

## **1.6 El entorno y las responsabilidades cambiantes en la administración de recursos humanos**

### **El papel cambiante de la administración de recursos humanos**

La nueva organización de recursos humanos de IBM refleja el hecho de que las prioridades y responsabilidades de recursos humanos de los empleadores han evolucionado en los tiempos cambiantes. En los albores del siglo XX, el departamento de “personal” tenía a su cargo la contratación y los despidos, dirigía el departamento de nómina y administraba los planes de prestaciones. Conforme surgió la tecnología en áreas como las pruebas y las entrevistas, el departamento de personal empezó a asumir un rol más extenso en la selección, capacitación y promoción de los trabajadores.

Durante la década de 1930, la legislación sobre sindicatos ponía mayor énfasis en proteger a la empresa en sus interacciones con las organizaciones sindicales. Las leyes acerca de la discriminación en los años 60 y 70 originaron un gran número de juicios y multas en contra de los empleadores y, por lo tanto, fomentaron un rol más “protector” para RH.

Los lectores saben que en la actualidad las empresas son mucho más competitivas de lo que eran en el pasado, lo cual da como resultado que empleadores como Ritz Carlton dependan cada vez más de la motivación y el desempeño de sus empleados para obtener una ventaja competitiva. La metamorfosis de personal a administración de recursos humanos refleja el hecho de que, en el contexto empresarial actual, a menudo la principal ventaja competitiva real y sostenible de una organización son sus empleados bien entrenados y altamente comprometidos, y no su maquinaria.

### **Tendencias importantes**

Veamos ahora un resumen de las tendencias que están impulsando a las compañías y a sus gerentes de recursos humanos a enfocarse cada vez más en la competitividad y el desempeño.

### **Globalización**

La globalización es la tendencia de las organizaciones a expandir sus ventas, propiedades y/o manufacturas hacia mercados extranjeros nuevos. Hay muchos ejemplos: Toyota produce el Camry en Kentucky; en tanto que Dell fabrica y vende computadoras en China. Las áreas de libre comercio —gracias a acuerdos que reducen los aranceles y las barreras entre socios comerciales— fomentan aún más el comercio internacional. El TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte) y la U (Unión Europea) son dos claros ejemplos. Mayor globalización significa más competencia, y más competencia significa mayor presión para buscar ser “de clase mundial”, tratando de disminuir costos, lograr que los empleados sean más productivos, y hacer las cosas

mejor y con un costo inferior. Como ocurre en el hotel Portman de Shanghai, esto obliga a los empleadores y a sus equipos de RH para que instituyan prácticas que logren óptimos resultados de sus empleados.

### **Avances tecnológicos**

La tecnología está cambiando la naturaleza de casi todo lo que hace una empresa. Por ejemplo, Zara, el vendedor minorista español, no necesita de los costosos inventarios que abruman a competidores como The Gap. Zara opera su propia red de distribución internacional basada en Internet, vinculada con las cajas registradoras de sus tiendas en todo el mundo. Cuando sus oficinas centrales en España observan que una prenda “vuela” de una tienda, el sistema computarizado de fabricación de Zara entra en acción: tiñe la tela requerida, corta y fabrica el artículo, y lo envía con rapidez a esa tienda en unos cuantos días. Los gerentes de recursos humanos enfrentan algo similar en el desafío de utilizar la tecnología para mejorar sus propias operaciones.

### **La naturaleza del trabajo**

La tecnología también está modificando la naturaleza del trabajo. Incluso los puestos en las fábricas son más demandantes en cuanto a tecnología. En plantas de todo el mundo, puestos de manufactura que requieren un conocimiento sólido de alta tecnología están reemplazando a los puestos tradicionales de las fábricas. El operador calificado Chad Toulouse ilustra al obrero moderno. Después de un curso de capacitación de 18 semanas, este antiguo estudiante universitario trabaja ahora como líder de equipo, en una planta donde aproximadamente 40% de las máquinas son automáticas. En plantas más antiguas, los operadores controlaban de forma manual las máquinas que cortaban trozos de metal para elaborar partes de motores. En la actualidad, Chad y su equipo pasan gran parte de su tiempo tecleando comandos en máquinas computarizadas que fabrican piezas de precisión para artículos como bombas de agua. Empleados con capacidades tecnológicas como éstas requieren nuevas habilidades y capacitación para tener éxito en puestos cada vez más complejos.

### **Empleos en los servicios**

La tecnología no es la única tendencia que impulsa la ruta del cambio que va desde la fuerza física hasta la inteligencia. Actualmente, más de dos tercios de la fuerza laboral estadounidense se dedican a la producción y al suministro de servicios, en vez de a la elaboración de productos. Entre 2004 y 2014, los casi 19 millones de nuevos empleos que se crearán en Estados Unidos estarán en el sector de los servicios, no en las industrias productoras de bienes.

### **Subcontratación**

La búsqueda de mayor eficiencia está ocasionando que los empleadores exporten más puestos de trabajo. Merrill Lynch, por ejemplo, afirmó que estaba planeando realizar algunos de sus análisis de seguridad en la India.

La figura 1.2 resume la situación, y muestra que entre 2005 y 2015, aproximadamente 3 millones de empleos estadounidenses, desde auxiliares de oficina y operadores de cómputo hasta puestos gerenciales, de ventas e incluso legales, se establecerán en el extranjero. Las empresas están subcontratando incluso las funciones de recursos humanos. Por ejemplo, hace varios años, BP Oil subcontrató a Hewitt Associates para sus labores administrativas de nómina, reubicación, despidos y prestaciones.

### **Capital humano**

Para los empleadores, todo esto implica una necesidad creciente de “trabajadores del conocimiento” y capital humano. El capital humano se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización.

Como mencionó un gurú de la administración, “el centro de gravedad del empleo se está moviendo rápidamente desde los trabajadores manuales y de oficina, hasta los empleados del conocimiento, que se resisten al modelo de orden y control que las empresas adoptaron de la milicia hace más de 100 años”.

Los gerentes necesitan nuevos sistemas y habilidades administrativas para recursos humanos de clase mundial al seleccionar, capacitar y motivar a esos empleados, así como para lograr que trabajen como socios comprometidos.

### **Ejemplo**

Es importante contar con prácticas eficaces en cuanto a recursos humanos.

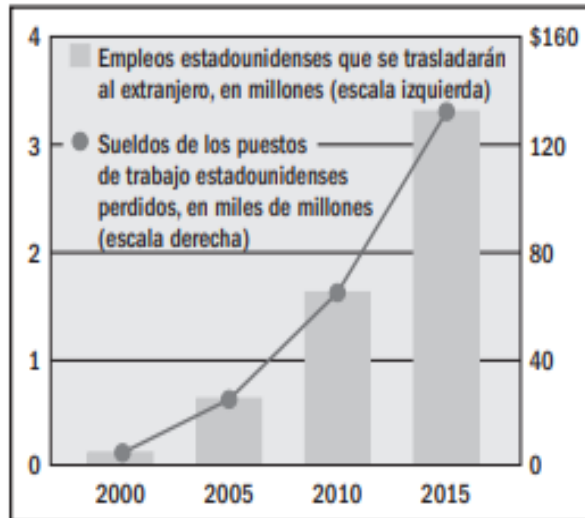
Veamos un ejemplo. Un banco instaló un software especial para facilitarle a los representantes de servicio al cliente el manejo de las quejas de éstos. Al tratar de aprovechar lo máximo posible el nuevo software, el banco actualizó y mejoró los puestos de los representantes de servicio al cliente. Les dio una nueva capacitación, les enseñó cómo vender mejor los servicios bancarios, les brindó mayores facultades para tomar decisiones y aumentó sus sueldos.

En este caso, el nuevo sistema de cómputo mejoró significativamente la rentabilidad.

Otro banco instaló un sistema similar, pero no modificó los puestos de los trabajadores. En este caso, el sistema sirvió para que los representantes de servicio manejaran un poco más llamadas, pero el banco no observó ninguna de las grandes mejorías en desempeño, que obtuvo el primer banco al convertir a sus representantes en un personal de ventas altamente motivado y bien capacitado. La moraleja es que, para aprovechar la nueva tecnología, actualmente los empleadores requieren prácticas más

**FIGURA 1.2 Éxodo de empleos: Estimación de la pérdida de empleos y sueldos**

*Fuente:* Michael Schroeder, "States Fight Exodus of Jobs", *Wall Street Journal*, 3 de junio de 2003, p. 84. Copyright © 2003 Dow Jones & Co. Inc. Se reproduce con autorización de Dow Jones & Co. Inc. en formato de libro de texto, a través de Copyright Clearance Center.



avanzadas respecto de la selección, capacitación, remuneración y equidad en recursos humanos, en comparación con sus predecesores.

### **Tendencias demográficas y de la fuerza laboral**

Al mismo tiempo, las tendencias demográficas de la fuerza laboral están haciendo que encontrar y contratar buenos empleados se convierta en todo un desafío. No se pronostica que la fuerza laboral crezca al mismo ritmo que los empleos, pues para 2020 se estima un déficit de alrededor de 14 millones de trabajadores con educación universitaria. Un estudio de 35 gerentes de recursos humanos, pertenecientes a empresas globales grandes, dijeron que la "administración de talentos", en particular la adquisición, el desarrollo y la conservación de los talentos, es su principal preocupación.

Otro aspecto muy importante es que la fuerza laboral estadounidense está envejeciendo. Conforme los baby boomers, nacidos entre 1946 y 1960, vayan saliendo de la población económicamente activa en los próximos años, los empleadores enfrentarán lo que un estudio denomina una escasez "grave" de mano de obra, y tendrán que "reconsiderar sus actitudes hacia los trabajadores mayores y reexaminar una amplia gama de prácticas establecidas, desde las reglas para la jubilación, hasta las prestaciones que gozan los empleados".

En general, la fuerza laboral estadounidense está envejeciendo y se está volviendo multiétnica. En el periodo de 2004 a 2014, la fuerza laboral caucásica crecerá 7%, en comparación con los afro-estadounidenses (17%), los asiáticos (32%) y otros (30%). La tasa de participación de las mujeres aumentó de aproximadamente 40% hace 50 años a alrededor del 60% en la actualidad; este porcentaje se mantendrá hasta 2014.

Conforme la generación de los baby boomers envejece, el número de personas de 55 a 64 años en la fuerza laboral se incrementará en cerca de 7 millones hasta 2014. La fuerza laboral hispana y latina crecerá en aproximadamente 33%.<sup>20</sup>

También ha habido un cambio hacia trabajadores no tradicionales, los cuales incluyen quienes tienen varios empleos, quienes laboran a tiempo parcial o son “eventuales”, y a quienes se rigen por arreglos laborales alternativos (como un equipo de madre-hija que comparte el trabajo de azafata en la línea aérea JetBlue). En la actualidad, casi 10% de los trabajadores estadounidenses (13 millones de personas) entran en la categoría de fuerza laboral no tradicional. De ellos, alrededor de 8 millones son contratistas independientes que trabajan en proyectos específicos, y que pasan a otro una vez que concluyen el proyecto.

### **La “generación Y”**

Algunos expertos señalan que el siguiente grupo de trabajadores más jóvenes podría tener diferentes valores relacionados con el trabajo, en relación con sus predecesores. Por ejemplo, con base en un estudio, se descubrió que los empleados mayores suelen estar más centrados en el trabajo (más enfocados en el trabajo que en la familia en lo referente a sus decisiones de carrera); mientras que los empleados más jóvenes tienden a centrarse más en la familia o en ambos aspectos (equilibrando así la vida familiar y la vida laboral). De esta manera, los trabajadores más jóvenes no suelen estar de acuerdo con que “es mejor que la mujer se quede en casa” y no trabaje fuera; en tanto que los padres más jóvenes tienden a pasar más tiempo con sus hijos durante los días laborales.

La revista Fortune señala que los empleados de la “generación Y” que en la actualidad se están incorporando a la fuerza laboral representarán desafíos y ofrecerán grandes fortalezas. La revista afirma que tal vez se conviertan en “la fuerza laboral con el nivel de mantenimiento más alto en la historia del mundo”. Sin embargo, como se trata de la primera generación que creció utilizando el correo electrónico, su capacidad para utilizar la tecnología de la información también los convertirá en los individuos con el mejor desempeño, gracias a la información que tienen en su mente y a su excelente disposición. El Wall Street Journal, refiriéndose a ellos como “la generación más apreciada”, explica la manera en que Lands’ End y el Bank of America están enseñando a sus gerentes a halagar a esos nuevos empleados con paquetes de recompensas y reconocimiento público.

### **Jubilados**

En una encuesta reciente, profesionales de recursos humanos afirmaron que la fuerza laboral en proceso de envejecimiento es la principal tendencia demográfica que afecta a las organizaciones. Las empresas la están enfrentando de diversas maneras. Una encuesta reveló que 41% de los empleadores estudiados están reintegrando a los jubilados en la fuerza laboral; 34% están realizando estudios para estimar las tasas de jubilación proyectadas en la organización; y 31% están ofreciendo opciones de empleo

diseñadas para atraer y conservar a trabajadores semijubilados. Muchos patrones están incluyendo a los jubilados como parte importante de sus estrategias de administración del talento.

### **1.7 El papel cambiante de la administración de los recursos humanos**

No debe sorprender que, para adaptarse a los cambios del entorno, el papel de los RH esté cambiando.

#### **Cómo han evolucionado los RH**

Los RH han pasado por varias fases. La función de personal consistía sobre todo en asegurar que se siguieran los procedimientos. Cuando surgió el uso de la tecnología en áreas como los exámenes y las entrevistas, el departamento de personal comenzó a jugar un papel más importante en la selección, capacitación y ascensos del personal.

En Estados Unidos las leyes sobre discriminación de las décadas de 1960 y 1970 desencadenaron una nueva etapa. Debido a las severas sanciones que la legislación podría imponer a una organización, las prácticas reales de RH se volvieron más importantes. El departamento de RH siguió aportando experiencia en áreas como reclutamiento, supervisión y capacitación, aunque con una función más amplia. Además de tratar con los sindicatos y la igualdad de oportunidades en el empleo, el departamento de personal incrementó su importancia, tanto por sus acciones para proteger a la organización de sus problemas, como por su contribución real en cuanto a aumentar la competitividad de la misma.

En países como México, durante las décadas de 1960 y 1970, la fortaleza del sindicalismo y el apoyo que el Estado le brindó a éste complicaron mucho las relaciones obrero-patronales, así como la administración de los contratos colectivos de trabajo. La observancia de las leyes hacía muy complicado el panorama de RH.

En la actualidad, el departamento de RH atraviesa con rapidez por otra fase: Su papel está cambiando de ser protector y supervisor, a ser planeador y agente del cambio. Todo lo anterior significa que ahora es más importante que nunca contratar a la gente adecuada, y capacitarla y motivarla con eficacia. Esto, a su vez, demanda un sistema más eficiente de RH. Por ejemplo, las mejores prácticas de RH para muchas de las organizaciones actuales incluyen una contratación muy selectiva, trabajo en equipo y toma de decisiones descentralizada, sueldos competitivos, capacitación amplia, distinciones de estatus mínimas, y flujo de la información entre los empleados y la gerencia; todo ello construido sobre una base que se apoya en las personas como la principal fuente de ventajas competitivas y en la cultura de administración que abraza dicha creencia.

#### **Los RH y el compromiso del empleado**

La competencia y la necesidad de ser más receptivo hacen que el compromiso del empleado sea de la máxima importancia. Como señaló el vicepresidente de recursos

humanos de Toyota Motor Manufacturing en Georgetown, Kentucky: “Cada planta automotriz en Estados Unidos tiene en esencia la misma maquinaria. Pero la forma en que la gente la utiliza e interviene en el proceso productivo varía mucho de una a otra compañía. La fuerza laboral da a una empresa su verdadera capacidad competitiva.”

Construir el compromiso de un empleado, es decir, hacer coincidir las metas del empleado y de su empleador, de modo que los trabajadores ejecuten sus labores como si fuera su propia compañía, requiere un esfuerzo múltiple, donde la función de RH desempeña un papel central. Por ejemplo, al adquirir el compromiso de aceptar la comunicación en dos sentidos, firmas como FedEx y Toyota tienen programas que garantizan tal forma de comunicación, así como la atención oportuna de las quejas de los empleados y el trato justo en la aplicación de medidas disciplinarias.

Quizás el cambio más asombroso en el papel de los RH es su creciente influencia en el desarrollo y la aplicación de la estrategia. La estrategia —el plan de la compañía acerca de cómo equilibrar sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y los desafíos externos, con la finalidad de mantener la ventaja competitiva— fue por tradición una tarea para los gerentes operativos (de línea) de la compañía.

Ahora, la situación ha cambiado. Las estrategias dependen cada vez más del fortalecimiento de la competitividad organizacional y de construir el compromiso de equipos de trabajo, lo cual ubica a los RH en un escenario central. En un ambiente industrial altamente cambiante, globalmente competitivo, cada vez es más común involucrar los RH en las etapas más tempranas del desarrollo y aplicación del plan estratégico de una organización, en vez de dejar que los RH tan sólo reaccionen ante él. Por ello, regresaremos al papel estratégico que juegan tanto los RH como la planeación estratégica.

## **1.8 El papel estratégico de la administración de recursos humanos**

Ya vimos que, con el paso de los años, las prioridades y responsabilidades de la administración de recursos humanos han evolucionado conforme las necesidades de los empleadores han ido cambiando. La principal responsabilidad de los gerentes de recursos humanos consiste en establecer políticas y prácticas, que generen en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas. Una estrategia es el plan que tiene la organización para adecuar sus fortalezas y debilidades internas de acuerdo con las oportunidades y amenazas externas, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva. Veamos un ejemplo.

### **Ejemplo de estrategia y RH**

Como ocurre actualmente en muchas empresas, Albertson's Markets enfrentó presiones competitivas de compañías como Wal-Mart y de tiendas de alimentos extranjeras. Por consiguiente, la alta gerencia de Albertson's buscó que los gerentes de

recursos humanos de la empresa trabajaran estrechamente para ayudarla a alcanzar sus metas estratégicas.

Entre otras cuestiones, la reducción de costos relacionados con el personal y la mejoría en el desempeño de Albertson's implicaban contratar empleados enfocados en los clientes, así como reducir la rotación de personal, incrementar la conservación de la fuerza laboral, y eliminar los lentos procesos y procedimientos manuales que seguían los gerentes de las tiendas.

Al trabajar en conjunto con su departamento de tecnología de la información, el equipo de administración de recursos humanos de Albertson's eligió un sistema de cómputo de Unicru, originario de Portland Oregón ([www.unicru.com](http://www.unicru.com)). El sistema reúne y analiza la información que ingresan los solicitantes en línea y en los quioscos; los clasifica de acuerdo con el nivel en que manifiestan conductas enfocadas en el cliente, que predicen el éxito en puestos de venta al menudeo; también ayuda a hacer un seguimiento de los candidatos durante el proceso de selección, y hace otras tareas como determinar las causas por las cuales los empleados se separan de la organización una vez que son contratados. Los gerentes de recursos humanos fueron capaces de presentar un caso de negocios persuasivo para demostrar los beneficios del nuevo sistema. Así, al trabajar como socio en el diseño de la estrategia y en el proceso de implementación de Albertson's, el equipo de RH contribuyó de manera significativa al logro de sus metas estratégicas.

### **Dos desafíos de los recursos humanos estratégicos**

Hay dos cuestiones que caracterizan los desafíos estratégicos que enfrentan actualmente los gerentes de recursos humanos. Una de ellas (como ocurrió en Albertson's) es el hecho de que la mayoría de las estrategias de las organizaciones destacan la mejoría en el desempeño, y esto significa que las prioridades en la administración de recursos humanos se concentren cada vez más en incrementar la competitividad, reducir los costos y mejorar el desempeño de los trabajadores.

En segundo lugar (y debido a su creciente papel en la mejoría del desempeño), los gerentes de recursos humanos también deben participar más en la formulación e implementación de la estrategia de la empresa. Tradicionalmente, el presidente y su equipo decidían si ingresarían a nuevos mercados, si abandonarían líneas de productos o si se embarcarían en un plan de reducción de costos por cinco años. Luego, el presidente confiaba hasta cierto grado a sus gerentes de recursos humanos las implicaciones en cuanto a personal de dicho plan (despedir o contratar nuevos trabajadores, asignar a agencias externas lo relativo a los despedidos, etcétera).

Hoy eso no resulta suficiente. Para formular su estrategia, la alta gerencia de empresas como Albertson's necesita de la participación de los gerentes encargados de contratar, capacitar y remunerar a los empleados de la organización. Por consiguiente, la gerencia de recursos humanos debe entender la planeación estratégica.



## Fundamentos de la planeación estratégica

Los gerentes intervienen en tres niveles de planeación estratégica (véase la figura 1.3).

### Estrategia corporativa

En el nivel más alto, de manera general, muchas empresas consisten en varios negocios. Por ejemplo, PepsiCo incluye a Frito-Lay North America, PepsiCo Beverages North America, PepsiCo International y Quaker Oats North America. Por lo tanto, PepsiCo necesita una estrategia a nivel corporativo. La estrategia a nivel corporativo identifica el portafolios de negocios que, en total, abarca esa compañía, así como las formas en que éstos se relacionan entre sí. Por ejemplo, una estrategia de diversificación implica que la empresa se expande al agregar nuevas líneas de productos; una estrategia de integración vertical significa que la empresa se expande, quizá, produciendo sus propias materias primas o vendiendo sus mercancías de forma directa. Otras posibilidades de estrategia corporativa son la consolidación, es decir, la reducción del tamaño de la organización; y la expansión geográfica, por ejemplo, llevar el negocio al mercado extranjero.

### Estrategia competitiva

En el siguiente nivel inferior, cada uno de esos negocios (como Pizza Hut) necesita una estrategia competitiva a nivel de la empresa. Una estrategia competitiva identifica la forma de construir y fortalecer la posición competitiva de la organización a largo plazo en el mercado. Por ejemplo, identifica cómo Pizza Hut competirá con Papa John's, o cómo Wal-Mart competirá con Target. Las empresas tratan de lograr una ventaja competitiva en cada negocio en que incursionan. Una ventaja competitiva se define como



Fuente: Gary Dessler, Ph.D.

todos los factores que permiten que una organización distinga su producto o servicio de los de la competencia, con el objetivo de aumentar su participación en el mercado. Los gerentes utilizan varias estrategias competitivas genéricas para lograr una ventaja competitiva. Una de ellas, el liderazgo en costos, significa que la empresa busca convertirse en el líder de los costos bajos en algún sector de la economía. Wal-Mart es

el ejemplo clásico de un líder en costos, ya que mantiene su ventaja competitiva en parte gracias a su sistema de distribución con base en satélites.

En una estrategia competitiva de diferenciación, la empresa trata de ser única en su sector en dimensiones que son muy valoradas por los compradores.

Así, Volvo destaca la seguridad de sus automóviles y Papa John's Pizza hace hincapié en ingredientes frescos.

Al igual que Mercedes Benz, generalmente las compañías pueden cobrar un precio más alto si logran demostrar que sus productos son muy diferentes de los de sus competidores. Incluso otras empresas deciden competir como focalizadores, y se dirigen a un nicho de mercado (como Ferrari) y compiten ofreciendo un producto o servicio que los clientes no pueden obtener de otra manera.

### **Estrategia funcional**

Por último, cada negocio individual se compone de departamentos como manufactura, ventas y administración de recursos humanos. Las estrategias funcionales identifican las líneas de acción básicas, que cada departamento seguirá para ayudar a que el negocio cumpla con sus metas competitivas.

Las estrategias funcionales de la empresa deberían ser coherentes con sus estrategias de negocios y competitiva. Un ejemplo es el equipo de administración de recursos humanos de Albertson's, el cual utiliza la tecnología para apoyar su estrategia competitiva de costos bajos.

### **RH y ventaja competitiva**

Para competir de manera efectiva, una organización debe contar con una o más ventajas competitivas: "los factores que permiten que una organización distinga su producto o servicio de los de la competencia, con el objetivo de aumentar su participación en el mercado".

En la actualidad, la mayoría de las empresas (como Ford y Toyota) tienen acceso a las mismas tecnologías, por lo que este recurso pocas veces es suficiente para que un negocio destaque. Por lo general, los empleados y el sistema administrativo son los que marcan la diferencia. Al igual que en el hotel Portman de Shangai, ahora las compañías confían en sus políticas y prácticas de administración de recursos humanos para contar con empleados altamente comprometidos y orientados hacia el servicio que necesitan.

### **Administración estratégica de recursos humanos**

Puesto que en la actualidad la administración de recursos humanos desempeña un rol más importante en la planeación y en el logro del éxito de una organización que en el

pasado, la alta gerencia espera que sus administradores de recursos humanos apliquen sus conocimientos especiales, y que sean socios estratégicos en el desarrollo y la implementación de su plan estratégico. La administración estratégica de recursos humanos significa formular y ejecutar sistemas de RH, es decir, políticas y prácticas de recursos humanos, que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas.

### **El concepto estrategias de RH**

se refiere a las medidas específicas de recursos humanos que aplica una institución para alcanzar sus metas. Así, las metas estratégicas de Albertson's incluyen la reducción de costos y el enfoque en los clientes, así como el uso de un sistema especial basado en Internet, para contratar de manera eficiente empleados enfocados en los clientes. En la figura 1.4 se resume la relación entre la estrategia de RH, y los planes y los resultados estratégicos de la empresa.

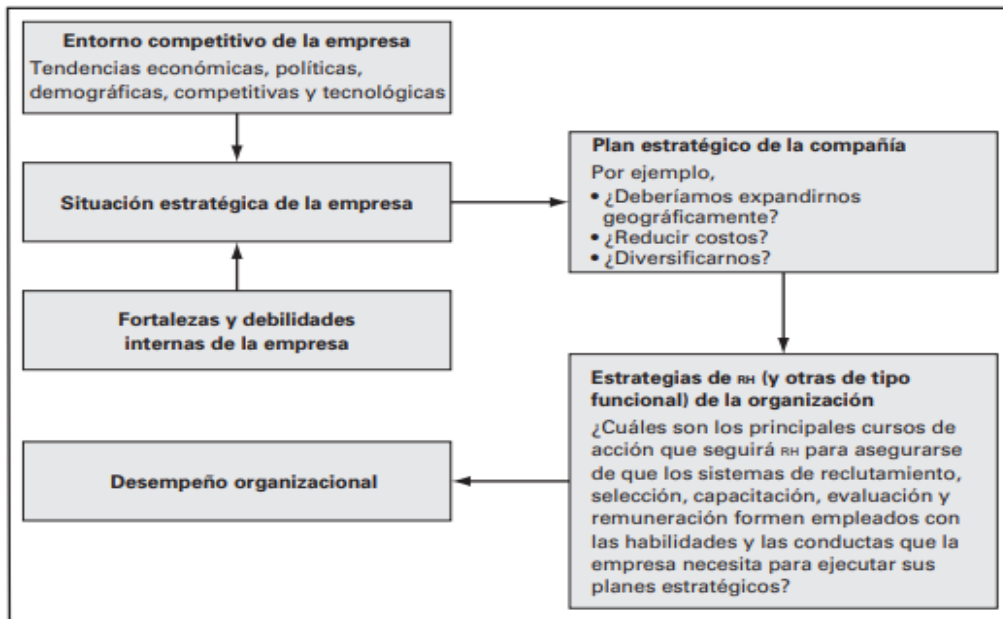
El gerente de recursos humanos participa tanto en la formulación como en la ejecución del plan estratégico de la compañía.

### **Papel de RH en la formulación de la estrategia**

La formulación de un plan estratégico implica identificar, analizar y equilibrar las oportunidades y amenazas externas de la organización con sus fortalezas y debilidades internas. Los planes estratégicos resultantes deberían aprovechar las fortalezas y las oportunidades de la empresa y, al mismo tiempo, reducir o eliminar sus amenazas y debilidades.

El equipo de recursos humanos puede jugar varios papeles en este caso. Por ejemplo, se encuentra en una excelente situación para brindar inteligencia competitiva, como detalles referentes a los planes de incentivos de los competidores, e información acerca

FIGURA 1.4 Vinculación de las estrategias corporativas y de RH



Fuente: © 2008 Gary Dessler, Ph.D.

de legislaciones futuras, como las leyes laborales. Además, está capacitado para brindar asesoría sobre las fortalezas y debilidades humanas internas de la organización. Por ejemplo, durante el proceso de la automatización de sus fábricas, John Deere, el productor de equipo para granjas, desarrolló una fuerza laboral excepcionalmente talentosa en la automatización de sus plantas, lo cual le permitió establecer una división de nuevas tecnologías para ofrecer servicios de automatización a otras empresas.

### La función de RH en la aplicación de la estrategia

Como ocurrió en Albertson's, los gerentes de recursos humanos también ayudan a aplicar las estrategias de su compañía. Un ejemplo de esto es un estudio que reveló que cuando las empresas que se fusionan o que se adquieren cuentan con equipos de recursos humanos que participan en tales procesos de implementación (por ejemplo, brindando asesoría acerca de las actitudes de los empleados, así como ayudando a planear y a dirigir la integración de los planes de remuneración y prestaciones), sus posibilidades de éxito son mayores.

### Estrategia y RH

Por ejemplo, para mejorar el servicio al cliente del hotel Portman de Shanghai, el nuevo gerente general Mark DeCocinis introdujo el sistema de administración de recursos humanos de la compañía Ritz-Carlton, pues sentía que sus prácticas producirían las conductas de servicio de alta calidad que requería el Portman de Shanghai. Por ejemplo, DeCocinis y sus gerentes entrevistaron personalmente a cada candidato a un puesto de trabajo, indagando con profundidad sus valores para seleccionar únicamente a aquellos

que mostraban respeto e interés por los demás: “nuestra selección se enfoca en el talento y en los valores personales, ya que son cuestiones que muchas veces no se pueden enseñar [...] se trata del respeto y del interés por los demás”. Sus esfuerzos rindieron frutos. En los últimos años, el hotel Portman Ritz-Carlton fue designado “el mejor empleador de Asia”, “el mejor hotel de negocios en Asia” y “el mejor hotel de negocios en China”. Las utilidades se incrementaron. Una administración de recursos humanos eficaz ayudó a convertir al Portman Ritz-Carlton en un hotel de excelencia.

### **Sistema de trabajo de alto desempeño**

Como parte de sus responsabilidades estratégicas, los administradores de recursos humanos de la actualidad suelen concentrarse en crear lo que denominan sistemas de trabajo de alto desempeño. Un sistema de trabajo de alto desempeño es un conjunto integrado de políticas y prácticas de administración de recursos humanos que, de manera conjunta, fomentan empleados con un mejor desempeño.

En este caso, el objetivo principal consiste en establecer sistemas de recursos humanos (para reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y remuneración, por ejemplo), de manera que la empresa genere un mayor número de aspirantes a los puestos, elija a los candidatos eficazmente, brinde más y mejor capacitación, vincule el salario con el desempeño de manera más realista, y ofrezca un ambiente laboral con mayor seguridad. De esta manera, el equipo de recursos humanos es capaz de hacer una contribución medible para la empresa.

#### **Ejemplo**

Otro estudio se enfocó en 17 plantas de manufactura, algunas de las cuales utilizaban sistemas de trabajo de alto desempeño. Aquellas que contaban con “las mejores” prácticas de RH también mostraron el mejor desempeño en términos de mayores utilidades, menores costos de operación y menor rotación de personal. En cuanto a prácticas específicas de recursos humanos, las plantas con un alto desempeño pagaban más (un salario promedio de \$16 dólares por hora, comparado con los \$13 en todas las demás plantas estudiadas), capacitaban más (83% ofrecía más de 20 horas de capacitación al año, contra 32% en todas las demás plantas), usaban sistemas de reclutamiento y contratación avanzados (por ejemplo, pruebas y entrevistas validadas), manejaban más equipos de trabajo autoadministrados,<sup>33</sup> y realizaban evaluaciones del desempeño habituales con un porcentaje mayor en sus empleados.

### **Medición del desempeño de RH**

En el entorno actual, que se centra crecientemente en el desempeño, los empleadores esperan que sus equipos de administración de recursos humanos brinden evidencias medibles de su eficiencia. Por ejemplo, “¿cuánto servirá el nuevo programa de pruebas para disminuir la rotación de empleados?” “¿Cuánto aumentaría un nuevo programa de capacitación la productividad de los trabajadores?” Y “¿qué tan productivo es nuestro

equipo de recursos humanos, en términos de la proporción de personal de RH por empleado a diferencia de los competidores?”

Randall MacDonald de IBM solicitó a su organización \$100 millones de dólares para reorganizar sus operaciones de RH, y dio una gran importancia a las evaluaciones de recursos humanos al solicitar los fondos. Le dijo a la alta gerencia: “Les voy a entregar talento hábil, pertinente y que esté listo para ser aprovechado. Seré capaz de medir las habilidades, decirles con qué habilidades contamos, con cuáles [habilidades] no contamos [así como de] mostrarles después la manera de cubrir las áreas de oportunidad para mejorar nuestra capacitación”.

### **Medición de muestras**

Para hacer afirmaciones como las anteriores, gerentes de recursos humanos como MacDonald necesitan tener acceso a evaluaciones (o “mediciones”) del desempeño, y a cifras similares de empresas del ramo para efectuar una comparación.

Por ejemplo, los gastos medios de RH, como una proporción de los costos totales de operación de la compañía son, en promedio, de alrededor del 0.8%. Por lo general, hay entre 0.9 y 1.0 personas de recursos humanos por cada 100 empleados (la tasa suele ser más baja en firmas de ventas y distribución minoristas, así como más elevada en organizaciones estatales y públicas). Los empleadores podrían solicitar comparaciones personalizadas (por ejemplo, de las horas de capacitación y de las pruebas administradas) de servicios como el servicio de benchmarking en cuanto a capital humano de la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos, y sus bases de datos con más de 1,500 organizaciones.

### **El HR Scorecard**

Los administradores de empresas como IBM, a final de cuentas, juzgan la función de recursos humanos dependiendo de si crea o no valor para la organización, donde la creación de valor implica hacer una contribución medible para alcanzar las metas estratégicas de la compañía. RH crea valor al participar en actividades que producen los empleados con las conductas que la empresa requiere para alcanzar tales metas estratégicas.

A menudo los gerentes utilizan un proceso HR Scorecard para medir la eficiencia de la función de recursos humanos para producir tales conductas en los empleados, con la finalidad de alcanzar las metas estratégicas de la compañía. El HR Scorecard es un sistema de medición conciso, que a menudo se presenta en una pantalla de computadora y que muestra las medidas y las relaciones pertinentes. Este sistema indica los estándares cuantitativos o “mediciones” que la empresa utiliza para evaluar las actividades de RH, las conductas de los empleados que resultan de tales actividades, así como también los resultados estratégicamente relevantes para la organización a partir de esas conductas. Con ello, destaca, de una forma concisa pero

detallada, las relaciones causales entre las actividades de RH, las conductas emergentes de los empleados, y los resultados y el desempeño estratégicos de toda la compañía.

## **1.9 El gerente de recursos humanos en la actualidad**

Además de mejorar el desempeño y la estrategia de RH, los gerentes de recursos humanos de la actualidad se interesan en otros tres aspectos: la tecnología, la ética y la certificación profesional. Revisemos cada uno brevemente.

### **RH y la tecnología**

Al tener que contratar a aproximadamente 15,000 nuevos empleados en 51 países, el grupo de adquisición de talentos de Dell sabía que necesitaba un proceso basado en mediciones para atraer y contratar personas. En esa época, Dell no contaba con un procedimiento centralizado para supervisar el reclutamiento global. Los gerentes ubicados fuera de Estados Unidos reunían sus estadísticas mensuales de contratación en hojas de cálculo y las enviaban a las oficinas centrales en Austin, Texas.

Dell contrató a una empresa para instalar un sistema de seguimiento de candidatos basado en la Web, el cual automatizó el proceso de reclutamiento de empleados, el manejo de sus solicitudes de empleo y el progreso a lo largo del proceso de contratación. Luego, la compañía contratada trabajó con Dell para crear medidas personalizadas de reclutamiento, las cuales incluían, por ejemplo, evaluaciones que los gerentes contratantes hacían de los candidatos. Así que ahora Dell puede hacer correlaciones entre el desempeño de los candidatos y las fuentes de donde los obtiene y, por lo tanto, concentrar su reclutamiento en las fuentes más productivas.

### **Cómo usan la tecnología los gerentes de recursos humanos**

Aplicaciones tecnológicas como las de la figura 1.5 tienen una función importante en la administración de recursos humanos. La tecnología mejora el desempeño de RH en cuatro formas importantes: autoservicio, centros de atención telefónica, incremento de la productividad y subcontratación.

Nuevamente, Dell nos ofrece buenos ejemplos de varias de estas aplicaciones. Por ejemplo, con el uso de su Intranet de recursos.

**FIGURA 1.5** Algunas aplicaciones tecnológicas de los gerentes de RH

<b>Tecnología</b>	<b>Forma en que RH la utiliza</b>
Proveedores de servicios para solicitantes (PSS)	Los PSS proporcionan y administran servicios para el empleador (por ejemplo, para procesar solicitudes de empleo) desde sus propias computadoras a distancia.
Portales de Internet	Los empleadores los utilizan, por ejemplo, para permitir que los trabajadores administren sus propias prestaciones y actualicen su información personal.
Flujo de video simultáneo	Se usa, por ejemplo, para facilitar la capacitación a distancia.
Internet móvil y acceso a redes inalámbricas	Sirve para facilitar el acceso en línea de los empleados, a las actividades de RH de la empresa.
Agendas personales digitales	Por ejemplo, algunas empresas ofrecen a los nuevos gerentes agendas personales digitales que contienen información pre-cargada que les ayuda a adaptarse mejor a su nuevo puesto, como información de contactos clave e imágenes digitales de los nuevos empleados.
Software para supervisión de redes e Internet	Se utiliza para vigilar el correo electrónico y las actividades en Internet de los empleados, o para supervisar su desempeño.
Sistemas integrados de información de recursos humanos (SIIRH)	Se usan para integrar los sistemas de RH separados del empleador, por ejemplo, al actualizar de manera automática la lista de calificaciones de un empleado, una vez que finaliza su programa de capacitación.
Firmas electrónicas	Firmas electrónicas con validez legal, que el patrón puede utilizar para obtener firmas de candidatos y empleados con mayor rapidez.
La Web	Los gerentes usan mucho la Web, por ejemplo, para hacer encuestas salariales.

Fuentes: Adaptada de Samuel Greengard, "10 HR Technology Trends for 2001", Workforce, HR Trends and Tools for Business Results 80, núm. 1 (enero de 2001): 20-22; Jim Meade, "Analytical Tools Give Meaning to Data", HR Magazine 46, núm. 11 (noviembre de 2001): 97 ff; Connie Winkler, "Quality Check", HR Magazine (mayo de 2007): 93-98.

humanos, los empleados de Dell pueden atender por sí mismos muchas de sus transacciones de personal, como la actualización de la información y los cambios en la asignación de prestaciones. La tecnología también le permitió a Dell crear un centro de atención telefónica centralizado, donde especialistas en RH responden preguntas de todos los empleados distantes de la empresa, lo cual reduce la necesidad de departamentos de recursos humanos en cada planta Dell.

Cada vez más empresas instalan Internet y sistemas basados en computadoras para aumentar la productividad en las actividades de recursos humanos. Por ejemplo, International Paper Corporation terminó de instalar su sistema de información de recursos humanos (SIIRH) "Viking" hace varios años. En términos de eficiencia, la meta del sistema era alcanzar una tasa de personal de RH-empleados de aproximadamente uno por cada 150, y un costo por empleado de \$800 por la prestación de servicios de RH.



Por último, la tecnología también facilita la subcontratación de las actividades de RH con proveedores de servicios especializados, al permitirles acceso por Internet, en tiempo real, a la base de datos de información de recursos humanos del empleador. Hace varios años, por ejemplo, BP subcontrató a Hewitt Associates para que manejara sus actividades de administración de prestaciones.

### **Aumento de la productividad mediante los SIRH**

Por medio del intranet de su empresa, HR Portals ofrece a los empleados un punto de acceso único o “entrada” a información relacionada con recursos humanos. Permite que trabajadores, gerentes y ejecutivos accedan y modifiquen de forma interactiva parte de su información. Por consiguiente, facilitan los procesos de administración de recursos humanos y permiten que los gerentes de RH se enfoquen más en asuntos estratégicos.

NCR instaló un portal de RH al que llama HR eXpress, el cual está organizado en tres áreas de información: prestaciones y remuneración, capacitación y desarrollo de carrera, y valores y políticas de recursos humanos de NCR. La empresa también añadió un Centro de Formatos a la barra de títulos de la página. HR eXpress ofrece a los empleados de NCR un “atajo” a toda la información que necesitan para administrar tareas de RH, como aquellas que están relacionadas con las prestaciones de la empresa y la actualización de su información del personal. El Centro de Formatos les permite un acceso rápido a cualquier formato de RH que necesiten.

Los estudios suelen indicar que aplicaciones basadas en Internet como ésta (“RH electrónicos”) disminuyen el personal de recursos humanos, agilizan los procesos y reducen los costos por las funciones de RH.

### **Administración ética**

La ética se refiere a las normas o los estándares que alguien utiliza para decidir cuál debe ser su conducta. Las decisiones éticas siempre implican algo de moralidad; se trata de cuestiones que tienen graves consecuencias para el bienestar de la sociedad, como el homicidio, los fraudes y el robo. Los titulares de los diarios sobre la falta de ética en la dudosa concesión de compra de acciones en varias corporaciones parecen no tener fin. Puesto que algunas de estas empresas, como el bufete de contabilidad Arthur Andersen, se quedaron literalmente fuera del negocio por errores éticos, uno se pregunta qué estaban pensando sus gerentes.

El Congreso estadounidense aprobó la Ley Sarbanes-Oxley en 2003. Para asegurarse de que los gerentes tomen sus responsabilidades éticas con seriedad, la Ley Sarbanes-Oxley (SOX) busca terminar con los reportes financieros corporativos erróneos. Entre otras cuestiones, la Ley Sarbanes-Oxley exige que los directores generales y los directores financieros certifiquen los informes financieros periódicos de sus empresas, prohíbe los préstamos personales a ejecutivos y directores, y obliga a los directores generales y a los directores financieros a indemnizar a sus compañías por las ganancias de bonos y la compra de acciones, si después es necesario exponer de nuevo los

estados financieros corporativos. La SOX no sólo rige al director general y al director financiero de la empresa. Por ejemplo, ahora cada empresa que se vuelve pública (emite acciones para venta al público) requiere un código de ética, que en la mayoría de los casos no es promulgado por recursos humanos.

Las responsabilidades que tiene el gerente de recursos humanos con la ética no terminan con la Ley Sarbanes-Oxley. Una encuesta descubrió que seis de los diez problemas éticos más graves (seguridad laboral, seguridad en los registros de los empleados, hurtos por parte de empleados, acción afirmativa, trabajo equiparable y derechos de privacidad de los trabajadores) se relacionaban con la administración de recursos humanos.

### **Certificación de RH**

Conforme las tareas del gerente de recursos humanos se vuelven más complejas, aumenta la profesionalización en la administración de RH. En Estados Unidos, más de 60,000 profesionales de RH ya aprobaron uno o los dos exámenes de certificación profesional en RH de la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SARM). El Instituto de Certificación en Recursos Humanos (ICRH) de la SARM aplica tales exámenes. Dos niveles de pruebas evalúan el conocimiento de los profesionales en todos los aspectos de la administración de recursos humanos, incluyendo prácticas administrativas, suministro de personal, desarrollo, remuneración, relaciones laborales, así como los aspectos de salud y seguridad. Aquellos que cumplen exitosamente con todos los requisitos obtienen el certificado de APRH (alto profesional en RH) o de PRH (profesional en RH). Recientemente, el Instituto de Certificación en Recursos Humanos empezó a realizar certificaciones estatales, ofreciendo exámenes para los profesionales en recursos humanos de California en 2007. Los gerentes pueden responder en línea un examen del ICRH en [www.HRCI.org](http://www.HRCI.org) (o llamando al número telefónico 866-898-HRCI).

## 2. ADMINISTRACIÓN DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y DE LA DIVERSIDAD



## **2.1 Selección de leyes para la igualdad de oportunidades en el empleo**

Difícilmente pasa un día sin que se informe sobre algún juicio relacionado con la igualdad de oportunidades en el trabajo. Una encuesta de 300 asesores corporativos generales reveló que uno de los principales temores legales son las demandas laborales de este tipo. Resulta arriesgado efectuar tareas cotidianas de supervisión como contrataciones o transferencias de empleados, sin conocer las leyes para la igualdad de oportunidades en el empleo. Comencemos desde el principio.

### **Antecedentes**

Las leyes que prohíben la discriminación de miembros de grupos minoritarios estadounidenses no son nuevas. Por ejemplo, la V Enmienda de la Constitución de Estados Unidos (ratificada en 1791) establece que “nadie será [...] privado de su vida, libertad o patrimonio sin antes mediar un proceso legal”. Otras legislaciones, así como diversas decisiones de los tribunales, declararon ilegal la discriminación contra los grupos minoritarios a principios de 1900, al menos en teoría. Sin embargo, en la práctica, el Congreso y varios presidentes no quisieron tomar medidas reales ante las cuestiones de la igualdad en el empleo, sino hasta principios de la década de 1960. En esa época, “los movimientos civiles de descontento entre las minorías y las mujeres los obligaron a actuar”. Finalmente, estos grupos resultaron protegidos por la nueva legislación sobre igualdad de derechos, así como por las instituciones creadas para implementarlas y cumplirlas.