Sus características principales son:

1. Proceso de toma de decisiones: se delegan por completo a los niveles jerárquicos más bajos de las organizaciones. La cúpula empresarial define políticas y directrices, con lo que controlan sólo los resultados, y dejan las decisiones y acciones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. El consenso entre las personas es el concepto más importante en el proceso de toma de decisiones.

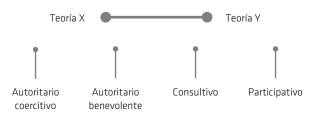


Figura II.8 El continuum autoritario-participativo en los cuatro sistemas y su relación con las teorías X y Y.

- 2. Sistema de comunicación: la comunicación fluye en todas direcciones (vertical, horizontal y lateral) y la empresa hace grandes inversiones en sistemas de información, pues son indispensables para su flexibilidad, eficiencia y eficacia. La información es uno de los recursos más importantes de la empresa y debe compartirse por todos los miembros que la necesiten para trabajar, a fin de obtener la sinergia necesaria.
- 3. Relación interpersonal: centrada en el trabajo en equipo. La formación de grupos espontáneos es importante para las relaciones entre las personas. Las relaciones interpersonales se basan en la confianza mutua y no en esquemas formales (como descripciones de puestos, relaciones formales previstas en el organigrama, etcétera). El sistema estimula la participación y el compromiso grupal de manera que las personas se sientan responsables de lo que deciden y de lo que hacen en todos los niveles organizacionales.
- 4. *Sistema de recompensas y sanciones:* se da gran importancia a las recompensas simbólicas y sociales, si bien no se omiten las recompensas salariales y materiales. Rara vez hay sanciones, las cuales siempre se definen y deciden entre los grupos interesados.

En resumen, los cuatro sistemas de Likert se presentan como en la figura II.9.

Los cuatro sistemas administrativos no son irregulares ni discontinuos. No tienen fronteras claras y entre ellos existen variaciones intermedias. A medida que una administración se aproxima al sistema 1, tiende a ser del tipo tradicional, cerrado, burocrático, impersonal y autocrático. Si se aproxima al sistema 4, es una administración de tipo abierto, orgánico, participativo y democrático.

- El sistema 1 se encuentra en organizaciones que emplean mano de obra intensiva y que adoptan tecnología rudimentaria, en las que el personal tiene calificación profesional baja y nivel mínimo de educación. Es el sistema que se emplea, por ejemplo, en el área de producción de las empresas de construcción civil o de construcción industrial.
- 2. El sistema 2 se encuentra en empresas industriales que emplean una mejor tecnología y mano de obra más especializada, pero que conservan alguna forma de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de las personas. Es el que se observa en el área de producción y de montaje de la mayoría de las empresas industriales y en las oficinas de ciertas fábricas.
- 3. El sistema 3 se emplea en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras, o en empresas industriales con tecnologías avanzadas y políticas de personal más abiertas.
- 4. El sistema 4 todavía no se encuentra mucho en la práctica; predomina en organizaciones que utilizan tecnología compleja y en las que el personal es especializado y de-

Variables comparativas	Sistema 1 Autoritario coercitivo	Sistema 2 Autoritario benevolente	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
Proceso de toma de decisiones	Totalmente centrado en la cúpula de la organiza- ción, que monopoliza las decisiones.	Centralización en la cúpula, pero permite una pequeña delegación de decisiones sencillas y rutinarias.	Consulta a los niveles inferiores, permite delegación y participación de las personas.	Totalmente delegado y descentralizado. La cúpula define políticas y controla resultados.
Sistema de comunicación	Muy precario. Sólo comunicaciones verticales, descendentes, de órdenes.	Relativamente precario. Prevalece la comunicación vertical descendente sobre la ascendente.	Se facilita el flujo de comunicación vertical (ascendente/descendente) y horizontal.	La comunicación es vital para el éxito de la empresa. La información se comparte por completo.
Relaciones interpersonales	Los contactos entre perso- nas provocan desconfianza. La organización informal está prohibida y se conside- ra perjudicial. Los puestos aíslan a las personas.	Se toleran con alguna con- descendencia. La organiza- ción informal es incipiente y se considera una amenaza para la empresa.	Se deposita en las personas una confianza relativa. La empresa fomenta la organización informal. Tra- bajo en equipo o en grupos esporádicos.	Trabajo en equipo. La formación de grupos informales es importante. Confianza mutua, participa- ción y compromiso grupal.
Sistema de recompensas	Centrado en sanciones y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Raras recompensas materiales.	Centrado en sanciones y en medidas disciplinarias de manera menos arbitraria. Recompensas salariales más frecuentes. Raras recompensas sociales.	Centrado en las recompensas materiales (sobre todo salarios). Recompensas sociales ocasionales. Raras sanciones o castigos.	Centrado en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Raras sanciones, y cuando se presentan, se deciden por los grupos.

Figura II.9 Los cuatro sistemas administrativos.

sarrollado, como agencias de publicidad, organizaciones de consultoría en ingeniería, administración, auditoría o procesamiento de datos, etcétera.



Sistemas administrativos

Parece haber una estrecha relación entre la tecnología en la organización y las características de su personal, así como de los sistemas administrativos. Entre más desarrollada y compleja es la tecnología, tanto mayor la preparación humana y mayor la necesidad del sistema 4.

Los cuatro sistemas administrativos permiten identificar las diferentes opciones para administrar a las personas dentro de las organizaciones. En un extremo está el sistema 1, que se refiere al comportamiento organizacional arbitrario, autoritario, autocrático, que recuerda en muchos sentidos lo estudiado sobre la teoría X. En el otro extremo, el sistema 4 se refiere al comportamiento organizacional democrático y participativo, que recuerda a la teoría Y. En esta gama de posibilidades es donde situamos la manera de administrar a las personas en las organizaciones. El desafío es desplazar las características, continua e incesantemente, al lado derecho de la gráfica, es decir, al sistema 4. Y hacia allá se orienta la brújula de la administración moderna de personas.

No se trata de cambiar todo absolutamente, sino de desarrollar una especie de revolución silenciosa pero muy poderosa: un cambio en la manera de tratar a las personas y transmitirles amplia libertad de acción, pensamiento, formación, relaciones humanas, elección de los métodos y procedimientos de trabajo.

Enfoque sistemático y contingencial de la administración

Las ideas de McGregor, Likert y demás autores conductistas visualizan a la organización a través del prisma de un sistema de intercambios, alicientes y contribuciones dentro de una compleja red de decisiones. El enfoque de estos autores aún está muy dirigido al "interior" de las organizaciones como si fueran unidades absolutas, totales y únicas. Con la teoría de sistemas se inicia una preocupación fundamental por la construcción de modelos abiertos más o menos definidos que integren dinámicamente al ambiente y cuyos subsistemas operen en una compleja interacción tanto interna como externa. Los subsistemas que forman una organización están interconectados e interrelacionados, en cuanto el suprasistema ambiental interactúa con los subsistemas y con la organización en su conjunto. En la teoría de la contingencia se da un desplazamiento de dentro hacia fuera de la organización, y la importancia se pone en el ambiente y en las demandas ambientales sobre la dinámica organizacional. La perspectiva situacional destaca que las características ambientales son las que condicionan las características de las organizaciones. No existe una mejor manera (the best way) de organizar o de administrar una organización. Todo depende (it depends) de las características ambientales relevantes para la organización. Los sistemas culturales, políticos, económicos, etc., afectan intensa y continuamente a las organizaciones, al tiempo que se encuentran en interacción dinámica y expuestos a su influencia recíproca. Las características organizacionales sólo se pueden atender por medio del análisis de las características ambientales, a las que tratan de adecuarse. La teoría de la contingencia es básicamente situacional, circunstancial y condicional: ni en las organizaciones ni en su administración existe

nada absoluto. Todo es relativo. La manera de administrar una organización difiere en el tiempo y en el espacio (ambiente). Es lo que veremos a lo largo de este libro.

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

Capítulo 4

La administración de Recursos Humanos

Lo que verá en este capítulo:

- El carácter multivariado del área de RH.
- El carácter situacional contingencia del área de RH.
- El área de RH como responsabilidad de línea y función de staff.
- El área de RH como proceso.
- · Políticas de RH.
- · Obietivos del área de RH.
- Dificultades básicas del área de RH.

Objetivos de aprendizaje:

- Mostrar las características —multivariadas y situacionales— del área de RH.
- Presentar el área de RH como proceso de responsabilidad de cada gerente.
- Señalar políticas y objetivos del área de RH.

Caso introductorio

La transformación de los Recursos Humanos en Constelación Libra

Hace poco, Helena González recibió el puesto de vicepresidenta de RH de Constelación Libra, S.A., una importante empresa de cosméticos de Brasil. La dirección se queja de que el área de Recursos Humanos es muy conservadora y no aporta nada a los objetivos

de la organización. El objetivo principal de Helena es transformar RH de un área operacional y burocrática a un área estratégica e innovadora. ¿Cómo puede explicar Helena esta transformación a la mesa directiva?

La Administración de Recursos Humanos (área de RH) es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de Recursos Humanos es un ejecutivo en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, el área de RH es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización.

El carácter multivariado del área de RH

El área de RH es un área interdisciplinaria: comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, informática, etcétera. Los asuntos que se suelen tratar en el área de RH se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en el nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos

Los asuntos tratados por el área de RH se refieren a aspectos tanto internos de la organización (enfoque introvertido del área de RH) como externos o ambientales (enfoque extravertido del área de RH). La figura 4.1 da una idea de las técnicas utilizadas en el ambiente interno y externo de la organización.

Algunas técnicas del área de RH se aplican directamente a las personas sujetas a su aplicación. Otras, como las de la figura 4.2, se aplican indirectamente, ya sea por medio de los puestos que desempeñan o por los planes o programas globales o específicos.

Algunas técnicas del área de RH apuntan a la obtención y suministro de datos, mientras que otras son en esencia decisiones que se toman sobre los datos.

El área de RH se puede referir al nivel individual y a los niveles grupal, departamental, organizacional e inclu-so ambiental de la organización, como se muestra en la figura 4.4.

El carácter situacional del área de RH

No existen leyes o principios universales para la administración de Recursos Humanos. El área de RH es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga acerca del ser humano y su naturaleza, y, sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles. A medida que varían estos elementos, cambia también la forma de la organización. A ello se debe el carácter situacional del área de RH, que no se compone por técnicas rígidas e inmutables, sino por técnicas muy flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico. Un esquema exitoso del área de RH de una organización en una época determinada puede no tener éxito en otra organización, o en la misma pero en otra época, debido a que las cosas cambian, las necesidades se modifican y el área de RH debe tener en consideración el cambio constante en las organizaciones y sus ambientes. Por otro lado, el área de RH no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales.

En algunas organizaciones dispersas geográficamente, el área de RH está centralizada, como se muestra en la figura 4.4. Los departamentos de Recursos Humanos ubicados en cada fábrica o unidad, aunque se encuentren en puntos distintos, se subordinan directamente a la dirección de Recursos Humanos con autoridad sobre esos departamentos, los cuales son prestadores de servicios en las fábricas o unidades respectivas. Esta situación tiene la ventaja de que proporciona unidad en el funcionamiento y uniformidad en los criterios para la aplicación de las técnicas en puntos distintos. A pesar de todo, tiene la desventaja de la vinculación y la comunicación a distancia:

Técnicas utilizadas en el ambiente externo

- · Estudio del mercado de trabajo
- · Reclutamiento y selección
- · Investigación de salarios y prestaciones
- · Relaciones con los sindicatos
- · Relaciones con entidades de formación profesional
- · Legislación laboral
- Etcétera

Técnicas utilizadas en el ambiente interno

- Análisis y descripción de puestos
- · Valuación de puestos
- Capacitación
- · Evaluación del desempeño
- Plan de vida y carrera
- Plan de prestaciones sociales
- Política salarial
- Higiene y seguridad
- Etcétera

Figura 4.1 Algunas técnicas del área de RH y su vinculación con los ambientes interno y externo.



Figura 4.2 Técnicas del área de RH aplicadas directa o indirectamente a las personas.

además de la demora en la comunicación, las decisiones tomadas por el departamento superior se toman a distancia, y muchas veces sin un conocimiento profundo de los problemas locales.

En otras organizaciones dispersas geográficamente, el área de RH está descentralizada, como se ve en la figura 4.6. Los departamentos de Recursos Humanos de cada fábrica o unidad reportan directamente al responsable de la fábrica o de

la unidad, y reciben asesoría o consultoría de la dirección de Recursos Humanos, que planea, organiza, controla y asesora a los departamentos de Recursos Humanos, los cuales reciben órdenes de los responsables de las fábricas o unidades. Esta circunstancia tiene la ventaja de proporcionar rapidez y adecuación a la solución de los problemas locales, así como recibir la asesoría técnica y los planes proyectados en la matriz, los cuales se ajustan a las necesidades de cada fábrica o

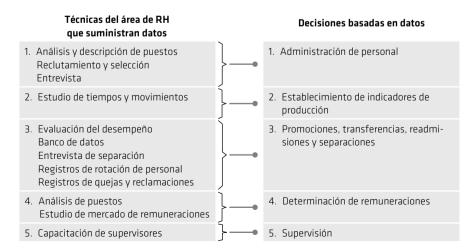


Figura 4.3 Técnicas que proporcionan datos y decisiones del área de RH basadas en datos.

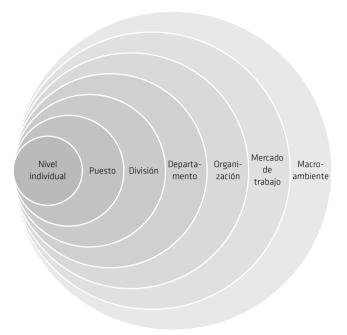


Figura 4.4 Los diversos niveles de referencia del área de RH.

unidad. Sin embargo, tiene la desventaja de la heterogeneidad y la variedad de criterios, en la medida en que se adaptan a las necesidades locales.

En algunas organizaciones, el departamento del área de RH se sitúa en el nivel institucional: su posición en la estructura organizacional corresponde al nivel jerárquico de dirección, siendo por lo tanto un área de decisión, como se muestra en la figura 4.7.

En otras organizaciones, el departamento de Recursos Humanos se encuentra en el nivel intermedio, por lo que no toma decisiones; en este caso se reporta a un departamento resolutivo, por lo general ajeno a sus actividades, como se aprecia en la figura 4.8. Las decisiones tomadas en la alta dirección no siempre consideran los aspectos relacionados con recursos humanos por carencia de un profesional competente. Los asuntos del personal los resuelve algún elemento de la dirección que desconoce la complejidad del problema.

En otras organizaciones, el área de RH es un departamento que asesora a la presidencia con servicios de *staff*. En el caso de la figura 4.9, el departamento de Recursos Humanos (en el nivel intermedio) se vincula a la presidencia de la organización: todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por el departamento del área de RH deben avalarse y comunicarse a la presidencia para aplicarse en la organización. Una vez avalados, los directores respectivos los instrumentan en las distintas áreas.



Sistemas administrativos

En realidad, la ubicación, el nivel, la subordinación o la cantidad de autoridad y responsabilidad del departamento del área de RH dependen no sólo del tipo de racionalidad predominante en la organización, sino también de diversos factores ya vistos. Las concepciones sobre la naturaleza de las personas son condicionantes también importantes del papel del área de RH en cada organización.

Lo que destaca aún más el carácter multivariado y situacional del área de RH es que tanto las organizaciones como las personas son diferentes. Así como entre las personas existen disimilitudes individuales, también las hay entre las organizaciones, lo que hace que el área de RH tenga que conducirse con esas diferencias.

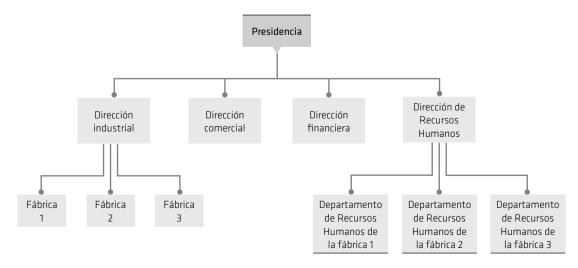


Figura 4.5 Estructura organizacional en la que se centraliza la función de RH.

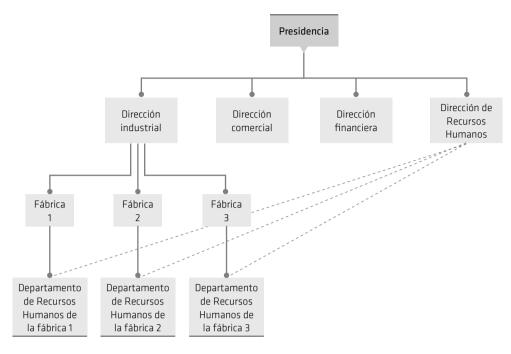


Figura 4.6 Estructura organizacional en la que se descentraliza la función de RH.

El área de RH como responsabilidad de línea y función de *staff*

La responsabilidad básica del área de RH en el nivel institucional le corresponde al ejecutivo máximo de la organización: al
presidente. Desde un punto de vista más amplio, el presidente
es el responsable de toda la organización. A él corresponden
las decisiones sobre la dinámica y los destinos de la organización, y sobre los recursos disponibles o necesarios. En el nivel
departamental o por división, el responsable del área de RH es
el ejecutivo de línea, por ejemplo, el jefe o gerente responsable del departamento. De esta manera, cada jefe o gerente es
responsable de un departamento; así como de los recursos humanos destinados a su área, cualquiera que sea, de línea o de
asesoría, de producción o de ventas, de finanzas, de personal,
etcétera. En suma, toda la organización comparte la responsabilidad del área de RH. Tanto el presidente como cada jefe o

gerente deben tener conocimientos esenciales sobre recursos humanos.



Responsabilidad de línea y función de staff (asesoría)

La primera función del presidente es hacer que la organización tenga éxito en todos los aspectos posibles. Pero cuanto más grande es la organización, tanto mayor es el desfase entre las decisiones tomadas en la alta dirección y las acciones en cualquiera de los niveles inferiores. Cuanto más distante esté de las acciones cotidianas, tanto menor efecto tendrá sobre ellas. Sus decisiones pueden influir en el futuro pero no en el presente, afectan lo que sucederá pero no lo que está sucediendo. Por tanto, el presidente debe compartir con su equipo las decisiones relativas a la organización y sus recursos. Lo mismo ocurre con el área de RH: ésta es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. Esto significa que quien administra al personal es cada gerente o jefe

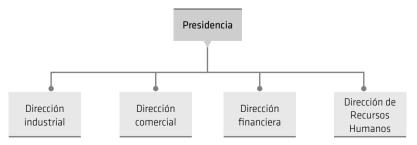


Figura 4.7 Estructura organizacional simple en la que la función de RH se encuentra en el nivel institucional.

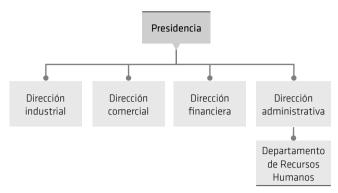


Figura 4.8 Estructura organizacional simple en donde la función de RH se encuentra en el nivel intermedio.

dentro de su área de acción. El jefe debe ser el que tome decisiones respecto de sus subordinados: el que decida sobre nuevas contrataciones, sobre promociones y transferencias, sobre evaluación del desempeño, sobre méritos, capacitación, separación, disciplina, métodos y procesos de trabajo, etc.; el que supervise, dé órdenes, informe y oriente, y el que reciba de sus subordinados información, solicitudes y aclaraciones. El jefe debe ser el que transmita a sus subordinados las expectativas y planes de la organización, y el que recoja las aspiraciones y el sentir de los subordinados. Además, el principio de la unidad de mando, o de la supervisión única, hace necesario que no se divida la autoridad de cada jefe. De esta manera, cada uno tiene autoridad de línea sobre sus subordinados, es decir, facultad para decidir, actuar y mandar. En consecuencia, también tiene la responsabilidad de línea sobre sus subordinados. Así, el área de RH es una responsabilidad de línea, es decir, responsabilidad de cada jefe.

Sin embargo, para que las jefaturas actúen relativamente de manera uniforme y coherente en relación con sus subordinados, es necesario un departamento de *staff*, de asesoría y consultoría que proporcione a las jefaturas la debida orientación, las normas y procedimientos para administrar a sus subordinados. Además de esa asesoría, consejo y consultoría, el departamento de *staff* también debe prestar servicios especializados (como reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de puestos, etc.) para aportar propuestas y recomendaciones a las jefaturas, de modo que puedan tomar decisiones adecuadas.

En estas condiciones, el área de RH es una responsabilidad de línea (de cada jefe) y una función de staff (asesoría que el departamento de RH presta a cada jefe). La posición del departamento del área de RH es de staff. Éste asesora a través del desarrollo de políticas para la solución de problemas específicos del personal con el suministro de datos que permitan al jefe de línea tomar decisiones; asimismo, con el desarrollo de servicios especializados, debidamente solicitados. Con estas condiciones, el jefe de línea considerará al especialista en RH fuente de ayuda y no un intruso en sus responsabilidades. Las fricciones entre línea y staff no desaparecerán jamás, pero se aminoran cuando ambos consideran la división de responsa-

sabilidades y de funciones un esfuerzo conjunto para el logro de lo mejor para la organización.

El éxito de un departamento del área de RH depende, de manera directa, de que los jefes de línea lo consideren una fuente de ayuda. Así, la asesoría al personal debe buscarse, jamás imponerse. El administrador de RH no da órdenes a los miembros de línea de la organización o a sus empleados, excepto dentro de su propio departamento. Así, la responsabilidad del alcance de determinados resultados por medio de los miembros de su grupo de trabajo pertenece al jefe, no al administrador de RH.

El área de RH como proceso

El área de RH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas —es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización— es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas.

Integrar, organizar, retener, desarrollar y controlar a las personas son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema. En una visión sistémica, los cinco procesos se consideran subsistemas de un sistema mayor, como se ve en la figura 4.11.

De vuelta al caso introductorio

La transformación de los Recursos Humanos en Constelación Libra

RLa primera acción de Helena fue ocuparse de su propio departamento: revisar y hablar con sus subordinados sobre la estructura

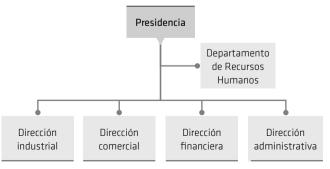


Figura 4.9 Estructura organizacional en la que la función de RH se encuentra en en la posición de *staff*.

organizacional del área de RH. La departamentalización funcional del área consistía en cinco departamentos: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, remuneración y prestaciones, relaciones laborales, e higiene y seguridad. Cada departamento tenía un gerente especializado que no sabía nada de los demás departamentos. Helena quiere derribar esas fronteras internas entre los departamentos y transformarlos en equipos multifuncionales, como se muestra en la figura 4.10.

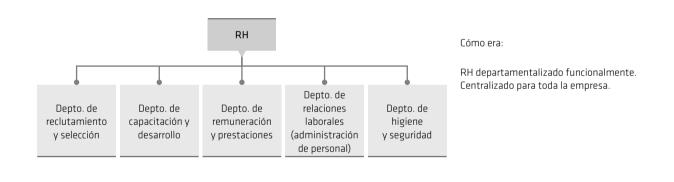
¿Qué ideas propondría usted a Helena?

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual se capta y atrae a las personas, se las integra a sus tareas, retiene en la organización, y se les desarrolla y evalúa. El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior debido a la íntima interacción entre los subsistemas y a que esos cinco subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica. Son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etcéte-

ra. Son muy variables, y, aunque interdependientes, si uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los demás lo hagan exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

La figura 4.13 muestra este aspecto de la gestión de personas: existe un *continuum* de situaciones intermedias; en el extremo izquierdo está una situación de subdesarrollo con un carácter rudimentario en cada subsistema, y en el derecho, una situación de superdesarrollo y complejidad. Con las puntuaciones del 1 al 10 en la escala se determina la situación de una organización. Por tanto, la preocupación básica será desplazar las características del área de RH de la izquierda a la derecha, con la intención de llegar al grado 10 de la escala; ésta será la principal tarea de los ejecutivos del área de RH en el nuevo milenio. El nivel del área con el cambio del milenio será, sin lugar a dudas, el extremo derecho del *continuum*. Hacia allá hay que encaminar los esfuerzos para modificar y modernizar esta área.

Se dedica una parte del libro a cada proceso, y cada parte se divide en subcapítulos que abordan los subprocesos.



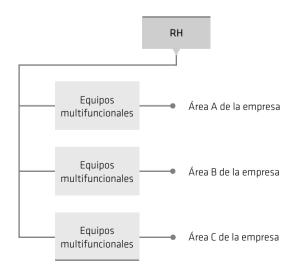


Figura 4.10 La nueva organización en Constelación Libra.

Cómo es ahora:

RH dividido en equipos multifuncionales. Descentralizado como consultoría interna. Evaluación

Proceso	Objetivo	Actividades
Atracción (o provisión)	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Integración de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional

Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas

+ Cuadro 4.1 Los cinco procesos básicos en la gestión de Recursos Humanos

Políticas de recursos humanos

Las políticas surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura organizacionales. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Ofrecen respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia, y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para aclarar o resolver cada problema.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían en gran medida de una organización a otra.

Cada organización desarrolla la política de RH más adecuada a su filosofía y sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar los objetivos de la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

- 1. Políticas de integración de recursos humanos:
 - a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.
 - b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a apti-

tudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.

Banco de datos/ Sistemas de información

Controles - Constancia - Productividad -

- c) Cómo incorporar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y eficacia.
- 2. Políticas de organización de recursos humanos:

Equilibrio social

- a) Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos que consideren la

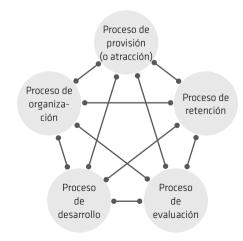


Figura 4.11 Los cinco subsistemas en la gestión de personas y su interacción.

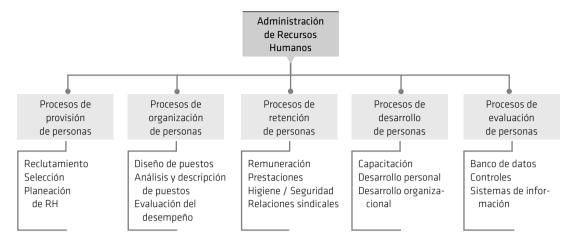


Figura 4.12 Procesos y subprocesos en el área de RH.

posición inicial y el plan de carrera, que definan las posibilidades futuras dentro de la organización.

- c) Criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.
- 3. Políticas de retención de los recursos humanos:
 - a) Criterio de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo.

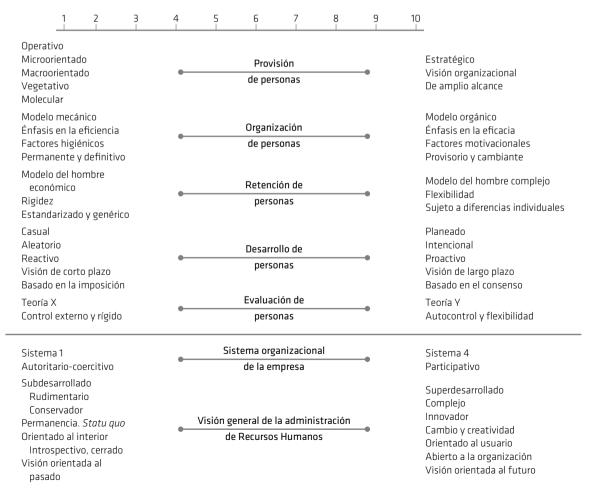


Figura 4.13 Continuum de las situaciones en los subsistemas del área de RH.

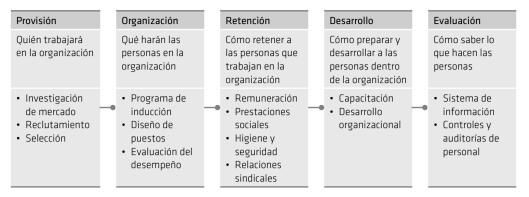


Figura 4.14 Proceso global del área de RH.

- b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades en el universo de puestos de la organización y contemplen la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
- c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización.
- e) Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

4. Políticas de desarrollo de recursos humanos:

- a) Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus labores.
- b) Criterios de desarrollo de los recursos humanos de mediano y largo plazo que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
- c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales mediante la modificación de la conducta de los participantes.

5. Políticas de evaluación de recursos humanos:

- a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar la información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- b) Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

La figura 4.15 da una visión de conjunto de todas estas políticas.

Objetivos del área de RH

Los objetivos del área de RH deben estar fuera de ella. El área debe servir a los objetivos del negocio de la organización. El área de RH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas —que en ella colaboran— lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. El área de RH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo las cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización. Sin embargo, cuando se habla del área de RH hay más cosas en juego, como la calidad de vida que tendrán la organización y sus socios y el tipo de socios que la organización desea cultivar.



Políticas y procedimientos

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización, por medio de los cuales rige sus relaciones con los empleados, accionistas, consumidores, proveedores, etcétera. Con base en estas políticas se definen los procedimientos por ejecutarse, los cuales son guías de acción predeterminados para orientar operaciones y actividades, y que toman en cuenta los objetivos de la organización. Estos procedimientos son una especie de plan permanente para orientar a las personas en la realización de sus tareas en la organización. En el fondo, sirven para guiar a las personas en la consecución de estos objetivos. Buscan proporcionar coherencia a la realización de las actividades, además de garantizar un trato equitativo a todos los participantes y un trato justo en todas las situaciones.

Los objetivos del área de RH se desprenden de las metas de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (bien de producción o consumo) o servicio (actividad especializada). Así, junto con los objetivos organizacionales, el área de RH debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales del área de RH son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- 2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- 3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

De vuelta al caso introductorio

La transformación del área de RH en Constelación Libra

La segunda acción que realizó Helena González fue transformar a los gerentes de departamento en gestores de personas. Además de los aspectos técnicos del trabajo, los gerentes se encargarán también de los aspectos humanos. Promover y descentralizar el área de RH en toda la organización. Este proceso de descentralización procura dar mayor autonomía a los gerentes en la conducción de sus equipos. ¿Cómo debe Helena transformar poco a poco el área de RH en una función de staff?

Dificultades básicas del área de RH

Lo que distingue al área de RH de otras áreas de la organización es su singular ambiente de operaciones. Administrar recursos humanos es diferente a la administración de cualquier otro recurso organizacional, pues implica algunos obstáculos. Las dificultades básicas del área de RH son:

- El área de RH trata con medios, con recursos intermedios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, dar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- 2. El área de RH trata con esos recursos vivos, extraordinariamente complejos, diversos y variables que son las personas. Estos recursos se importan del ambiente a la organización, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
- Los recursos humanos no se encuentran sólo dentro de la jurisdicción del área de RH, sino sobre todo en los diver-

- sos departamentos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes, quienes son responsables directos de sus subordinados. El área de RH es una responsabilidad de línea y una función de *staff*.
- 4. El área de RH se preocupa principalmente de la eficiencia y la eficacia. Sin embargo, lo más importante es que no puede controlar los eventos o condiciones que las producen. Esto se debe a que los principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y la conducta heterogénea de los participantes.
- 5. El área de RH trabaja en ambientes y condiciones que no determina y sobre los cuales posee un grado de poder o de control muy pequeño. Por ello, está destinada a la dependencia, adaptación y transigencia. Sólo con una clara noción de la finalidad principal de la organización, con mucho esfuerzo y perspicacia, el ejecutivo del área de RH logra —si acaso— un razonable dominio sobre los destinos de la organización.
- 6. Los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diversos, y varían de acuerdo con el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología empleada y el tipo de tarea u obligación. El control de calidad se realiza desde el proceso inicial de selección de personal y se extiende a lo largo del desempeño cotidiano.
- 7. El área de RH no trata directamente con las fuentes de ingreso económico. Por otro lado, existe la idea de que tener personal implica gastos inevitables. Muchas empresas aún pactan restrictivamente sus recursos humanos en términos reduccionistas de personal productivo e improductivo, o personal directo e indirecto. La mayoría de las empresas aún ubica a sus miembros en términos de centros de costos y no en términos de centros de ganancia, como en realidad se deben considerar.
- 8. Uno de los aspectos más críticos del área de RH estriba en la dificultad para saber si hace o no un buen trabajo. El área de RH tiene muchos desafíos y riesgos no controlados o no controlables, no estandarizados e imprevisibles. Es un terreno poco firme y con visión nebulosa en el que se pueden cometer errores desastrosos aun con la certeza de que se actúa correctamente.

El área de RH no siempre recibe un apoyo significativo de la alta dirección, el cual se transfiere a otras áreas que adquieren engañosamente mayor prioridad e importancia. Esto no siempre resulta favorable para toda la organización, pues lo que es bueno para una parte de la organización no por fuerza lo es para toda la organización.

Función del área de RH

En un mundo de negocios caracterizado por la explosión de la innovación tecnológica, por la globalización de los merca-

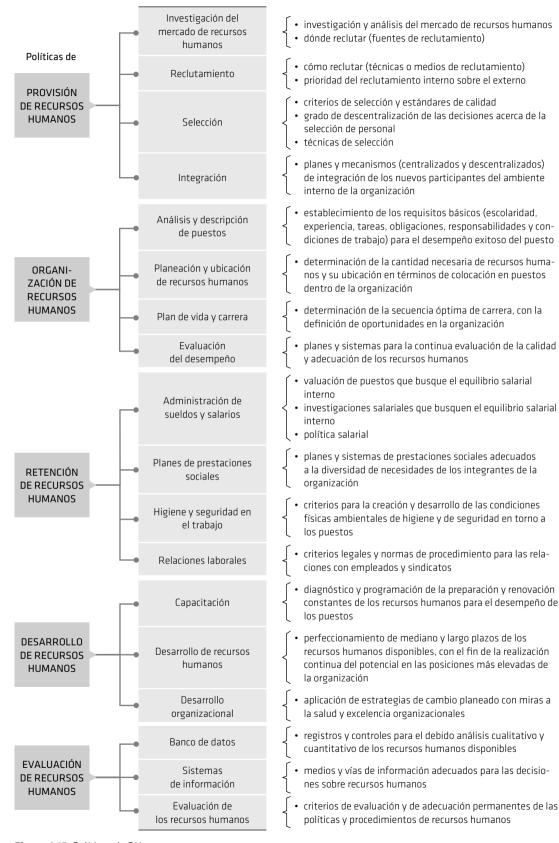


Figura 4.15 Políticas de RH.

dos, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y culturales (que ocasionan rápidas modificaciones, turbulencias e incertidumbres), las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos y, sobre todo, expeditas, como se muestra en la figura 4.16. Por tanto, las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características.

Todo esto requiere nuevas prácticas administrativas y —de paso— una continua redefinición y realimentación de esas prácticas, así como políticas de RH para crear nuevos comportamientos y competencias en los colaboradores.

De este modo, el papel del área de RH deja de ser la simple conservación del statu quo para transformarse poco a poco en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas y competitivas.

Resumen

Para operar, las organizaciones aglutinan recursos materiales, financieros, humanos, de mercadotecnia y administrativos, cada uno a cargo de una especialidad de la administración. Sin embargo, la administración de los Recursos Humanos depende de factores complejos, como el estilo de administra-

ción que la organización desee adoptar: puede basarse en la teoría X o en la Y. Otra manera de ver los estilos administrativos es el análisis de los sistemas de administración: un continuum del sistema 1 (autoritario y rígido) al sistema 4 (participativo y grupal). De aquí se deduce el carácter multivariado del área de RH, pero sobre todo su naturaleza situacional. Además, el área de RH es una responsabilidad de línea (de cada jefatura) y una función de staff. En realidad, el área de RH puede visualizarse como un sistema cuyo proceso implica cinco subsistemas interdependientes: el de provisión (o atracción), el de organización, el de retención, el de desarrollo y, por último, el de evaluación de los recursos humanos. Las políticas de recursos humanos por lo general se basan en cómo cuidar cada uno de estos cinco subsistemas. Sin embargo, en función de sus objetivos y de su influencia en las distintas áreas de la organización, las dificultades que enfrenta el área de RH son enormes.

Conceptos clave

Administración de Recursos Humanos (área de RH) Centralización Competencias esenciales Descentralización Estilos de administración

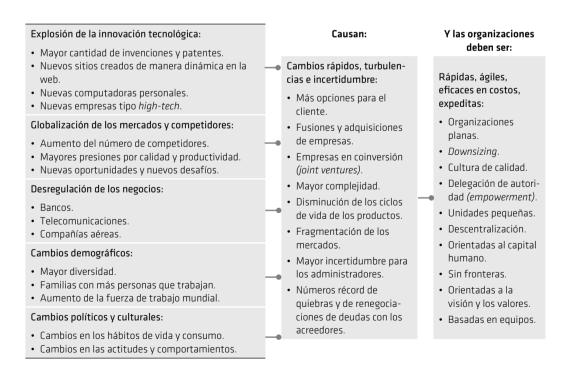


Figura 4.16 Cambios que imponen desafíos a las organizaciones.¹

Adaptado de DESSLER, GARY. Human Resource Management, Upper Saddle River, Prentice-Hall, 2000, p. 14.



Figura 4.17 Componentes básicos de la estrategia de área de RH.²

Función de staff Responsabilidad de línea Sistemas de administración Teoría X Teoría Y

Preguntas de análisis

- Explique los diferentes recursos organizacionales en su administración.
- 2. Compare las teorías X y Y.
- 3. Explique los cuatro sistemas administrativos y su repercusión en el área de RH.
- 4. ¿Por qué se habla del carácter multivariado del área de RH? Explique.
- 5. ¿Por qué se habla del carácter situacional del área de RH? Explique.
- 6. Explique por qué el área de RH es una responsabilidad de línea y una función de *staff*.
- Conceptúe el área de RH como proceso compuesto de varios subsistemas.
- 8. Explique cada subsistema del área de RH y su contenido.

- 9. Explique las políticas de recursos humanos.
- 10. ¿Cuáles son los principales objetivos del área de RH?
- 11. ¿Cuáles son las dificultades inherentes al área de RH?

Ejercicio 4

Raimundo Correia, director presidente de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), dedicó gran parte del año a establecer y definir las bases para una política general de la empresa, así como los detalles de las principales políticas específicas (políticas de ventas, de precios, de producción, de inversiones, financiera, de almacén, etcétera). En lo referente a la política de recursos humanos, el director presidente solicitó la asesoría del gerente de Recursos Humanos, Alberto Oliveira. Raimundo se enteró de que, de todos los recursos de la empresa (recursos físicos, financieros, tecnológicos y de mercadotecnia), los únicos administrados en el nivel general y no en el de la dirección eran los recursos humanos. Raimundo se enteró también de que la administración de los Recursos Humanos no era exclusiva de la gerencia de Recursos Humanos, sino una responsabilidad de línea y una función de staff. Se enteró además de que, en la fábrica, a los obreros no calificados se les trataba con un sistema autoritario y rígido (sistema 1). A los obreros calificados, los técnicos especializados y los trabajadores eventuales con contratos mensuales se les trataba con un sistema autoritario y benevolente (sistema 2). En las oficinas