

Dirección estratégica de Recursos Humanos

Coordinación
de la serie Martha Alles
Gabriela Scalamandr 

Diseño de tapa
DCM Design

MARTHA ALICIA ALLES

Dirección estratégica de Recursos Humanos

Gestión por competencias

Nueva edición actualizada

GRANICA

ARGENTINA - ESPAÑA - MÉXICO - CHILE - URUGUAY

© Martha Alicia Alles
© 2015 by Ediciones Granica S.A.

ARGENTINA

Ediciones Granica S.A.
Lavalle 1634 - 3° G / C1048AAN Buenos Aires, Argentina
Tel.: +54(11) 4374-1456 Fax: +54(11) 4373-0669
granica.ar@granicaeditor.com
atencionaempresas@granicaeditor.com

MÉXICO

Ediciones Granica México S.A. de C.V.
Valle de Bravo N° 21 El Mirador Naucalpan Edo. de Méx.
53050 Estado de México - México
Tel.: +5255-5360-1010 Fax: +5255-5360-1100
granica.mx@granicaeditor.com

URUGUAY

Ediciones Granica S.A.
Scoseria 2639 Bis
11300 Montevideo, Uruguay
Tel: +59 (82) 712 4857 / +59 (82) 712 4858
granica.uy@granicaeditor.com

CHILE

granica.cl@granicaeditor.com
Tel.: +56 2 8107455

ESPAÑA

granica.es@granicaeditor.com
Tel.: +34 (93) 635 4120

www.granicaeditor.com

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción
en todo o en parte, en cualquier forma

ISBN 978-950-641-849-6

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Alles, Martha Alicia

Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. -
3ª ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica, 2015.
456 p.; 23x17 cm.

ISBN 978-950-641-849-6

1. Administración de Empresas. I. Título
CDD 658.3

Índice

Presentación. Nueva edición 2015	11
Capítulo 1. Dirección estratégica de Recursos Humanos	15
Introducción al estudio de los Recursos Humanos	16
Recursos Humanos y estrategia organizacional	21
Ubicación del área de Recursos Humanos en la organización	24
Políticas de Recursos Humanos	27
Roles y perfil del profesional de Recursos Humanos	31
Los subsistemas de Recursos Humanos	36
Enfoque sistémico aplicado a la consecución de la estrategia organizacional	43
Planeamiento de los recursos humanos	47
Satisfacción laboral y otras mediciones como soporte de la gestión	53
Indicadores de gestión para Recursos Humanos	69
Capítulo 2. Gestión por competencias	77
Introducción a la Gestión por competencias	78
Las buenas prácticas en Recursos Humanos. Gestión por competencias	86
La Metodología de Gestión por competencias de Martha Alles International	90
Misión. Visión. Estrategia. Definición del modelo	93
Modelo de competencias. Las diferentes competencias que lo integran	98
Armado del modelo de competencias	103
La asignación de competencias a puestos	108
Modelo de competencias. Implantación	111
Enfoque sistémico. Aplicación del modelo de competencias en los subsistemas de Recursos Humanos	116

La difusión. Un pilar importante en la implementación del modelo de competencias	118
Nuevos enfoques y competencias mirando al futuro	122
Capítulo 3. Análisis y descripción de puestos	129
Esquema de la descripción de puestos	130
Análisis de puestos	134
Métodos para reunir información	138
Cómo redactar los descriptivos de puestos	141
La utilización de entrevistas y cuestionarios	147
Adecuación persona-puesto	148
Relación de los descriptivos de puestos con otras funciones de Recursos Humanos	149
Cuando una organización ha adoptado la Gestión por competencias	150
Aplicar Gestión por competencias a la descripción del puesto	151
La importancia de los descriptivos de puestos en un proceso de selección	155
El teletrabajo	156
Capítulo 4. Atracción, selección e incorporación de los mejores candidatos	169
La importancia de una buena selección para las organizaciones	170
Empleo externo <i>versus</i> promoción interna	175
Definir el perfil	177
Planificación de una búsqueda	179
Reclutamiento	184
Pasos del proceso de selección	189
La redacción del anuncio	192
La entrevista	197
La entrevista por competencias	204
Claves de una buena decisión	215
La comunicación en el proceso de selección	226
La inducción	228
Capítulo 5. Formación	233
Formación. Capacitación. Desarrollo. Aprendizaje. Definiciones	234
Los distintos métodos para el desarrollo de personas	247
Métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo	251
La formación en el ámbito de las organizaciones	260
Las bases del aprendizaje de adultos	263
Espiral creciente y el proceso de aprendizaje	265
Aprendizaje inteligente y no aprendizaje	268
La función de Formación en las organizaciones y su relación con la estrategia organizacional	273

Codesarrollo. Un método de aprendizaje de la Metodología Martha Alles ...	287
Autodesarrollo	296
Medir las capacidades de los participantes como un paso previo a la formación	302
Capítulo 6. Evaluación de desempeño	309
¿Por qué evaluar el desempeño? Beneficios y problemas más comunes	310
La evaluación de desempeño se relaciona con otros subsistemas	311
Pasos de una evaluación de desempeño	314
Pasos de la reunión de retroalimentación	316
Evaluar desempeño en Gestión por competencias	318
360° <i>feedback</i> o evaluación de 360 grados	326
Evaluación de desempeño en un esquema sencillo o para una empresa pequeña	335
La relación de las evaluaciones de desempeño con las remuneraciones	338
El rol de Recursos Humanos en la evaluación de desempeño	340
Cómo relacionar la estrategia con el desempeño	341
Las evaluaciones de desempeño y las carreras de las personas	345
Capítulo 7. Desarrollo y planes de sucesión. La función de Desarrollo en el área de Recursos Humanos	349
El cuidado del capital intelectual	350
Desarrollo del talento dentro de la organización	354
Los distintos programas para el desarrollo de personas que ya integran la organización	359
Modelo para construir talento organizacional	366
Mapa y ruta de talentos	373
Promociones internas	382
Planes de sucesión	385
Diagramas de reemplazo	391
Planes de carrera	394
Programas de <i>Mentoring</i>	397
Otros programas organizacionales para el desarrollo de las personas	400
Capítulo 8. Remuneraciones y beneficios	409
Administración de las remuneraciones y funciones del área	410
Remuneraciones dentro de un modelo de Gestión por competencias	417
Las distintas fuentes para conocer el mercado de remuneraciones	419
Cómo compensar los puestos profesionales y gerenciales	422
Remuneraciones variables	423
¿Qué es la puntuación de puestos?	427
Algunos conceptos básicos sobre remuneraciones	428
¿Cuándo se incrementan los salarios?	430

Tendencias en remuneraciones y beneficios	430
Remuneraciones y la evaluación de desempeño	434
Bibliografía	441
Unas palabras sobre la autora	449
Guía de lecturas	453

Presentación

Nueva edición 2015

Esta obra ha tenido hasta ahora dos ediciones. La primera en el año 2000 y la segunda en 2006. De ambas ediciones se han realizado numerosas reimpressiones.

En todos estos años he publicado nuevos libros, tanto de la serie *Recursos Humanos* como de la serie *Liderazgo*, que de un modo u otro se relacionan con esta obra.

Adicionalmente, la implantación de modelos y otras experiencias en el campo profesional llevadas a cabo durante este tiempo, nos han expuesto a una permanente revisión de conceptos ante la necesidad de buscar nuevas soluciones a nuevos problemas y nuevas soluciones a problemas que, no siendo tan nuevos, deben ser considerados desde una óptica diferente a la de otros momentos. Los Recursos Humanos implican problemáticas vivas y cambiantes.

Por ejemplo, las nuevas tecnologías que influyen en la vida de todos nosotros modificando comportamientos, obligan a los que nos desenvolvemos en esta disciplina a considerar esta situación desde todas sus facetas y miradas.

Dirección estratégica de Recursos Humanos es una obra que, con su larga trayectoria y miles de ejemplares vendidos, nos ha confirmado su público lector. Por un lado, profesores y alumnos, de niveles tanto iniciales como superiores, y, al mismo tiempo, profesionales y directivos que lo usan en su tarea diaria para resolver problemas diversos en relación con las personas. A todos les estoy profundamente agradecida.

Con frecuencia me preguntan sobre el futuro de la disciplina de RRHH y de los profesionales que se desempeñan en ella, y particularmente en relación con las nuevas generaciones que se interesan por insertarse en el área.

Siempre respondo, palabras más, palabras menos, algo similar a lo siguiente: la profesión tiene un enorme futuro fundamentalmente porque en el mundo se prevé una escasez de talento, en todos sus niveles y facetas. Y allí radica nuestra importancia. Si el talento es y será escaso, los profesionales del área seremos parte de las necesidades estratégicas de las organizaciones.

Veamos el contexto actual en el cual se desenvuelven las organizaciones y, por ende, las personas que las integran.

Por un lado, el mercado es global, con sus aspectos positivos y negativos: mayores posibilidades para llevar a cabo negocios, por un lado, y, por otro, empresas que –eventualmente– pueden trasladar sus operaciones en búsqueda de mejores condiciones económicas.

El mundo, por razones diversas, desde que comenzó el siglo, vive en un estado de mayor tensión, que a su vez se refleja en una mayor conflictividad social, que de un modo u otro repercute en las personas que integran las organizaciones: desde amenazas de terrorismo hasta aumento de la inseguridad, y protestas sociales que, si bien pueden no estar relacionadas directamente con algunas personas, afectan de algún modo su vida cotidiana.

Las personas, por todo lo antedicho, sufren mayor tensión en sus vidas, y así ha aumentado el estrés personal y laboral y, en algunos casos, también se ha afectado la salud –las personas presentan nuevas enfermedades en el ámbito laboral–.

Continuando con las problemáticas de las personas, los estudios de nivel secundario y universitario producen individuos poco calificados en relación con los requerimientos del mercado. Este desfase entre los estudios formales y los conocimientos necesarios para su inserción en el mundo laboral les exige capacitaciones adicionales.

Por último, y para no extenderme en demasía en la exposición del contexto actual, será necesario tener en cuenta que las nuevas tecnologías de la comunicación y la información han modificado los comportamientos de las personas de todas las edades. Internet primero nos facilitó la comunicación global, y, en años más recientes, las redes sociales y los diferentes dispositivos tecnológicos de uso cotidiano plantearon una nueva realidad, modificando nuestra manera de vivir y trabajar.

El contexto descrito puede verse de dos maneras muy diferentes. Usted podrá pensar que “el mundo no va por buen camino” y, así, observar la realidad desde un punto de vista negativo, o bien puede ver la oportunidad que todas estas problemáticas y situaciones ofrecen a los especialistas de Recursos Humanos. Mi enfoque personal es este último.

Creo firmemente que el profesional de Recursos Humanos tiene una enorme oportunidad de ser al mismo tiempo un socio estratégico para la dirección de su organización –al diseñar e implementar procedimientos de Recursos Humanos estratégicos– y, al mismo tiempo, lograr que estos procedimientos sean positivos para las personas que la integran, con un enfoque *ganar-ganar*. Este es el reto y la dificultad: al mismo tiempo debe responder a intereses que, en una primera mirada, podrían parecer divergentes.

Cuando las organizaciones cuentan con procedimientos de RRHH basados en las buenas prácticas y las personas ocupan puestos para los cuales tienen los conocimientos, las competencias y la motivación necesarios, sus puestos de trabajo se conectan positivamente con sus proyectos e intereses personales, los individuos se sienten mejor, se incrementa la satisfacción laboral e, indirectamente, las empresas logran la retención y atracción del talento. Las buenas prácticas en Recursos Humanos mejoran el desempeño de las personas y permiten desarrollar mejor el talento, tanto desde la mirada organizacional como desde la visión individual del colaborador.

Cuando el área de Recursos Humanos es manejada con un enfoque experto se logra una imagen de prestigio dentro de la propia organización, basada en la alta calidad de sus servicios (productos/herramientas), diseñados en función de las necesidades del otro, y en la eficiente atención de las necesidades de cada uno de los receptores de los servicios prestados.

Como resultado de todo lo antedicho, mejorarán los indicadores de gestión de RRHH.

En resumen, el reto es y será, para las generaciones actuales y futuras de especialistas en RRHH, hacer las cosas bien para responder tanto a las expectativas de los altos directivos de la organización como a las necesidades de las personas de todos los niveles que la integran.

La nueva edición 2015

Me resulta difícil exponer en una breve síntesis las novedades que presenta esta obra. Son múltiples. Hemos tratado de incorporar en ella las últimas novedades en la materia. Algunos puntos importantes: en el Capítulo 1 planteamos el enfoque estratégico de la disciplina para desenvolvemos en el contexto actual y futuro y, al mismo tiempo, las mediciones necesarias para analizar la gestión desde las dos miradas, organizacional e individual. En el Capítulo 2 se abordan los antecedentes, las últimas novedades y una proyección hacia el futuro de la gestión de RRHH por competencias. En los capítulos 5 y 7, todo lo que hay que saber en materia de formación y desarrollo, desde cómo hacer un plan de formación y cómo medir sus resultados hasta los más recientes enfoques en materia de autodesarrollo, junto con métodos y procedimientos para cuidar el capital intelectual y crear talento. Adicionalmente y en otros capítulos, se analizan las formas de realizar los descriptivos de puestos, cómo llevar a cabo la atracción y selección de personas, y la evaluación de desempeño.

Mi trabajo siempre tiene como propósito principal transferir a los estudiosos e interesados en nuestra disciplina las nuevas tendencias provenientes de nuevas

reflexiones y estudios sobre los recursos humanos en las empresas y que, a su vez, constituyan modalidades y procedimientos probados exitosamente en numerosas organizaciones, para que esta circunstancia permita considerarlos buenas prácticas generalizadas en el mundo real.

Contenido de la nueva edición 2015

La obra cuenta con ocho capítulos.

- Capítulo 1. Dirección estratégica de Recursos Humanos
- Capítulo 2. Gestión por competencias
- Capítulo 3. Análisis y descripción de puestos
- Capítulo 4. Atracción, selección e incorporación de los mejores candidatos
- Capítulo 5. Formación
- Capítulo 6. Evaluación de desempeño
- Capítulo 7. Desarrollo y planes de sucesión. La función de Desarrollo en el área de Recursos Humanos
- Capítulo 8. Remuneraciones y beneficios

Como es tradición en mis libros de texto, los profesores que utilicen esta obra para la impartición de sus respectivas asignaturas tendrán a su disposición el material para el dictado de clases y contenidos complementarios en el sitio www.marthaalles.com, sección Sala de Profesores.

PARA TODOS LOS LECTORES

Se encuentra disponible en formato digital un Anexo donde se ha realizado un análisis detallado de libros y subsistemas que complementa las temáticas abordadas en esta obra.

Dirección estratégica de Recursos Humanos



En este capítulo usted verá los siguientes temas:

- Introducción al estudio de los Recursos Humanos
- Recursos Humanos y estrategia organizacional
- Ubicación del área de Recursos Humanos en la organización
- Políticas de Recursos Humanos
- Roles y perfil del profesional de Recursos Humanos
- Los subsistemas de Recursos Humanos
- Enfoque sistémico aplicado a la consecución de la estrategia organizacional
- Planeamiento de los Recursos Humanos
- Satisfacción laboral y otras mediciones como soporte de la gestión
- Indicadores de gestión para Recursos Humanos

Introducción al estudio de los Recursos Humanos

Un primer comentario: en esta obra se utiliza la denominación “Recursos Humanos” porque ese es el nombre de la disciplina que estudia esta materia, tanto en español como –traducido– en otros idiomas, aun cuando en muchas organizaciones se utilicen otras expresiones, como “Talento Humano”, “Capital Humano”, “Gestión de Personas”, “Gestión de Gente”, entre otras.

Una buena pregunta para iniciar el estudio de la disciplina Recursos Humanos sería: ¿de dónde viene y hacia dónde va el área y/o la función de Recursos Humanos?

Si se deseara resumir en una frase lo que pasó en los últimos 50 o 60 años podría decirse: “se pasó de una oficina de personal al desarrollo del talento”.

A continuación se presentará un breve *racconto* histórico de los últimos 50 años de la función de RRHH y su evolución en las organizaciones, incluidos los cambios en el perfil educacional de los directores de Recursos Humanos y otros especialistas que se desempeñan en el área. Una breve explicación de la historia reciente será de utilidad para entender la visión actual y futura del rol del área de RRHH.

En este mismo capítulo se verán temas relacionados con las funciones, el perfil y roles de un profesional del área de RRHH en la actualidad y de cara al futuro.

Antes de comenzar el breve *racconto* mencionado, me parece importante destacar que no es mi propósito escribir un documento histórico sobre la evolución del área de Recursos Humanos en las organizaciones; solo presentaré un análisis de las principales etapas que han marcado su gestión. Esta evolución puede –también– relacionarse con la forma en que la disciplina fue (y es) considerada en los estudios universitarios. En ambos casos se mostrarán grandes lineamientos, en especial observados en Latinoamérica.

La evolución del área en las organizaciones

Para analizar qué pasó en el ámbito de las organizaciones con la disciplina Recursos Humanos y su aplicación en ellas, comenzaré por comentar, a modo de ejemplo, la situación en mi país, Argentina. No es arbitrario comenzar por esta nación, dado que fue una de las primeras donde la disciplina fue reconocida como tal, junto con la aparición de carreras universitarias específicas para su estudio a nivel universitario y de posgrado.

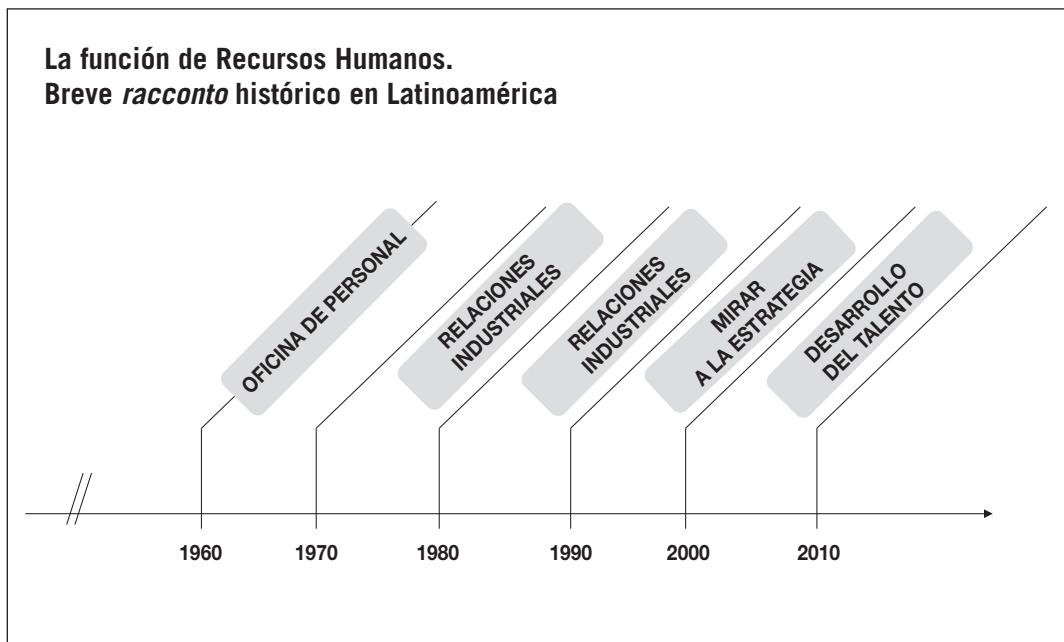
Fue en la década del '60 cuando comenzó el cambio. En la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, con el advenimiento del denominado “Plan E”, se creó la carrera Licenciatura en Administración, que incluía la

materia Administración de Personal, a cargo de docentes como el profesor Eduardo Groba –quien fuera mi profesor–, pioneros en el estudio de la especialidad.

¿Qué pasaba en la década del '60 en el mundo empresario? Se utilizaba generalmente la denominación “Gerencia de Personal”, aunque eran escasas las empresas que contaban con una gerencia del área, y la mayoría solo tenía una oficina dependiendo del área de Administración. Además, no era usual aún la expresión Recursos Humanos; lo habitual en compañías grandes era la existencia de un Departamento de Personal a cargo de un empleado con mucha experiencia, de confianza para la compañía, con conocimiento de leyes laborales y sin estudios universitarios. Ese era el perfil más común de los que conducían el área por aquel entonces.

Cuando se agudizaron los conflictos gremiales en la década del '70, esta figura cambió, requiriendo –además– una fluida relación con los sindicatos. El perfil del número 1 de la función de *Personal*, en aquel entonces –con activistas de tendencias combativas en las fábricas y sindicatos fuertes– era un varón, generalmente abogado y hábil negociador.

Veamos en el gráfico siguiente cómo fue evolucionando el área de Recursos Humanos en Latinoamérica, quizá con mayores cambios en unos países y menores en otros. Nuevamente es importante señalar que me estoy refiriendo a tendencias. Aún



hoy existen organizaciones donde solo se realizan funciones básicas en relación con las personas que las integran; pero hay otras donde el avance es verdaderamente notable.

En el gráfico se puede apreciar la evolución histórica del área, en grandes líneas.

Continuando con el análisis basado en Argentina, sobre mediados de los '60 surgen en el mercado las consultoras de selección de personal, representando un nuevo concepto, al brindar un servicio sofisticado para la época, bastante similar al que se conoce en el presente. En otros países de la región, esto comienza a observarse unos años después –en algunos casos, hasta diez años más tarde–.

Para hacer un paralelo en el tiempo, en los '60, en los Estados Unidos, además de las consultoras de selección ya se habían desarrollado los *headhunters*, que llegarían algunos años después a Latinoamérica.

Sobre fines de la década del '80 comienza a tomarse conciencia de la necesidad de un manejo diferente y más integral del área, e, incipientemente, empieza a delinearse el área de Recursos Humanos como se la conoce en la actualidad.

Casi en paralelo, la disciplina que estudia este tipo de funciones dentro de la Administración adquiere este nombre: Recursos Humanos. En el año 1997, Dave Ulrich¹ publica su libro *Human Resources Champions*, que constituye un hito importante para la disciplina.

Los 2000 nos encuentran a todos abocados de lleno al desarrollo del talento. La gran preocupación en el siglo XXI es la falta de talentos a nivel mundial por lo que es lógico que la función de Recursos Humanos redirija su foco hacia allí.

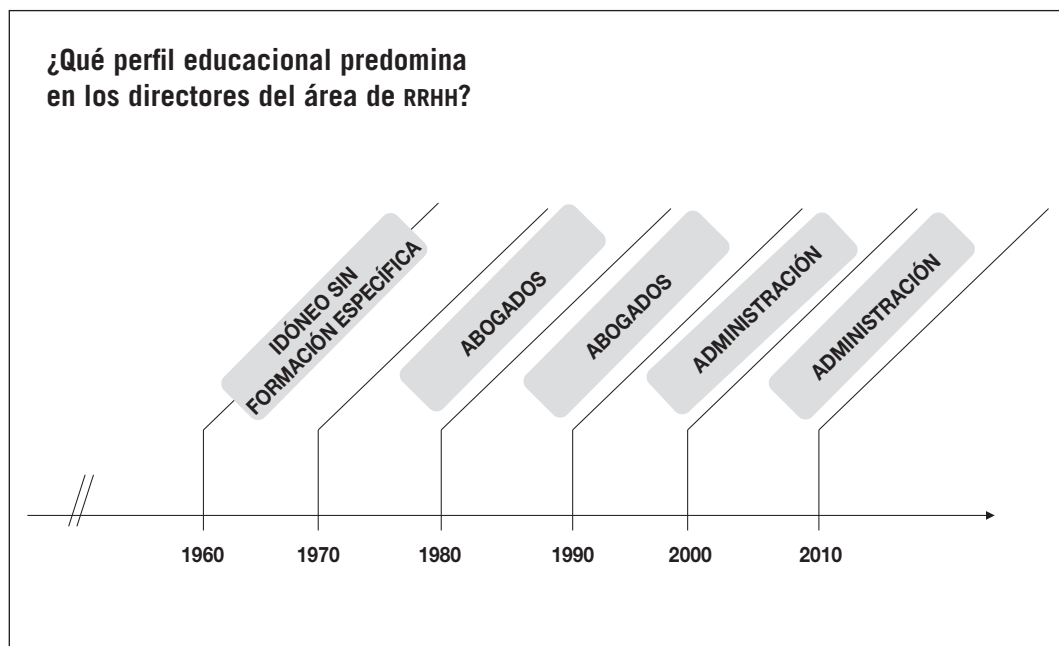
Las dos últimas tendencias mencionadas, Recursos Humanos estratégicos y Desarrollo del talento, peldaños de una imaginaria escalera ascendente de nuevas tendencias positivas en la materia, han sido difíciles de llevar a la práctica en el ámbito de las organizaciones; aún hoy muchas empresas están lejos de alcanzar la meta. Por ello los especialistas trabajamos denodadamente para lograrlo.

Cómo evolucionó el perfil educacional de los directores de Recursos Humanos

El cambio de funciones y enfoque descrito anteriormente tuvo directa influencia sobre la formación de los directores o gerentes del área. En grandes líneas, la evolución fue la que se expone en el gráfico de la página siguiente.



1 Ulrich, Dave. *Recursos Humanos Champions*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1997.



El análisis realizado no implica opinión alguna, solo se describe una situación, siempre en términos generales. Por otra parte, quizá el lector conozca casos diferentes a los aquí expresados.

Como se mencionara, en Argentina, desde hace más de veinte años comenzaron las carreras específicas sobre el tema, con diversas denominaciones, por ejemplo, *Administración de Recursos Humanos*, y otras similares. En otros países de la región, la creación de este tipo de carreras fue más reciente, y hoy la especialidad puede encontrarse en universidades de casi todos ellos.

En la actualidad, en mi país, Argentina, la mayoría de los profesionales que trabajan en el área han estudiado carreras directamente relacionadas con Recursos Humanos.

En adición a lo anterior, dentro de las universidades donde se estudia Psicología, ya desde hace muchos años han surgido especializaciones con orientación organizacional, como una forma de complementar la formación clínica con saberes relacionados con el mundo de las organizaciones, con el objeto de que sus graduados puedan insertarse en las áreas de Recursos Humanos.

Los temas que se verán a continuación y a lo largo de esta obra representan las nuevas tendencias en la materia, con la mirada puesta en el futuro y apuntando a las necesidades que tendrán tanto las organizaciones como las personas para desempeñarse en un nuevo ambiente.

A modo de cierre de la introducción

Recursos Humanos es una disciplina perteneciente a las Ciencias de la Administración. Si bien, como ya se mencionara, en la actualidad se utilizan otras expresiones para nombrarla (Capital Humano, Gestión del Talento, Talento Humano y otras similares), para el título de esta obra hemos elegido la denominación más difundida.

Adicionalmente, la expresión “recursos humanos”, no como disciplina, sino como tema, en general, nos involucra a todos, a los especialistas en el área y a quienes se ocupan de otras especialidades, siendo estos últimos más numerosos. ¿Por qué esta afirmación? En mayor o menor grado, todos somos jefes, compañeros y/o colaboradores de otras personas. La gran mayoría de los puestos de trabajo se desempeñan en ámbitos donde, además, lo hacen otras personas.

Por esta razón se puede afirmar que la temática que nos ocupa, los Recursos Humanos, no es solo de interés para los que nos dedicamos a ella. Por el contrario, es una temática para todos y de todos. Con esto en mente escribo habitualmente mis libros, y en especial éste, cuyo propósito es tratar todos los temas atinentes a una dirección estratégica de Recursos Humanos.

Una persona puede ser dueño, jefe o colaborador, manejar su propio negocio o formar parte de una gran multinacional; en cualquier circunstancia tiene relación con otras personas, en alguno de los roles mencionados o cualquier otro, y, desde su mirada, personal e individual, los Recursos Humanos lo involucran. Cualquier directivo preocupado por el factor humano deberá conocer acerca de los diferentes métodos y modelos existentes para la gestión y el desarrollo de los colaboradores, para luego identificar los más convenientes, en función de la visión y estrategia organizacionales, así como también deberá hacerlo un experto en Recursos Humanos.

En este libro, complementariamente a los temas de Recursos Humanos, se abordan otros relacionados con las personas, en el ámbito de las organizaciones; por ejemplo –y desde la mirada organizacional–: Comportamiento organizacional, Desarrollo organizacional, Liderazgo y, sin nombre específico, una serie de temas adicionales relacionados con los individuos en el ámbito laboral, como podrían ser los aspectos legales (dentro de éstos, los impositivos) y sindicales. En esta última categoría se podrían incluir también los aspectos relativos a la seguridad en todas sus variantes: ambiental, industrial, etc.

También se pueden identificar temas relacionados con las personas desde la mirada individual, tales como Management personal, Autodesarrollo, Conciliar vida profesional y personal, entre otros.

Recursos Humanos y estrategia organizacional

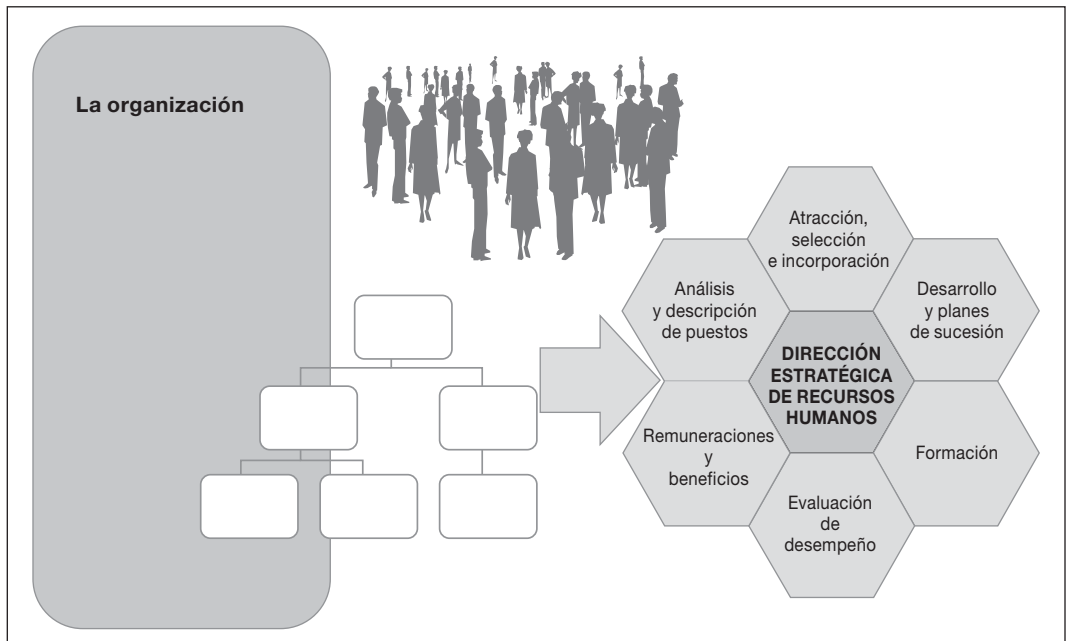
La disciplina de Recursos Humanos se despliega como tal en el ámbito de las organizaciones. El término “organización” se define como el conjunto de personas que conforman una entidad autónoma con capacidad para fijar sus propias reglas, dentro de un marco legal formal, con un propósito determinado.

Las organizaciones pueden ser de todo tipo y tamaño. El término organización puede aplicarse tanto a empresas como a asociaciones civiles sin fines de lucro, ONGs y otras entidades y organismos, ya sean públicos o privados, del Estado nacional, provincial, etc.

Para introducirse en el estudio de los Recursos Humanos en el ámbito de las organizaciones invitamos al lector al análisis de la figura ubicada al pie.

En ella se muestra una organización que se compone, como ya se expresara, por un conjunto de personas y una estructura (representada gráficamente por un organigrama). El término “estructura” hace referencia al orden y distribución de funciones en el interior de cada una de ellas, y un organigrama es un esquema de la organización de una empresa, entidad o institución.

Existen diferentes estilos de estructura: piramidales, horizontales, circulares, en red, entre otros. Las organizaciones también se desenvuelven dentro de un



marco legal formal y poseen un propósito determinado. Para completar la idea en la figura, se incorporó a la derecha un esquema que identifica los subsistemas de Recursos Humanos, tema que se tratará más adelante en este mismo capítulo.

En resumen, la organización está compuesta por diversos elementos. Todos los aquí mencionados tienen una relación directa con la disciplina de Recursos Humanos.

Todas las organizaciones definen su estrategia. Unas siguiendo procedimientos más sofisticados, otras más intuitivamente. En cualquier circunstancia, se determina un rumbo a seguir y un propósito a alcanzar, y luego se diseñan planes para lograrlo.

El término “estrategia” se utiliza para designar al conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin (en el ámbito que estamos analizando, alcanzar los fines u objetivos organizacionales). Las organizaciones definen también su *misión, visión y valores*.

Uno de los primeros autores que relacionaron las funciones del área de Recursos Humanos (y de los profesionales que allí se desempeñan) con la estrategia organizacional ha sido Dave Ulrich², quien entre otros conceptos interesantes ha señalado –en la obra referida anteriormente– que un profesional de Recursos Humanos debería *convertirse en un socio estratégico. Cuando los profesionales de Recursos Humanos actúan como socios de los negocios cumplen muchas funciones, una de las cuales es convertir la estrategia en acción*.

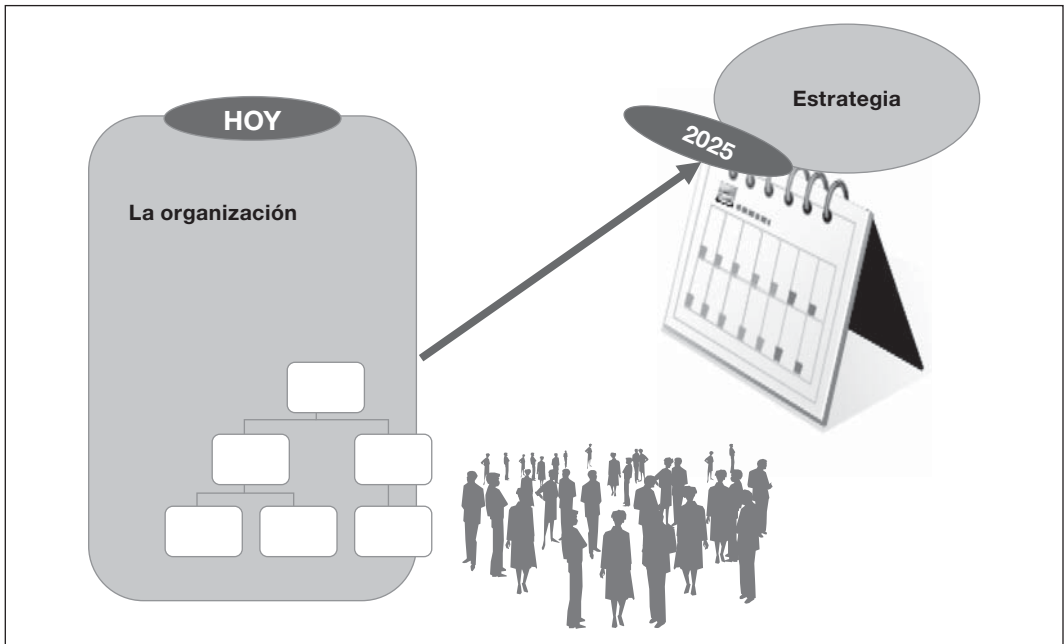
¿Por qué los recursos humanos se consideran estratégicos? Un nuevo enfoque se ha propuesto en los últimos años del siglo pasado y hoy es ampliamente aceptado: los recursos humanos serán la clave diferenciadora de los negocios de aquí al futuro. Por eso se hace indispensable un adecuado manejo interno.

Ulrich, en la obra mencionada, hace hincapié en este concepto y va más allá: sostiene la necesidad de incorporar un representante de Recursos Humanos dentro de la unidad de negocios, como miembro de la dirección de la empresa. Para ello debe estar capacitado en cuestiones de negocios, así como en las prácticas más modernas del área. Surge de esta manera un nuevo perfil del responsable de Recursos Humanos.

Para completar las ideas expuestas, se sugiere analizar la figura de la página siguiente.

Una organización cuenta en el presente (“hoy”) con su estructura, métodos y procedimientos organizacionales, y las personas que la integran. En este presente la empresa se plantea alcanzar su *misión* y sus planes de corto plazo. Al mismo tiempo,

2 Ulrich, obra citada.



la organización, de cara al futuro (2025), se ha propuesto una *visión y estrategia* a alcanzar. Para ello contará también con su estructura y las personas que la integran.

Continuando con el análisis de la figura precedente, la pregunta a formularse será: ¿qué necesita la organización para pasar del “hoy” al “2025” (visión a alcanzar en ese año u otro, según cada organización así lo haya definido)? Entre otras cosas, podría necesitar cambios en la estructura y personas con ciertas características a fin de lograr concretar la visión definida, en el ejemplo, para el año 2025.

Para lograr lo antedicho, las organizaciones implantan *modelos de competencias*, los cuales pueden definirse como el conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales.

Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional.

Por último, y para cerrar esta sección del capítulo, la expresión “estrategia de Recursos Humanos” hace referencia al conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin, desde la perspectiva del área de Recursos Humanos y dentro del marco de la estrategia organizacional.

Desde esta perspectiva será posible fijar una misión y una visión específicas para el área de Recursos Humanos.

Ubicación del área de Recursos Humanos en la organización

Como se mencionara al inicio del capítulo, el término “Recursos Humanos” por un lado se utiliza para nombrar a la disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización y, por otro, identifica al área dentro de la organización, dirección, gerencia o división responsable de todas las funciones organizacionales relacionadas con las personas.

El área de Recursos Humanos tiene una gran diversidad de funciones a su cargo. Todas las inherentes a:

- Subsistemas de Recursos Humanos.
- Administración de personal.
- Relaciones gremiales o sindicales.
- Otras adicionales, según la estructura de cada organización, en relación con servicios centrales, salud, etc.

Conceptos de *línea* y *staff* en relación con el área Recursos Humanos

El término “línea” se utiliza para designar las funciones y/o las áreas fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Por ejemplo, en una organización industrial, esta denominación corresponde a las áreas de Producción y Ventas.

Otro término relacionado con el concepto de “línea” es “corazón del negocio”. La expresión –usualmente utilizada en idioma inglés: *core business*– hace referencia a la actividad principal de una organización, cualquiera sea su tipo.

No implica necesariamente una actividad comercial o lucrativa, sino aquella que representa la razón de ser de la organización, que puede tratarse de una empresa comercial, pero también de una entidad dedicada al bien común o un ente estatal público.

Por otra parte, el término “staff” se usa para designar a las funciones y/o las áreas que si bien son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización, no llevan adelante la actividad central de la misma. Por ejemplo, en una organización industrial, las áreas de Sistemas y Recursos Humanos.

En ocasiones, las funciones *staff* pueden ser llevadas a cabo bajo la modalidad de *outsourcing*, término en inglés de uso frecuente que se utiliza para designar una estructura descentralizada mediante la cual una organización delega tareas en otra, especializada en esa función.

El servicio de *outsourcing*, también denominado *tercerización*, implica la contratación de proveedores externos para la realización de tareas que –usualmente– con anterioridad realizaban los empleados de la propia organización.

En ocasiones, los antiguos colaboradores se transforman en proveedores de servicios a través de esta modalidad.

Las funciones que llevan a cabo las áreas de *línea* o *staff* también se denominan del mismo modo.

El término “funciones de línea” se relaciona con aquellas funciones relevantes para el cumplimiento de los objetivos centrales de la organización (misión, visión, estrategia) y que constituyen el corazón del negocio (*core business*), como pueden ser las áreas de Producción y Ventas, según el tipo de empresa.

El concepto “funciones de staff” se relaciona con aquellas funciones que si bien son relevantes y necesarias para el logro de los objetivos fundamentales de la organización (misión, visión, estrategia), no constituyen el corazón del negocio (*core business*), e incluso podrían ser tercerizadas (mediante *outsourcing*).

En relación con esta obra y la dirección estratégica de Recursos Humanos, podríamos preguntarnos: ¿las funciones del área de Recursos Humanos son de línea o de staff? Y la respuesta es: son de ambos tipos. En el área hay funciones de línea respecto del propio equipo, y de staff respecto de las otras áreas de la empresa.

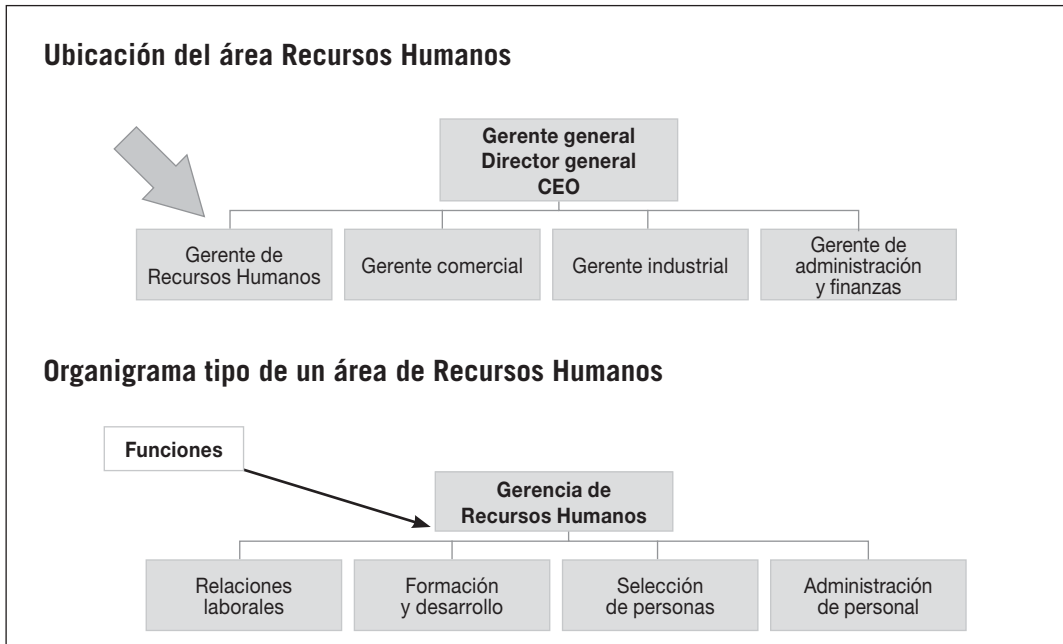
Ubicación y funciones del área de Recursos Humanos

El área tiene a su cargo una amplia gama de temas, desde los aspectos legales e impositivos en relación con las personas que integran la organización, hasta la administración de los subsistemas de Recursos Humanos.

Según la concepción actual de las funciones del área, se espera que esta participe activamente en la consecución de los objetivos organizacionales (estrategia) contemplando, al mismo tiempo, los intereses de los colaboradores. En adición a esto, en el contexto presente se suma tanto la responsabilidad social empresarial (RSE) como otros aspectos éticos.

En cuanto al lugar que ocupa el área de Recursos Humanos dentro de la estructura de la organización, existen en la práctica muchas variantes. No hay una única ubicación posible para ella.

Una de las sugeridas es la que se expone en la figura de la página siguiente, donde puede verse que el área reporta al número 1 de la organización, al igual que las áreas principales. Este aspecto, si bien no siempre se verifica, es de gran importancia. Cuando la gerencia del área está cerca de la máxima conducción, se encuentra también más cerca de ocupar un rol estratégico dentro de la organización. Si bien con ese único elemento no será suficiente, es un primer paso.



En la segunda parte de la figura pueden verse las funciones del área de Recursos Humanos. No necesariamente deben ser sectores específicos; eso dependerá de cada caso. En el gráfico solo exponemos las principales funciones que, según el tamaño de la empresa, podrán ser desempeñadas por una sola persona o un grupo de ellas.

En esta obra se verán la mayoría de los aspectos mencionados en la figura precedente.

La Gerencia de Recursos Humanos tiene a su cargo temas tratados en los capítulos 1 y 2.

Formación y Desarrollo, se verá en los capítulos 5 y 7. Junto con Desarrollo, usualmente se incluye la Evaluación de desempeño (Capítulo 6).

Selección se estudiará en el Capítulo 4.

Remuneraciones se trata en el Capítulo 8, y si bien no surge de la figura, esta función podrá tener a su cargo los temas del Capítulo 3.

En cuanto a los temas no mencionados en capítulos específicos, como relaciones industriales o relaciones laborales, incluyen todo lo atinente a las relaciones gremiales y sindicales.

La expresión “Administración de personal” hace referencia al manejo de todos los aspectos contractuales de la relación empleado-empendedor, incluyendo la liquidación de haberes, cuestiones legales e impositivas relacionadas con los

colaboradores y todos aquellos aspectos que aseguren la integridad física de los que forman parte de la organización, por ejemplo, seguridad e higiene. En resumen, se relaciona con el cuidado de todos los aspectos legales de la relación laboral.

Políticas de Recursos Humanos

Políticas y normas de Recursos Humanos. Conceptos y definiciones

Las organizaciones fijan *políticas*, término bajo el cual se agrupan diversas normas internas de acción que tienden a asegurar el cumplimiento de ciertos parámetros (cada organización los define según su criterio), dentro del marco de la visión y estrategia organizacional. Las políticas siempre son definidas por la máxima conducción de la organización.

La expresión “políticas organizacionales” hace referencia a normas o reglas internas de funcionamiento que deberán cumplir todos los integrantes de la organización. Son definidas por cada empresa en función de su cultura y costumbres, respetando las leyes de cada país y/o región, según corresponda.

Dentro de las políticas organizacionales se encuentran las *políticas de Recursos Humanos*.

Por su parte, la expresión “políticas de Recursos Humanos” se utiliza para designar las normas internas en relación con los colaboradores de todos los niveles, que aseguran el respeto de ciertos principios y valores, dentro del marco de la visión y estrategia organizacional. Usualmente contemplan aspectos éticos, de recaudo del patrimonio y del capital intelectual, entre otros.

El término “norma” implica el conjunto de indicaciones o instrucciones que se deben cumplir en relación con un determinado tema.

En el ámbito de las organizaciones, las normas pueden referirse a diferentes aspectos, por ejemplo: comportamientos esperados, cómo llevar a cabo actividades específicas, tareas, procedimientos, etc.

Cuando una organización emite una norma, debe ser cumplida. Cuando esto no ocurre, los involucrados pueden ser objeto de sanciones, según la envergadura de la transgresión.

En las organizaciones también se utiliza la expresión “normas y procedimientos”, en este caso en referencia a los métodos internos para realizar ciertas tareas o funciones. Cuando las normas y procedimientos están registrados por escrito, en el ámbito de la organización en cuestión tienen *fuera de ley* (interna).

Para una eficaz implementación de dichas normas y procedimientos se deben establecer claramente los pasos para actuar dentro de ese marco normativo y, al mismo tiempo, determinar las consecuencias derivadas de no hacerlo.

Las normas y procedimientos de la organización tienen relación con la materia de esta obra, dado que los colaboradores de todos los niveles deberán desempeñarse de acuerdo con esos lineamientos.

Dentro de las políticas de Recursos Humanos se puede citar muchos ejemplos. Desde políticas sobre disciplina hasta las políticas de puertas abiertas y políticas sobre diversidad. Veamos primero estos ejemplos.

Políticas sobre disciplina. Normas o reglas internas relacionadas con el cumplimiento de los procedimientos fijados por la organización por parte de las personas que la integran.

Los procedimientos a aplicar son de tipo preventivo y/o correctivo.

- *Procedimientos preventivos.* Acciones tendientes a lograr que los colaboradores cumplan las normas y políticas organizacionales.
- *Procedimientos correctivos.* Acciones posteriores que se realizan cuando los colaboradores no respetan las normas y políticas organizacionales.

Política de puertas abiertas. La expresión hace referencia a una política organizacional por la cual los colaboradores pueden acceder a niveles superiores con facilidad, para plantear inquietudes y sugerencias, sin seguir una estricta línea jerárquica.

En la práctica, si bien se fomenta la comunicación entre los distintos niveles, la misma se realiza sobre la base de algunas reglas previamente fijadas y conocidas por todos.

Políticas sobre diversidad. Normas o reglas internas por las cuales una organización se asegura que en sus filas trabajen personas con diferentes características vinculadas a la composición social de la sociedad de la que forma parte y/o a la cual dirige sus productos o servicios.

Las organizaciones de todo tipo y tamaño deberían contar con políticas de Recursos Humanos, más o menos detalladas, que de algún modo regulen la vida cotidiana dentro de ellas.

Algunas de las políticas de Recursos Humanos más frecuentes:

- *Manual del empleado.* Describe con un lenguaje simple y conciso el comportamiento que es aceptado (y cuál no lo es) en el ámbito de esa organización.
- *Acoso sexual y moral.* Muchas personas han experimentado algún tipo de acoso a lo largo de sus carreras. Esta política define que la organización repudia el acoso sexual y/o moral, no solo porque es ilegal y, de ocurrir,

la organización puede quedar expuesta a algún proceso legal, sino porque además está reñido con las buenas costumbres.

- *Oportunidades equitativas.* Contendrá criterios con relación a la igualdad de oportunidades tanto en contrataciones externas como en promociones internas. De acuerdo con la cultura organizacional y con las leyes de cada país, establecerá la postura organizacional en relación con mujeres, minorías, personas de todas las edades y de todas las religiones, etc.
- *Vestimenta.* La indumentaria aceptada en las organizaciones es cada vez más informal; no obstante, cada organización fija sus reglas y define si se permite o no la ropa informal y qué se entiende por tal.
- *Horarios.* Establecerá los horarios de trabajo regulares. Si bien se puede ser flexible en ciertos casos, se deben establecer los horarios de funcionamiento. Si se desea fijar horarios flexibles, esto igualmente deberá estar definido. En el caso de teletrabajo también se deberán fijar criterios a seguir.
- *Llamadas y otras comunicaciones.* Las organizaciones fijan normas respecto de llamadas telefónicas y uso de otros recursos como Internet y correo electrónico, redes sociales, etc.
- *Romances.* Es imposible evitar que las personas que trabajan juntas establezcan entre sí este tipo de relaciones. Por ello muchas empresas establecen pautas al respecto.
- *Relaciones familiares.* Se pueden fijar políticas en relación con vínculos familiares.
- *Fumar.* Se debe establecer una política clara sobre la prohibición o no de fumar. Lo usual es que no se permita fumar, por lo cual se deben definir políticas de permisos y lugares para fumadores.
- *Préstamos a empleados.* Si la empresa desea favorecer a sus colaboradores con préstamos, se deberán fijar políticas claras al respecto. Se podrá fijar una suma límite a prestar a cualquier empleado a través de anticipos de sueldo u otros préstamos de más largo plazo; lo usual es establecer un porcentaje en relación con el salario del empleado.

En relación con la vestimenta

- *Casual day:* se utiliza esta expresión para indicar que los días viernes está permitida la utilización de ropa informal, siempre que ese día no se deba concurrir a

reuniones fuera de la organización que exijan un vestuario más formal. Se ape-
la al buen gusto del personal; no imaginamos gente vestida desaprensivamente,
sino con ropa cómoda o informal pero adecuada a una actividad laboral.

- *Casual season*: es un concepto similar al anterior pero aplicado a la estación estival, con las mismas limitaciones expuestas.

No todas las políticas –por ejemplo, las relacionadas con la vestimenta– son apli-
cables a todas las organizaciones, a todos los negocios, a todas las culturas.

Ejemplos de aspectos a tomar en cuenta
en la definición de políticas sobre los *social media*³

A continuación se exponen algunas ideas a tener en cuenta a modo de ejemplo.
Cada organización deberá analizar y establecer sus propias pautas.

- *Uso de los bienes de la organización*. Contempla la utilización de equipos, cone-
xiones, software y dispositivos de todo tipo, así como el tiempo de trabajo
insumido en dicho uso. Este aspecto es considerado en la mayoría de las orga-
nizaciones y se tiene en cuenta desde hace mucho tiempo, ya que la mayoría
de las empresas comenzaron a delimitar el uso de Internet en su versión 1.0.
- *Publicación de información de la compañía*. Debe diferenciarse la publicación
de información a título personal de la realizada en relación con las funcio-
nes laborales.
Las publicaciones a título individual, usualmente, están prohibidas en todos
los casos.
En relación con las publicaciones derivadas de las funciones de cada puesto
de trabajo se deberán fijar límites de responsabilidad, según las diferentes
posiciones.
- *Utilización de las redes sociales para fines relacionados con los respectivos puestos de
trabajo*. Se delimita el uso.
- *Utilización de redes sociales para fines estrictamente personales y no relacionados con
los puestos de trabajo*. Usualmente no está permitida.

³ *Social media*: es la combinación de herramientas de Internet: blogs, wikis, entre otras. Implica con-
tenidos creados y diseminados por la gente. Usualmente se la relaciona con la “democratización
del conocimiento”, dado que permite transformar a la gente de consumidores pasivos en personas
activas que contribuyen con comentarios, agregados o la generación de un nuevo conocimiento.
Se utiliza la denominación en inglés dado que es de uso frecuente y se la menciona en muchas
obras sobre, por ejemplo, Recursos Humanos y desarrollo, en diferentes lenguas.