

TECNOLOGÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Actualizado en 2020, Si

A utilizarse en las ediciones 16 y 17 de la Maestría en GRH de la CUJAE, del Grupo Empresarial de la Informática y las Comunicaciones (GEIC) y a ETECSA respectivamente: 2021-2022

--Nueva edición: ORIGINAL--

(Para Editorial “Félix Varela”)

Autor: Prof. Dr. Armando Cuesta Santos

2021

***“Injértese en nuestras repúblicas el mundo; pero
el tronco ha de ser el de nuestras repúblicas”.***

José Martí

“Nuestra América”, 1891

ÍNDICE

- **Introducción.**

1. Gestión de Recursos Humanos (GRH) con enfoque estratégico.

1.1 Introducción.

1.2 Estrategia organizacional

1.2.1 Dirección estratégica y cambio.

1.2.2 Dirección estratégica y sus procesos fundamentales.

1.3 Rasgos y tendencias de la actual GRH

1.4 Necesidad del modelo funcional de GRH.

1.5 Puntos a destacar.

1.6 Ejercicios.

2. Tecnología para el diagnóstico, proyección y control de gestión estratégica de la GRH.

2.1 Introducción.

2.2 Tecnología para el diagnóstico, proyección y control de la GRH

2.2.1 Factores de base.

2.2.1.1 Características de las personas que trabajan.

2.2.1.2 Tecnología de las tareas.

2.2.2 Grupos de interés, dirección estratégica, políticas y resultados.

2.3 Puntos a destacar.

2.4 Ejercicios

3. Capital humano, capital intelectual y Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (NTIC).

3.1 Introducción.

3.2 Capital humano y capital intelectual.

3.3. Las NTIC y su impacto en la GRH.

3.4. El e-RRHH GREHU.

3.5. Hacia las competencias profesionales 4.0 en la empresa

3.6 Puntos a destacar

3.7 Ejercicios

4. Planeación estratégica de RH y optimización del capital humano.

4.1 Introducción

4.2 El proceso integrador y sistémico de la planificación de RH.

4.3 Determinación y optimización de plantillas.

4.3.1 Indicadores tangibles e intangibles

4.3.2 Auditoria o cuadro de mando integral en la GRH.

4.4 Puntos a destacar.

4.5 Ejercicios.

5. La organización del trabajo en la GRH.

- 5.1 Introducción
- 5.2 Procesos de trabajo
 - 5.2.1 Técnicas de análisis y diseño.
 - 5.2.2 Balance de procesos.
 - 5.2.3 Seguridad e higiene ocupacional.
- 5.3 Estudio de tiempos.
- 5.4 Disciplina laboral
- 5.5 La productividad del trabajo
- 5.6 Puntos a destacar.
- 5.7 Ejercicios.

6. Gestión por competencias y selección de personal.

- 6.1 Introducción.
- 6.2 Inventario de personal
- 6.3 Gestión por competencias en la GRH.
 - 6.3.1 Presupuestos teórico metodológicos.
 - 6.3.2 Método Delphi en la determinación de competencias.
 - 6.3.3 Mapas integrados de procesos, actividades y competencias.
 - 6.3.4 Competencias clave de la organización y sus brechas.
- 6.4 Selección de personal.
- 6.5 Puntos a destacar.
- 6.6 Ejercicios.

7. Formación, los planes de carrera y la organización que aprende

- 7.1 Introducción
- 7.2 El proceso de formación
 - 7.2.1 El ciclo de formación
 - 7.2.2 Los planes de carrera
 - 7.2.3 La organización que aprende
- 7.3 Puntos a destacar
- 7.4 Ejercicios

8. Compensación laboral y motivación.

- 8.1 Introducción.
- 8.2 El sistema de compensación laboral.
 - 8.2.1 Fases de la gestión de compensación laboral.
 - 8.2.2 El salario.
- 8.3 Teorías motivacionales relativas al trabajo.
 - 8.3.1 Conceptos fundamentales y motivación de logro.
 - 8.3.2 Enfoques básicos en el desarrollo de la motivación laboral
- 8.4 El reconocimiento social y la estimulación espiritual.
- 8.5 Diseño de los sistemas de pago.
- 8.6 Puntos a destacar.
- 8.7 Ejercicios.

9. La evaluación del desempeño laboral integrada a la arquitectura de GRH

- 9.1 Introducción

- 9.2 Objetivos y métodos fundamentales en la evaluación del desempeño
- 9.3 La evaluación del potencial humano mediante *Assessment Center*
- 9.4 La evaluación integral del desempeño: para el logro del tributo de los desempeños individuales al desempeño estratégico organizacional
 - 9.4.1 Conceptualizaciones para la evaluación del desempeño integral
 - 9.4.2 El método *Delphi* por rondas en la determinación de los perfiles de competencias
 - 9.4.3 La investigación sobre el constructo “*sentido de compromiso*”
 - 9.4.4 El accionar de la GRH integrada a la evaluación del desempeño
 - 9.4.4.1 El modelo GRH de diagnóstico, planificación y control estratégico
 - 9.4.4.2 Planificación y control estratégico del accionar de la GRH
 - 9.4.5 La tecnología para la evaluación del desempeño laboral
- 9.5 Puntos a destacar
- 9.6 Ejercicios

- **Epílogo**
- **Caso anexo**
- **El método de Casos**
- **Referencias bibliográficas**

• Introducción

En esta nueva edición del libro *Tecnología de gestión de recursos humanos* por la Editorial “Félix Varela”, se reiteran esencialmente los conceptos y tecnologías fundamentales en la Gestión del Talento Humano y del Conocimiento (o Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento) que mantienen su plena vigencia, agregándose algunos ejemplos y términos nuevos, así como la reestructuración de los acápites de algunos capítulos, en aras de fortalecer las referidas tecnologías.

La novedad fundamental en esta edición lo significa un nuevo capítulo agregado, considerado integrador (centrado en la evaluación del desempeño laboral), donde se conceptualiza como unidad la evaluación individual y la estratégica empresarial, de modo que se mantenga la orientación de que los desempeños individuales tributen al desempeño estratégico empresarial, implicando todo el accionar de esta gestión como sistema, mediante el modelo conceptual asumido, destacando metodológicamente la importancia estratégica de lograr alto sentido de compromiso en los trabajadores. Se integra a su vez esa evaluación del desempeño, reconociendo la complejidad, a una determinada “arquitectura” de la GRH, comprendiendo en sus entramados de manera holística y dinámica a los procesos clave, el sistema y el desempeño. Desde esta introducción se alertará al lector sobre las modificaciones, que son más bien inclusiones.

Gestionar a las personas que trabajan, como ciencia, buscando optimizar la manera en que colaboran en aras de los objetivos principales de su organización laboral, es tarea que exige estudio, dedicación, persistencia y sensibilidad. De la mayor contemporaneidad será siempre ese afán de ciencia demandada por la gestión de los trabajadores. Y lo será bien junto a un humanismo, cuya sensibilidad jamás podrá perder de vista lo que pudo advertir y aleccionar, con profundidad para todos los tiempos, ese educador mayor José Martí:

“Donde yo encuentro poesía mayor es en los libros de ciencia, en la vida del mundo, en el orden del mundo (...) y en la unidad del universo, que encierra tantas cosas diferentes, y es todo uno...”¹

Esa sensibilidad, expresada por la consideración y preeminencia de los valores humanos, éticos, en la gestión a desarrollar, significa mantener la perspectiva de las personas que trabajan como fin, vinculada al desarrollo o mejoramiento humano. Y todo ello ubicado en la diversidad y unidad del universo.

Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento, es gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica, comprendiendo el todo holístico que es la persona trabajadora concebida como una unidad bio-psico-social, portadora del capital humano, que incluye también gestionar su conocimiento, acogiendo además la gestión de la materialización de

¹ José Martí: Obras completas, tomo XX, p.216, Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 1973

ese conocimiento humano en la organización, reflejado en procedimientos de trabajo o *know how*, estructuras organizativas, *software*, sistemas informativos, relaciones con los clientes y documentos. Gestión del conocimiento en la actividad empresarial es hoy, esencialmente, análisis y proyección estratégica de los recursos humanos. Bien lo expresa Bill Gates en su libro **Los negocios en la era digital** (1999): “*La gestión del conocimiento es algo que empieza con los objetivos y los procesos de la empresa, y con el reconocimiento de compartir informaciones*”.

Hay identificación con el autor de ese libro cuando escribía: “*Lo que usted en realidad gestiona son datos, documentos y el trabajo de las personas. La finalidad debe ser la de mejorar la manera en que las personas colaboran...*” (Gates, 1999).

El contenido de este texto en sus relaciones estará centrado en los que Gates (1999) indicó en el referido libro: “*La gestión del conocimiento encuentra en cualquier empresa cuatro áreas de especial utilidad: la programación, el servicio al cliente, la formación interna y la colaboración en los proyectos*”. Así, en este libro, estarán comprendidos con particular atención la planificación o programa, el valor agregado (implicado en procesos de servicio, de producción, de información o de conocimiento que se lleva al cliente) en tanto tiempo de trabajo socialmente necesario, la formación interna (educación) a requerir y evidenciar en la práctica por las personas (competencias laborales), y la colaboración entre las personas respecto a procesos o proyectos de trabajo, implicada en las tecnologías aquí argumentadas para gestionar a las personas.

En nuestra concepción la expresión “recursos humanos” (RH) es utilizada para significar a las personas insertadas en una organización laboral. Aunque se trata de personas trabajando, por lo universal o común de esa denominación en las empresas, se seguirá aludiendo a los RH. E igual respecto a su gestión; aunque se trata en la concepción de este autor de Gestión de personas que trabajan, se continuará aludiendo a la Gestión de Recursos Humanos (GRH), significando gestión de personas que no son un medio sino el fin. Esas personas que trabajan son portadoras del capital humano, que es implicado por la competencia laboral, concepto de relevante pertinencia en la “era digital” o “sociedad del conocimiento” junto al desarrollo de las organizaciones que aprenden u organizaciones de aprendizaje permanente.

Indistintamente en la literatura científica sobre gestión organizacional y empresarial, se refiere Gestión de Recursos Humanos, Gestión del Talento Humano, Gestión del Capital Humano, Gestión de Personal, Gestión Humana, entre otras denominaciones; pero lo fundamental en nuestra concepción es el contenido de esa denominación, es decir, la consideración de la persona o del ser humano como tal en su integridad, portadora del capital humano, junto a sus relaciones humanas o sociales, y no como un medio o recurso, sino como fin. Se ha escogido Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento, para comprender el todo holístico que es la persona trabajadora concebida como una unidad bio-psico-social, que incluye también gestionar su conocimiento (que engloba en la

actualidad además de conocimiento, expresiones psicológicas como motivación, actitudes, sentimientos, valores, entre otras) y la finalidad de esa gestión –se insiste-- es el desarrollo o mejoramiento humano con una perspectiva ética, del alcance y desarrollo de una persona y de un trabajo decentes.

En la práctica empresarial, aunque se establezcan deslindes funcionales, la Gestión del Conocimiento no podrá tratarse independientemente de la Gestión de Recursos Humanos o Gestión Humana y viceversa. Para el autor Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento —en lo adelante se referirá solo como Gestión de Recursos Humanos (GRH)—, es gestión de las personas que trabajan, portadoras del capital humano, acogiendo además la gestión de la materialización de ese capital humano en la organización, reflejado en procedimientos de trabajo o *know how*, estructuras organizativas, *software*, sistemas informativos, relaciones con los clientes y documentos. Esa Gestión Humana y del Conocimiento se realizará desde una perspectiva estratégica.

Y ocurre que el enfoque holístico o sistémico de la gestión de las personas –cuya esencia humana viene dada por el conjunto de relaciones sociales-- en las organizaciones laborales, es interdisciplinario y transdisciplinario necesariamente: la ciencia ha de trascender fronteras y definiciones constantemente, siendo la aprehensión de las definiciones una actividad muchas veces efímera, con relatividad, a considerar siempre en su movimiento o en su dialéctica. Ese trascender es consecuente con lo eterno que es el movimiento, el cambio, que tan precisamente fuera expresado por aquella imagen del incisivo Heráclito, donde refería que *“no es posible sumergirse dos veces en el mismo río”*.

A los directivos o especialistas en formación, que participen de la lectura de este libro en calidad de estudiantes, se les pide que asuman este texto con ese sentido, y que lo acojan también reflexionando sobre aquella modesta y muy sabia lección del gran físico matemático Isaac Newton: ***“Si vi mas fue porque me apoyé en hombros de gigantes”***

Durante todo el libro, cuando se aluda a la GRH (o podría haberse aludido también solo a la GC), se hará identificada con la perspectiva de esta Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento. El conjunto temático manifiesto en este libro ofrece una perspectiva metodológica de análisis y proyección estratégica sobre los recursos humanos.

La GRH va dependiendo cada vez más de la capacidad de articulación entre los sistemas tecnológicos, fundamentalmente de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (NTIC), la arquitectura organizacional (entendida como el conjunto de relaciones, tanto internas como externas, que la empresa construye asociadas a procesos clave, sistema y desempeño)) y el desarrollo del capital humano. Y en esa articulación el factor determinante es la competencia laboral manifiesta por ese capital humano.

Hoy, la globalización del mercado confirma cada vez más la tesis relativa al recurso humano o el capital humano como el factor decisivo en la competitividad; y más, decisivo en la supervivencia empresarial, porque la “aldea global” es un axioma en el Siglo XXI.

La ventaja básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del Siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos. En consecuencia, y definitivamente, este libro encamina su mensaje esencial a reforzar tal ventaja.

Para el país, esa ventaja competitiva está en la colaboración, que en la práctica empresarial habrá de manifestarse junto a la innovación. Y la competencia laboral esencial radica en la colaboración eficaz entre las personas que trabajan.

Este libro, necesario es declararlo, es el fruto de la experiencia y del trabajo conjunto, de consultoría, investigación y docencia, con muchos colegas y compañeros, especialmente de los profesores de la Facultad de Ingeniería Industrial de nuestra Universidad en La Habana (CUJAE), y de los especialistas, directivos y compañeros que en calidad de alumnos a la vez, participaron en las quince ediciones de la Maestría en Gestión de Recursos Humanos de la CUJAE, a muchos de los cuales las referencias bibliográficas realizadas así los evidencian, cuyas ediciones coordinara este autor durante todos aquellos años.

Van del país, las experiencias adquiridas fundamentalmente a través de esas ediciones de la Maestría en GRH, donde destacan especialmente la experiencia con especialistas y directivos de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA), de la Empresa Cubapetróleo (CUPET), de la Corporación CIMEX, del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones (MIC), y del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). En universidades extranjeras destacan experiencias en Brasil, México, Colombia, Ecuador y Bolivia, donde especialistas y directivos como alumnos en diplomados, maestrías o doctorados, sumaban las experiencias locales (a veces de pequeñas y medianas empresas), a las de filiales de grandes corporaciones, que unían a las nuestras. La práctica, como criterio de la verdad, fue siempre referencia obligada en las concepciones, métodos y técnicas expresadas en aquellas clases, que aparecen ahora en forma esencial en las páginas de esta edición, implicando no pocas tecnologías en búsqueda del cambio o mejoramiento empresarial.

Este libro, en sus diferentes ediciones, desde 1997 en formato electrónico hasta la actual, ha constituido texto básico en la referida Maestría en GRH de la Cujae. Y se mantiene para quienes lo acojan como texto de estudio, la pretensión de aquel:

“Esta labor que se lleva a cabo en la esfera de la formación de directivos, se hace sobre todo, porque es imprescindible la transformación en el accionar actual sobre los recursos humanos en particular y la gestión empresarial en general, y porque los directivos representan el mayor potencial como agentes de cambio. Además, se realiza para convertir a la formación en una inversión verdadera y no en un costo, cuyo valor añadido mas relevante se reflejará en el cliente tanto interno (trabajador) como externo...”

El objetivo principal de este libro sobre Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento, se relaciona con la formación (educación) para el cambio empresarial, con la colaboración de las personas en los procesos de trabajo en aras de los objetivos estratégicos, y con la asunción del concepto de Organización que aprende (**Learning Organization**). De ahí su estructuración temática, con ejercicios, casos y el sistema evaluativo que se propone.

Estrechamente relacionado con ese objetivo --necesario es destacarlo bien desde el principio--, es relevante considerar nuestras peculiaridades socioeconómicas o nuestra autoctonía, como debe corresponder a cualquier otra nación o sociedad, evitando extrapolaciones mecánicas de concepciones y tecnologías que al margen de culturas no pueden establecerse, por cuanto sus personas devenidas “recursos humanos” pasan todo por el tamiz de la cultura, determinante en las personalidades que han de llevar a la práctica tales concepciones y tecnologías. En esto habrá de defenderse la preeminencia de la visión martiana: *“Crear es la palabra de pase de esta generación. El vino de plátano; si sale agrio, ¡es nuestro vino!”*. Y ese “crear” se identifica para la práctica empresarial de esta contemporaneidad con “innovar”. Se insiste en la necesidad de insertar esas concepciones y tecnologías en la experiencia, como se ha hecho en la propia con las que serán referidas a través de los distintos capítulos, de la cual habrán de resurgir con el sello propio o “aplatanado”.

El capítulo uno del libro es dedicado a la concepción de la GRH, superadora de la clásica y tradicional Administración o Dirección de Personal. Esa clásica Administración de Personal que continua haciéndose en no pocas instituciones, sigue centrada en el tratamiento meramente administrativo de las personas que trabajan, limitada fundamentalmente al contrato, a ubicarles como altas o bajas en nóminas, intervenir en las relaciones con el sindicato y las condiciones de trabajo, y orientar los trámites de seguridad social. A la GRH de hoy, en especial a la estratégica, corresponde mucho más como esencia de la actual gestión empresarial.

En ese primer capítulo, la Dirección estratégica es considerada como actividad rectora de la GRH estratégica que se pretende hoy. Interesando particularmente la contemporaneidad, se resaltan las tendencias y rasgos actuales de la GRH, con los cuales se trata de ser consecuente en las diferentes propuestas de **know-how** contempladas en los distintos capítulos. Imprescindible es llamar la atención sobre ese “saber cómo”. La vida práctica demostró la insuficiencia de procedimientos sobre la GRH sistémica en la literatura científica existente: concepciones y

“maneras de hacer” van en este libro, como característica principal y distintiva. En este capítulo uno son reseñados varios modelos conceptuales de GRH, y se argumenta el modelo conceptual de GRH DPC (Diagnóstico, Proyección y Control).

EL capítulo dos trata a la tecnología de diagnóstico, proyección y control de la gestión estratégica de la GRH, que implica para su puesta en práctica o aterrizaje el modelo de GRH DPC. Ese modelo y su tecnología devienen plataforma básica y, a la vez, hilo conductor en el tratamiento de los distintos procesos o actividades clave de GRH a lo largo de los distintos capítulos de este libro. Ese modelo y su tecnología, en tanto plataforma básica de GRH, adelanta conocimientos sobre los procesos clave que serán abordados con sus necesarios detalles en los restantes capítulos.

Ese modelo GRH DPC y su tecnología, junto a los procedimientos o tecnologías relativas a los procesos clave de GRH que se tratan y los enfoques asumidos, se constituyen en la novedad científica fundamental de este libro. Ese conjunto ofrece considerar la organicidad necesaria de la temática abordada, alineada con la estrategia organizacional. Se destaca y utiliza la denominación “tecnología”, en tanto un conjunto de conocimientos de base científica que permiten describir, explicar, diseñar y aplicar soluciones técnicas a problemas prácticos de forma sistemática y racional.

Se insiste, los distintos procesos clave de GRH, han sido implicados en algún procedimiento o “tecnología”, más o menos explícita siempre. Eso es muy importante: significan propuestas verificadas en la práctica de “maneras de hacer”, o modos de actuación. Esas propuestas se verificaron en la práctica de especialistas y directivos de empresas y organizaciones laborales, principalmente de aquellos que egresaron de la Maestría en GRH y de quienes junto a este autor como guía realizaron sus tesis doctorales en este ámbito científico, tanto en el país como en el extranjero.

La GRH que se argumentará se asienta en tres bases esenciales de conocimiento:

- Ingenieril de diseño.
- Técnico económico organizativo.
- Comportamiento humano en las organizaciones.

Esas bases esenciales de conocimiento se expresan en los distintos procesos clave o módulos de GRH, consecuentes con los enfoques asumidos: estratégico, sistémico, interdisciplinario, transdisciplinar, participativo, proactivo, de proceso y de competencias laborales.

Esos enfoques son fundamentales en la GRH estratégica que se requiere hoy, y más aún en el porvenir empresarial. Por ello es necesario adoptar un sistema de GRH, reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo previamente determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, en coherencia con la cultura o filosofía empresarial y las políticas de GRH a definir,

considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno.

Las “*tecnologías*” relativas a los distintos procesos clave ganaron en especificidad a lo largo del proceso investigativo desarrollado, dado en lo fundamental por los enfoques que este autor fue asumiendo en la GRH. En primer lugar, se estableció el enfoque de sistema (que lo refleja el modelo GRH DPC) y participativo (a partir de las técnicas participativas y comités de expertos), seguido por los enfoques proactivo (de anticipación, principalmente mediante el proceso de planificación) interdisciplinario, transdisciplinario, a proceso y por competencias laborales. Resultó entonces que se abordaron como “proceso” (en tanto conjunto de actividades creadoras de valor) las “actividades” antes denominadas clave. Adquirieron un orden en la ejecutoria, privilegiando al proceso clave de Planificación de recursos humanos, concibiéndolo como un proceso clave integrador por excelencia. Aún siendo central el subsistema “Educación y desarrollo”, la organización del trabajo se consideró pilar técnico fundamental de la GRH con sus procesos de trabajo implicados. El proceso clave de formación, conceptualmente se identificó con educación, y alcanzó la calificación de “intangible supremo”. Al asumirse el enfoque de competencias laborales, junto a la asunción del enfoque holístico, se defendió la preeminencia de los valores éticos o morales.

La asunción de los referidos enfoques implicó un lapso de varios años, y fueron gradualmente insertándose tanto en la docencia de postgrado como en la práctica empresarial. En esta última los maestrantes y doctorantes tuvieron un papel protagónico en la introducción de esos enfoques.

Para el país, se refrendaron las normas cubanas (NC) sobre GRH (NC 3000: 2007, NC 3001: 2007 y NC: 3002: 2007, relativas a Vocabulario, Requisitos e Implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, respectivamente), en cuya elaboración como experto trabajó este autor, y que en la actualidad no tienen vigencia refrendada como normas cubanas, pero sí mantienen su validez conceptual y metodológica dado su soporte científico técnico. Para la práctica empresarial, este autor acoge las concepciones y requisitos ahí reflejados, para los cuales las tecnologías antes aludidas significan un aval científico técnico necesario para su implementación.

El capítulo tres se dedica a “fijar el lenguaje” respecto al capital humano y al capital intelectual que, como conjunto portado por las personas que trabajan, deviene objeto de la actual Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento. Tal “fijación” de términos, o presupuesto operacional, es fundamental para comunicar e interpretar y, especialmente, para transformar en la gestión empresarial. Consciente este autor, de que no pocos de esos términos pasarán, o caducarán o mejorarán en su reflejo, en esa dialéctica que conduce hacia adelante al ser humano. El hecho cierto, es que hay que trabajar con significados de los términos o palabras, y así lo ha confirmado la historia, al decir de Engels: “*El hombre pensó*

dialécticamente mucho antes de saber lo que era dialéctica, del mismo modo que habló en prosa antes de que existiera esa palabra”²

En ese capítulo son tratadas las NTIC en su nexo con la GRH, así como el sistema *e-RRHH*. Las NTIC son de un impacto tal en la GRH de la contemporaneidad, que no podrá denominarse profesional de la GRH a quien no posea la competencia laboral de tener un alto dominio de las NTIC. El futuro inmediato de la GRH exige de los sistemas de información de recursos humanos automatizados, o lo que es similar, de sistemas digitalizados o electrónicos, de *e-RRHH* o *e-GRH*, con sus procesos clave fortalecidos mediante los *e-reclutamiento*, *e-selección*, *e-learning*, etc.

Las NTIC indujeron la amplitud del objeto de la GRH al objeto de la gestión del conocimiento. El tratamiento del capital intelectual es inmanente hoy a los *e-RRHH*. Y junto a esa amplitud de objeto, el tratamiento del mismo exige dominio de esas NTIC: *PC*, redes, *Internet*, *Intranet*, *e-mail*, *e-business*, *e-learning*, portales, sitios *Web*, etc., son categorías establecidas de las actuales NTIC que, junto a sus peculiares técnicas, tendrá que manejar el gestor de RH de esta contemporaneidad.

En los actuales ERP (Enterprise Resource Planning) significando integración de *software* o aplicaciones informáticas de las distintas áreas funcionales de la empresa, no falta la de “administración” de GRH –y se ilustra una en el capítulo tres–; pero se insiste en superar esa “administración” por una “gestión” considerando su complejidad y un mejor tributo a la industria 4.0, de ahí que se detalle en el capítulo final, en su integralidad funcional de procesos clave-sistema-desempeño, la “arquitectura” de la GRH concebida.

El capítulo cuatro considera a la planificación estratégica de los recursos humanos y a la optimización de plantillas, u optimización del capital humano u optimización de la estructura humana de la organización –como se prefiere referir–. Se comienza con esa actividad clave de la GRH en tanto actividad sistémica e integradora por excelencia: como proceso, es alfa y omega de la GRH. Significa la brújula en el andar de la GRH. Se insiste en gestionar el proceso que significa el andar de esos recursos humanos por su flujo: desde su entrada hasta su salida. En este capítulo se tratará el conjunto de indicadores tangibles e intangibles vinculados especialmente a la optimización de la estructura humana, al mejoramiento humano en la organización. Y asociado a ellos, y con especial fuerza a los intangibles, será tratada la actividad clave de auditoria, así como la modalidad del control de gestión estratégica mediante el Cuadro de Mando Integral (CMI) o **Balanced Scorecard**. En este proceso, conceptualmente se implica, que Gestión de Calidad es eficaz GRH: no hay eficaz GRH sin la adecuada Gestión de Calidad.

² Federico Engels: **Anti-Dühring**, p.172, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1975.

El capítulo cinco comprende a la organización del trabajo, como esencia del sistema de trabajo en la empresa, que también abarca a la seguridad e higiene del trabajo y la ergonomía. Necesario es precisar desde esta introducción, que si bien en ese modelo GRH DPC la educación y desarrollo de la persona es el centro, y referente obligado para el resto de los subsistemas y políticas, el sistema de trabajo es su base fundamental con los procesos de trabajo implicados. El diseño o rediseño de procesos de trabajo, concebido como espiral dialéctica de perfeccionamiento empresarial o mejoramiento continuo en aras de la calidad requerida, es determinante en la eficacia de la GRH.

Nos centramos en la organización del trabajo porque esta trata precisamente al trabajo, a la actividad del hombre encaminada a un fin creador, siendo su objetivo fundamental la optimización del trabajo vivo (capital humano o fuerza de trabajo), el mejoramiento de la estructura humana en la institución, expresada en los distintos procesos de trabajo que configuran a la empresa u organización laboral. En su devenir histórico, desde su génesis en los estudios sobre movimientos y tiempos de F. W. Taylor, la organización del trabajo se ha identificado como la Administración Científica, la OCT (Organización Científica del Trabajo), el Estudio del Trabajo y la Ergonomía Ocupacional más recientemente. Como pilar tecnológico de la GRH, la organización del trabajo es proceso o actividad clave a priorizar. Inmanente a la organización del trabajo es el estudio de tiempos, base del valor en tanto tiempo socialmente necesario invertido. E inmediatamente después se aborda la disciplina laboral, cuya expresión en valor también se traduce en tiempo. La productividad del trabajo es el último tópico tratado en este capítulo, considerada indicador sumario por excelencia del trabajo vivo o del capital humano.

El capítulo seis, dedicado a la gestión por competencias y la selección de personal, será centrado en el análisis y diseño de puestos para generar los perfiles de cargo. Se parte del inventario de personal, por cuanto hay que conocer lo máximo posible de las personas para poder alcanzar los mejores ajustes puestos de trabajo – personas que trabajan. El patrón de referencia obligado para el proceso de selección de personal o del **headhunting**, es el calificador o perfil de cargo derivado del análisis de puestos de trabajo, de ahí su vínculo de precedencia con la selección.

La gestión por competencias, que es gestión de personas con enfoque de competencias, parte de la determinación de las competencias laborales de las personas que desempeñan exitosamente su puesto o cargo de trabajo, a ser reflejadas en el perfil de cargo. *La idoneidad demostrada a través de un desempeño laboral superior o exitoso de la persona* (competencia laboral), en cuya concepción se defiende la preeminencia de los valores éticos, es el elemento clave en la “era digital”, decisivo hoy en la eficacia, eficiencia y competitividad empresarial. A partir de determinados presupuestos teórico metodológicos se argumenta su inserción en la gestión de recursos humanos, y se ofrecen consideraciones sobre los componentes de los necesarios calificadores o perfiles de cargo por competencias.

En ese capítulo seis se tratan las competencias clave de la empresa u organización laboral, que es de importancia estratégica en este mundo actual altamente competitivo. La globalización del mercado cada vez más intensa, obliga a las empresas a distinguir muy bien cuáles son sus competencias clave, asociadas fundamentalmente a sus procesos de trabajo clave, primarios o esenciales, que son los generadores de los nuevos valores agregados. En conocer y gestionar bien para cada escenario, esas competencias clave en su constante renovación y en relación dialéctica con las competencias de los procesos clave y las competencias de las personas de la organización, radicará cada vez más la ventaja competitiva básica sostenible de las empresas en el mundo globalizado.

El capítulo siete aborda el trascendente tema de la formación, destacando las características de la organización que aprende. La formación es una inversión y no un costo. La formación es considerada el intangible supremo. Hoy, la formación se identifica con educación. La formación continua es una concepción defendida como base de esa otra concepción superior que es la organización que aprende. Y *“aprender a aprender”* es consustancial a esa organización. La GRH no tiene alternativa ante esa organización: en el nuevo milenio la decidirá y enaltecerá a la vez.

En la nueva arquitectura organizacional implicada por la GRH, los valores verdaderamente humanos, condición para la sustentabilidad de la especie humana, devendrán eje en ese aprender, donde innovación y autodesarrollo junto al aleccionar en grupos o equipos de trabajo serán atributos esenciales. Y a la vez, las competencias laborales que se manifiesten deberán llevar la impronta de la preeminencia de los valores.

El capítulo octavo trata de la compensación y la motivación laboral. Una vez abordado el precedente técnico inmediato (la evaluación del desempeño), se puede pasar a concebir la estimulación a ese trabajo o desempeño a través de la compensación laboral. Su trascendencia en el logro de la motivación humana es vital. Para mantener esa motivación, considerar el dinamismo de la compensación laboral es decisivo, y habrá que aprehenderlo para alcanzar la eficacia en esa estimulación al trabajo. Disímiles acciones configuran a la compensación laboral de hoy, exigiendo la necesaria concatenación y expresión sistémica o integral. La orientación principal a mantener en este proceso clave de GRH es mejorar el trabajo y, a la vez, mejorar al ser humano.

El capítulo noveno y final, es el que se agrega a esta nueva edición del libro, centrado en la evaluación del desempeño laboral. La evaluación del desempeño como proceso clave sistemático de la GRH significa la principal contribución para mejorar la actuación o desempeño, posibilitando reforzar positivamente la conducta exitosa o rectificar la conducta desacertada. A la vez, la evaluación del desempeño significa la principal contribución para retroalimentar a la formación. En la necesaria formación continua, base de la asunción del concepto de

organización que aprende, la sistemática evaluación del desempeño es determinante. Los sistemas de evaluación del desempeño técnicamente diseñados son de relevante importancia en la gestión empresarial.

En este último capítulo, la evaluación del desempeño laboral se integra a la “arquitectura” de la GRH, comprendiendo procesos clave, sistema y desempeño (implementación), que se inicia con los objetivos estratégicos a considerar en el desempeño estratégico organizacional, al cual tributarán mediante las “conductas estratégicas” en los desempeños individuales expresos en los perfiles de competencias o planes individuales de trabajo.

La práctica empresarial mundial de esta contemporaneidad ha verificado la ruptura o inexistencia de vínculo entre la GRH, la estrategia empresarial e indicadores de gestión. Esa inexistencia de vínculo no ha posibilitado que el desempeño individual tribute adecuadamente al desempeño estratégico organizacional. Es problema actual que la evaluación del desempeño individual no esté ajustada a la evaluación estratégica organizacional, en tanto no se manifiestan en su necesaria organicidad o unidad.

Investigaciones realizadas, posibilitaron apreciar la superación de esa ruptura mediante el diseño de una tecnología, implicando que la evaluación del desempeño individual (conteniendo “*conductas estratégicas*”), se manifieste ajustada a la evaluación organizacional estratégica (en la cual radican los “*objetivos estratégicos*”), donde entre el conjunto de indicadores tangibles e intangibles a comprender destaca el indicador intangible “*sentido de compromiso*” por su relevancia estratégica, considerando a la vez el “*accionar de la gestión humana en la empresa*”, integrada a su vez en el sistema de GRH que refleja el modelo GRH DPC cuya tecnología se aborda en el segundo capítulo del libro.

De ser utilizado como texto de la temática de Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento, procurando el objetivo principal de este libro --asociado a la colaboración de las personas en los procesos de trabajo en aras de los objetivos estratégicos, la formación para el cambio empresarial y al alcance de la asunción del concepto de organización que aprende--, se pretende abrir para el estudiante (especialista o directivo) un espacio de intercambio y reflexión acerca de la GRH, a lo cual contribuirán los apartados relativos a Ejercicios, especialmente la construcción de casos de estudio ahí señalados. De la GRH, que es gestión de personas en organizaciones laborales, se pretende en suma expresar su caracterización actual, su contenido, así como la recurrencia a modelos funcionales y las concepciones y técnicas que habrán de conformar una tecnología para diagnosticar, proyectar y controlar la Gestión Estratégica de Recursos Humanos, considerando especialmente en esa proyección sus actividades o procesos clave.

El **objetivo general** en el aprendizaje de esta temática --consecuente con el objetivo principal de este libro, asociado a la colaboración de las personas en los procesos de trabajo en aras de los objetivos estratégicos, la formación para el

cambio empresarial y el alcance de la asunción del concepto de organización que aprende--, será diseñar el marco conceptual y metodológico para reconocer el enfoque sistémico y estratégico de la actual Gestión de Recursos Humanos, concebida como proceso, posibilitándose diagnosticarla, proyectarla y controlarla, centrándose en sus procesos clave de planeación de RH y optimización de plantillas, la organización del trabajo, el análisis de puestos de trabajo y los perfiles de cargo por competencias, la selección de personal, , la formación (considerada como el intangible supremo), la motivación comprendida en el proceso clave de compensación laboral y la evaluación del desempeño laboral integral (resaltando en ésta el sentido de compromiso)

Al concluir el estudio de esta temática o asignatura –que comprenderá el componente práctico o de experiencia adquirida a través de la construcción de casos y una tarea asociada a la actividad empresarial--, el gestor de recursos humanos deberá evidenciar el siguiente conjunto de competencias:

- Caracterizar la actual gestión estratégica de los recursos humanos.
- Diferenciar modelos de gestión de recursos humanos que posibiliten su manifestación sistémica y estratégica.
- Interpretar y asumir una tecnología para el diagnóstico, proyección y control de la gestión de recursos humanos.
- Utilizar técnicas e instrumentos para la realización de la tecnología de GRH para el diagnóstico, proyección y control.
- Caracterizar la necesidad de desarrollar y aplicar sistemas *e-RRHH* en las empresas, en búsqueda de aumento de productividad del trabajo.
- Orientar la integración de concepciones y técnicas sobre el tratamiento del capital humano y el capital intelectual, con concepciones y técnicas comprendidas en las NTIC.
- Interpretar y orientar el proceso integrador y sistémico en el cual se constituye la planificación estratégica de los recursos humanos.
- Determinar y optimizar plantillas junto a la consideración de sus principales indicadores tangibles e intangibles.
- Utilizar las técnicas adecuadas para el análisis y diseño de los procesos de trabajo que configuran la organización del trabajo.
- Realizar análisis de tiempos que posibiliten determinar el aprovechamiento de la jornada laboral, la disciplina laboral y la productividad del trabajo.
- Caracterizar la gestión de competencias a partir de presupuestos teórico metodológicos y diseñar perfiles de cargo por competencias.
- Concebir sistemas de selección de personal consecuentes con el enfoque de procesos y de competencias.
- Orientar el proceso clave de formación de personal y los planes de carrera.
- Concebir las directrices para la asunción del concepto de Organización que aprende considerando la tecnología para su desarrollo.
- Caracterizar los componentes principales de un sistema de compensación laboral y su vínculo con la motivación.

- Desarrollar y orientar sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social y sistemas integrados de compensación laboral.
- Caracterizar la evaluación del potencial humano mediante los *Assessment Center*.
- Concebir los objetivos y métodos fundamentales del proceso clave de evaluación del desempeño laboral.
- Orientar el sistema de evaluación del desempeño laboral por competencias en su integralidad o unidad, comprendiendo la evaluación del desempeño individual y del desempeño estratégico organizacional mediante el CMI.

El sistema evaluativo deberá considerar preguntas contenidas en los apartados Ejercicios, así como la construcción de casos que en esos apartados por capítulos se refieren, aportándoseles un conjunto de preguntas como hilo conductor en la preparación y exposición de los mismos. Se sugiere para la asignatura el siguiente sistema evaluativo:

1. La preparación, presentación y defensa de los Casos.
2. Los resultados alcanzados en las Evaluaciones Parciales de cada capítulo o tema.
3. La presentación de una Tarea Final, que consistirá en: ***“Un diagnóstico de la GRH en su institución o en una de las áreas de la misma, mediante el modelo GRH DPC y con la tecnología que se ha desarrollado”***. Después, en el Proyecto de Curso correspondiente a GRH, se le agregará: ***“y proyectar sus políticas, y diseñar al menos dos procesos clave de GRH (planeación, perfil de cargo por competencias, selección de personal, evaluación del desempeño, compensación laboral)”***.

Resultarán objeto de preparación, presentación y defensa como Casos, contenidos fundamentales de los capítulos 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9, y en el orden en que aparecen serán presentados. Se conformarán cuatro grupos o equipos en el aula. Por cada uno de los **Casos**, un equipo fungirá como ponente y otro como oponente. El equipo **ponente** fungirá como **Grupo Consultor**, contratado por el equipo **oponente** que fungirá como **Consejo de Dirección** de la Empresa u Organización que de manera real o simulada se tomará como referente para ejemplificar por el grupo ponente.

El equipo oponente realizará la evaluación del desempeño del equipo ponente, emitiendo una nota entre 2 y 5 puntos atendiendo a determinados parámetros. Finalmente, el profesor refrendará la evaluación de cada integrante del equipo una vez culminada la defensa.

Es necesario insistir en el desempeño de roles de los equipos que serán conformados, enfatizando en el “hacer”. La alusión a la acción o a “hacer” es inmanente a comprender o aprender. Thomas Edison con su ***“un 1% de inspiración y un 99% de transpiración”*** para lograr ciencia, y Albert Einstein recalando en la necesidad de la creatividad al señalar que ***“la imaginación es***

más importante que el conocimiento”, nos refuerzan el aprendizaje tanto y bien como lo hace Confucio al decir: ***“Oigo y olvido. Veo y recuerdo. Hago y comprendo”***.

Ese “hacer” está relacionado con la búsqueda de un nuevo modo de pensar, de un nuevo modo de obtención del conocimiento, en el accionar sobre las personas que trabajan. Ese nuevo modo de pensar se caracteriza en esencia por considerar los enfoques estratégico, sistémico, participativo, interdisciplinario, transdisciplinar, proactivo, de proceso y de competencias laborales. No basta enseñarle o mostrarle a la gente “un nuevo modo de pensar”, hay que ofrecerles herramientas cuyo uso provoque nuevos modos de pensar. La tecnología implicada por el modelo GRH DPC brindada, ofrece esa herramienta, en conjunto con los procedimientos o tecnologías implicados en los distintos procesos clave de GRH. Que los especialistas y directivos lleven a vías de hecho la referida herramienta, decidiendo así “hacer”, es ***conditio sine qua non*** para ubicar a la práctica como criterio de la verdad del conocimiento obtenido.

En ese “hacer” relativo a la gestión empresarial, se insiste, es relevante considerar nuestras peculiaridades socioeconómicas o lo autóctono, como debe corresponder a cualquier otra nación o sociedad, evitando extrapolaciones mecánicas de concepciones y tecnologías que al margen de culturas no pueden establecerse, por cuanto sus personas devenidas “recursos humanos” pasan todo por el tamiz de la cultura, determinante en las personalidades que han de llevar a la práctica tales concepciones y tecnologías. Por eso es tan importante considerar aquel pensamiento de José Martí, educador mayor de los cubanos, cuando trataba de ciencias y universidades defendiendo lo autóctono: ***“Injértese en nuestras repúblicas el mundo; pero el tronco ha de ser el de nuestras repúblicas”***.

La construcción de **Casos**, orientada en los diferentes apartados denominados **Ejercicios**, quizás signifique el “hacer” transformador de mayor importancia que se propone en este libro. El logro de ese quehacer durante el curso de GRH, junto al diagnóstico y la proyección solicitados, deviene desafío ineludible para el cambio empresarial. Y es por esa razón que se insiste, para los debates de casos, en la debida preparación previa de los especialistas y directivos en formación.

Por la referida importancia, se le concede un espacio especial al ***“método de Casos”***, que deberá ser estudiado cuidadosamente, por cuanto posibilitará al estudiante tener en cuenta los elementos fundamentales para la “construcción de Casos”, que es lo que se solicita predominantemente para el trabajo en equipos. Y a continuación aparece un ***“Caso anexo”***, para ilustrar, y precisamente elaborado por la *Harvard Business School*, institución emblemática en el método de Casos.

Lejos de la perfección está el resultado que es este libro, y así lo ha dictaminado la práctica social en aulas y empresas, tanto en el país como en el extranjero. La vida práctica, en el ejercicio de la docencia y la consultoría, ha aleccionado respecto a las diferentes maneras de actuar, y también sobre la necesidad de considerar los distintos contextos organizacionales. Pero siempre ha ido luz en el

mensaje de ese resultado, así como gratitud hacia todos aquellos que lo posibilitaron, especialmente los profesores y compañeros de la Facultad de Ingeniería Industrial de la CUJAE y los alumnos y compañeros de las quince ediciones de la Maestría en Gestión de Recursos Humanos, con quienes estudiamos, investigamos y trabajamos durante no poco tiempo.

Llegue así este trabajo, a estudiantes, especialistas y directivos de la gestión de personas en las organizaciones laborales, particularmente a quienes creen en un universo mejor para los trabajadores, creadores de valores nuevos imprescindibles, contrarios al ***“homo hómini lupus”*** de Hobbes, con sincera fe en el desarrollo o mejoramiento humano, e identificado con lo que expresara José Martí: ***“Los hombres no pueden ser más perfectos que el sol. El sol quema con la misma luz con que calienta. El sol tiene manchas. Los desagradecidos no hablan más que de las manchas. Los agradecidos hablan de la luz”***.

Capítulo 1. Gestión de Recursos Humanos (GRH) con enfoque estratégico.

1.1 Introducción.

Objetivos:

- Caracterizar la actual gestión estratégica de los recursos humanos.
- Diferenciar modelos de gestión de recursos humanos que posibiliten su manifestación sistémica y estratégica.

En la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los RH, son: la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GRH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional.

Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá, el conjunto de decisiones y acciones directivas que en el ámbito de la organización laboral influyan en las personas trabajadoras, así como en los procedimientos de trabajo o know how, estructuras organizativas, software, sistemas informativos, relaciones con los clientes y documentos que las mismas generaron, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.

Los enfoques estratégico, sistémico, interdisciplinario, transdisciplinar, participativo, proactivo, de proceso y por competencias laborales, son esenciales en la GRH estratégica que se requiere hoy, y más aún en el porvenir empresarial. Por ello es necesario adoptar un sistema de GRH, reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo previamente determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura o filosofía empresarial y las políticas de GRH a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno.

El enfoque estratégico exige que el accionar de la GRH se encamine a tributar a la estrategia, y en específico a lograr que el desempeño individual tribute al desempeño estratégico organizacional. El enfoque sistémico significa que el sistema de GRH que se asume es más que la suma simple de sus partes o procesos clave, es una nueva cualidad surgida de la interacción de sus partes, es una integralidad; lo sistémico aquí rechaza el enfoque tayloriano, parcelado y en extremo especializado que mutila al empleado su potencial de multihabilidades o polivalencia (multicompetencias), devenido en sustento de los sistemas de trabajo flexibles; lo sistémico, además, es base de la modelación, imprescindible en la percepción de la funcionalidad integral de la GRH. Lo interdisciplinario indica que la GRH demanda la acción de diferentes disciplinas científicas, errando quien pretenda sesgarla con el predominio de alguna en ese sistema. El enfoque transdisciplinar expresa la transversalidad de su accionar en el desempeño de las

distintas áreas funcionales de la empresa, el hecho de que esa GRH atraviesa y llega a completarse mediante el desempeño de los diferentes directivos funcionales (de producción, finanzas, ventas, etc.). Lo participativo comprende la cada vez más creciente influencia de los empleados en las actividades de GRH y de la organización toda, y en especial en la toma de decisiones, recurriéndose cada vez mas a técnicas consideradas participativas y comités de expertos. Lo proactivo señala la actuación anticipada, contraria a la reactiva caracterizada por accionar cuando se presenta el problema o la dificultad, o peor aún, después de su manifestación. El enfoque de proceso centrado en el cliente, tanto interno como externo, se caracteriza por considerar la cadena de creación del nuevo valor agregado desde el proveedor hasta el cliente. Y el enfoque por competencias laborales se caracteriza porque la GRH se concentra en gestionar considerando las competencias laborales que portan las personas que trabajan.

Para poder comprender mejor el concepto de gestión estratégica de los recursos humanos, es fundamental entender primero el concepto de estrategia. Y en particular, conocer el concepto de estrategia organizacional o empresarial, que habrá de regir a todas las estrategias funcionales donde, por supuesto, se incluye el área de la GRH. Y a la vez, comprender los procesos fundamentales de la dirección estratégica: planeación, implantación y control, como el ciclo para gestionar integralmente el proceso de cambio organizacional o de mejoramiento continuo.

1.3 Estrategia organizacional

El concepto de “estrategia” es muy antiguo. El filósofo chino Sun Tzu, quien escribió **Ping-fa** en el año 300 A.C., describía el arte de la estrategia como aquel que se basaba en alcanzar victorias a través del análisis, el cálculo y las maniobras a realizar antes de la batalla.

El término estrategia surgido en China, se propaga a Grecia desde donde nos llega como **strategos** o “general o jefe del ejército”, lo que expresa o quiere decir “el arte o lo que hace aquél”. Avances en el ámbito de la estrategia bélica hicieron notables autores, entre los que destaca en el Siglo XIX el alemán Von Clausewitz.

Surgido en el ámbito militar desde tan antigua fecha, sin embargo el concepto de estrategia es muy joven y reciente en el ámbito empresarial. Así, se reconoce que el primer modelo de análisis estratégico empresarial nace en la *Harvard Business School* en 1960. Y la concepción desarrollada de Dirección estratégica (*Strategic Management*), donde en esta contemporaneidad se inserta la estrategia, es apenas de la década del 70 del Siglo XX.

Proveniente del ejercito, el término estrategia arrastra consigo la impronta de la lucha, el posicionamiento adecuado para prever las acciones del contrario y

proyectar las propias para asestar el golpe donde menos se espere y más débil sea el contrincante.

El primer modelo estratégico elaborado en *Harvard Business School* tenía esta concepción competitiva y una gran parte de los que hoy existen contienen obligatoriamente este enfoque y no es por casualidad. Aunque la estrategia es más, es dar respuesta a las exigencias del entorno.

¿Qué es la estrategia? Muchas han sido las definiciones, dadas por destacados estudiosos. A continuación relacionamos algunas.

A.D. Chandler, 1962: *“la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas”*

H.I. Ansoff, 1970: *“La estrategia empresarial es la dialéctica de la empresa con su entorno”* (Gárciga, 1999)

M.E. Porter, 1980: *“La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”*

Stoner et al., 1996: *“El programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo”*.

M. Hernández, 2004: *“Conjunto de decisiones que la empresa toma y pone en marcha para adaptarse al entorno y alcanzar sus objetivos a largo plazo. ¿Cómo lograr los objetivos declarados? Es la forma de conseguir los objetivos a partir de la misión y visión de la empresa (teniendo en cuenta los valores). Toda decisión de la cual dependa la situación a largo plazo de la empresa. La estrategia también es la forma de alcanzar una ventaja competitiva”*.

R. Gárciga, 1999: *“La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro”*

Considerando la práctica y experiencia que le precediera, el profesor Rogelio Gárciga ofrece una definición donde se destacan con precisión los tres atributos relevantes de la estrategia, subrayados por este autor (A.C.)

“La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, ① de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, ②

en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro” ③

“Las estrategias constituyen el cómo alcanzar los objetivos” (Gárciga, 1999), precisa ese autor, ilustrándose mediante la figura 1.1



Fig. 1.1 Estrategias: el cómo llegar.

En su obra, R. Gárciga destaca las siguientes características de la estrategia y seguidamente expone ejemplos de estrategias:

- Dan una visión de futuro, con carácter activo y anticipante.
- Aportan un marco para la dirección unificada de la organización en función de sus metas principales.
- Orientan los recursos y los concentran en el desarrollo de ventajas competitivas.
- Indican la necesidad de adaptación sistemática al entorno.
- Enfatizan en encontrar posiciones más favorables.
- Enmarcan las acciones futuras, considerando diversos y probables escenarios.
- Tienen un impacto final importante.

Ejemplos de estrategias:

- Penetrar en los mercados de América del Sur a través de los biolarvicidas Griselef, con bajo precio por unidad y niveles mínimos de ganancias (Labiofam).

- Desarrollar y producir líneas multiproductos con varias opciones de precio, enfrentarnos a la competencia con una tecnología de diseño avanzado y dedicarnos a la operación conjunta con Chrysler (VW)
- Lograr un crecimiento importante en cantidad de habitaciones nuevas para el año 2005, incrementando los hoteles bajo la modalidad de empresas mixtas, contratos de administración y hoteles de marcas propias (Hoteles Cubanacán)

La estrategia señala cómo alcanzar los objetivos, indica realmente el camino. En ello, va muy bien la alusión a “Alicia en el país de las maravillas”, referida en no pocas ocasiones (LLanes, 2004) en la literatura de la ciencia empresarial:

“Alicia vaga en torno al país de las maravillas y llega a una bifurcación del camino. Allí se encuentra al gato Chesire “perdón, señor”, le dice, “no sé si querrá ayudarme. ¿Qué camino me sugiere que tome”? -“Depende, responde el gato. ¿A donde se dirige?” “A ningún sitio en particular” le responde Alicia. “Entonces, contesta el gato riendo, cualquier camino le vendrá bien”.

Es decir, lo importante en la vida como en la dirección, con un enfoque estratégico, es saber lo que se quiere, tener claramente definido los objetivos o metas. Ello es trascendente en realidad.

Las estrategias reflejan diferentes perspectivas y enfoques, ello determina que en las diferentes definiciones de estrategia se reflejen --al decir de Henry Mintzberg-- cinco perspectivas distintas, estas son las de: estrategia como patrón, plan, posición, perspectiva y estratagema o maniobra.

Cada una de estas concepciones responde a formas diferentes de ver o asumir las estrategias. Veamos a continuación su esencia.

La estrategia como **patrón**: Refleja una forma de actuar o comportamiento, tanto emergente como deliberado que evidencia una coherencia de conducta en el tiempo, que les sirve de base para delinear su actividad.

Como **plan**: Las estrategias representan un curso de acción consciente para enfrentar el futuro. Este enfoque concuerda con los procesos formales de establecer las estrategias.

La estrategia es la creación de una **posición**: Representa una situación en la cual la organización busca situar sus productos en un mercado particular, dentro de su entorno competitivo.

La estrategia como **perspectiva**: Es la forma en que los directivos de una organización se ven a sí mismos (miran hacia adentro), y hacia arriba, donde está la visión que la empresa quiere alcanzar y les sirve de guía.

La estrategia como **estratagema o maniobra**: Refleja los movimientos o maniobras de la empresa para engañar a sus competidores y ganar o mantener una posición competitiva.

Ninguno de estos enfoques sobre la estrategia es puro, por el contrario, ellos se presuponen y complementan unos a otros en la práctica, aunque es posible ver en cada caso la primacía de alguno de ellos.

Las estrategias se conciben para los diferentes niveles y actividades a desarrollar; así en el ámbito de un país se deben concebir para las diferentes esferas de la vida, es decir, social, económica, política, entre otras, todas las cuales deben estar debidamente coordinadas y mostrar una coherencia interna.

En cada sector o rama de la economía las estrategias pueden dividirse en globales, específicas para una actividad dada y/o para una región o comunidad determinada, y de igual forma deben definirse las que tienen un carácter funcional y determinarán los objetivos a alcanzar en las actividades funcionales más importantes.

Por supuesto, cada nivel de dirección debe contar con sus estrategias, las cuales deben apoyar o contribuir al éxito de las del nivel superior. En las organizaciones, suelen trabajarse las estrategias por niveles, reflejados en la figura 1.2, y entre los mismos debe manifestarse la mayor coherencia posible.

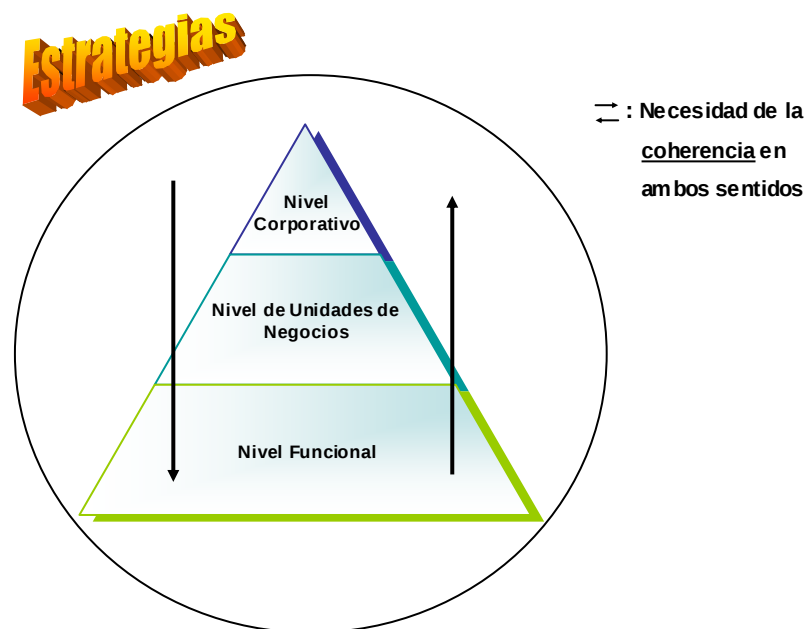


Fig. 1.2 Niveles de las estrategias.

1. Estrategia global o corporativa (empresas diversificadas).

Recibe también el nombre de estrategia maestra, por cuanto lo fundamental en ella es determinar las relaciones con el entorno, definiendo las actividades en que participa la organización o campo de actividad de la misma, determinando las capacidades distintivas entre los diferentes negocios para lograr una **sinergia** entre ellos. Las capacidades distintivas incluyen todo tipo de recursos (físicos, técnicos, financieros y humanos), y las habilidades o competencias de diversas índoles.

2. Estrategias de unidades de negocio.

Lo frecuente es que las empresas se caractericen por la multiactividad, que existan no sólo varios negocios, sino diferentes unidades estratégicas de negocios. Se trata aquí de determinar cómo competir mejor en uno u otro tipo de actividad específica. En este nivel, a criterio de algunos autores, es donde realmente compiten las empresas al desplegar sus capacidades distintivas.

3. Estrategias funcionales.

Estas se hallan dirigidas al logro de una mejor utilización estratégica de los recursos y competencias dentro de cada área funcional y unidad estratégica de negocio, para apoyar a través de la coordinación e integración de políticas la estrategia corporativa. La búsqueda de la **sinergia** entre las actividades funcionales es elemento principal.

Como funciones de la empresa que establecen estrategias de este tipo, entre otras pueden señalarse: recursos humanos, tecnología, producción, marketing y finanzas.

Según un informe de la Revista **Fortune** (Vogel, 2004) nueve de cada diez estrategias aprobadas por la dirección de una empresa nunca llegan a implementarse operativamente. ¿Por qué?

1. Porque la misma no es comunicada a todo el personal.
2. Porque no están alineadas con los objetivos personales de quienes las tienen que aplicar.
3. Porque no se vincula la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa.
4. Porque no se identifican indicadores de desvíos o aciertos (falta control de gestión).
5. Porque no se definen los factores claves del éxito.
6. Porque no se evalúan a priori las competencias del personal responsable de la ejecución del plan.

Nótese que la causa fundamental radica en los recursos humanos, y en los procesos de implantación y control de la estrategia en particular. A ello, junto a la planeación, configurando los tres procesos fundamentales de la Dirección estratégica, se dedican los dos apartados siguientes: yendo de lo general a lo particular en su abordaje.

1.2.1 Dirección estratégica y cambio.

En 2005, por encargo de la Federación Mundial de Asociaciones de Dirección de Personal (WFPMA, según sus siglas en inglés), la consultora **PricewaterhouseCoopers** aplicó una encuesta con representatividad a escala mundial, publicada bajo el título: *“Encuesta sobre desafíos globales en RRHH: ayer, hoy y mañana”* (PricewaterhouseCoopers, 2005). Los tres asuntos elegidos por la mayoría de los encuestados para representar los tres desafíos más importantes fueron:

- Gestión de cambio (48%)
- Desarrollo de liderazgo (35%)
- Medición de la efectividad de RRHH (27%)

En encuestas mundiales, mas recientes, realizadas conjuntamente por la Boston Consulting Group (BCG) y la World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA), comprendiendo a países y empresas de todos los continentes (BCG & WFPMA, 2008, 2010, 2012), se mantiene la importancia de esos asuntos o desafíos, mezclando dirección y cambio, expresados mas reciente en:

1. Gestión del talento (buscando atraer, retener y desarrollar a las personas).
2. Liderazgo.
3. Planificación estratégica de la GRH, junto a la gestión de riesgos considerando cada vez más a las incertidumbres.
4. Compromiso

El cambio, y más precisamente, la gestión del cambio es consustancial a la Dirección estratégica, es de la mayor importancia en esta contemporaneidad.

El término Dirección Estratégica, del inglés *Strategic Management*, se acuña en 1977 en un congreso sobre Política de Empresa y Planificación celebrado en Pittsburg y abarca todas las materias que posibilitan estudiar los factores de éxito o de fracasos de las organizaciones (Llanes, 2004).

La Dirección estratégica puede ser entendida *“como una estructura teórica para la reflexión de las grandes opciones de la empresa, que se sustenta en una nueva cultura y una nueva actitud de los directivos, que escapa de la improvisación en busca de lo analítico y que integra el paso de lo estratégico a lo operativo de forma sistemática y coherente”* (Menguzzato y Renau, 1992).

La Dirección estratégica está ligada al cambio, al mejoramiento continuo organizacional o empresarial. La Dirección estratégica configura un ciclo comprendiendo tres procesos fundamentales: planeación, implantación y control.

Cuando se está en presencia de una Dirección estratégica, debe considerarse con un enfoque en sistema a todos los conceptos que intervienen en la gestión operativa y estratégica.

A continuación se ofrece un conjunto de conceptos, vinculados en esta contemporaneidad de manera esencial y sistémica a la Dirección estratégica. Es imprescindible atender a la dialéctica de tales conceptos, a su desarrollo, a su cambio, que es imperativo de la vida organizacional. Sobre todo, si se entiende bien la concepción de dirección estratégica *“como una estructura teórica para la reflexión...”* (Menguzzato y Renau, 1992), deberá advertirse su gran dinamismo en el tiempo, y su relativismo. Efectivamente, como planteaba Federico Engels: Aunque las definiciones son científicamente inexactas, porque acotan el desarrollo de la esencia misma, *“no es fácil prescindir de ellas”* (Engels, 1975).

- **OBJETIVO:** Es el propósito o meta. Lo que se quiere alcanzar.
- **POLÍTICA:** Es la línea o conjunto de acciones a desarrollar para alcanzar el objetivo u objetivos. La política media entre “estrategia” y “objetivos”.
- **MISIÓN:** Es el objetivo supremo actual o real, u objetivo rector de la empresa u organización. Ha de responder a la pregunta: ¿Para qué es la empresa?
- **VISIÓN:** Es el objetivo supremo deseado para la organización o empresa, asociado a sus valores. Ha de responder a la pregunta: ¿Cómo deberá ser la empresa en el futuro?
- **ESCENARIO:** Es la descripción de un estado de futuro que determina las condiciones que definen el entorno en que la organización estará inmersa.
- **MATRIZ DAFO:** Es un instrumento para el análisis estratégico que relaciona dos dimensiones: Las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno y las debilidades y fortalezas internas de la empresa
- **FACTORES CLAVE DE ÉXITO (FCE):** son aquellos factores que otorgan la ventaja distintiva a la empresa, manifestándose así cuando tiene un nivel mayor de desempeño en los mismos respecto al resto de las empresas.
- **VENTAJA DISTINTIVA COMPETITIVA:** fuente de diferenciación de la empresa ante el entorno. El objetivo final de un proceso de reflexión estratégica es conseguir una ventaja distintiva, dada por la capacidad distintiva adquirida. Son ejemplos de ventaja distintiva: diseño innovador, rápida respuesta, exclusividad del producto o servicio, bajos costos, prestaciones en la postventa.

- **CULTURA ORGANIZACIONAL:** conjunto de normas, valores, creencias y pautas compartidas que caracterizan los modos de hacer y comportarse de los miembros de la organización, y que determinan la forma en que se resuelven los problemas y se toman las decisiones en la organización.
- **VALORES ORGANIZACIONALES:** son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir de la organización, su relación con los trabajadores y entidades externas y su ética. Son pautas del comportamiento de los trabajadores. Son el conjunto de principios morales, de preferencias culturales y actitudes lógicas que estructuran los juicios de las personas y guían su comportamiento en la organización.
- **COMPETENCIAS CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN:** Por competencias clave de la empresa u organización laboral entenderemos un conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano --en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas--, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización correspondiéndose a determinada cultura organizacional.

De inmediato nos detendremos en varios de esos conceptos para destacar sus singulares interrelaciones.

La formulación de la visión debe provocar en la organización el surgimiento de determinado nivel de tensión creativa que conduzca al cambio deseado. La energía para el cambio proviene, en medida considerable, de la visión que expresa lo que se desea alcanzar sobre la base del conocimiento de la realidad actual.

La visión es una forma de compromiso con el futuro de la organización. Por ello, debe inspirar y ser retadora, para contribuir al fortalecimiento del papel de la misma ante la sociedad.

La misión de una organización expresa su razón de ser, y lo que la distingue de otras organizaciones de su tipo. Es la expresión general de sus aspiraciones en la sociedad. Es el objetivo supremo. La misión establece las prioridades y dirección de los negocios, identificando los mercados que quiere servir, los productos que ofrecer y con cuáles competencias clave.

La misión debe ser:

- Fundamental e inspiradora.
- Amplia y abarcadora.
- Duradera pero no inmutable.
- Expresada de forma concreta.

Las políticas constituyen cursos de acción asociados a pautas, procedimientos y reglas que sirven para estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización. Su función es acotar el campo de las estrategias, con la finalidad de encauzarlas en el alcance de la misión y del resto de los objetivos.

A continuación, para ilustrar ese nexo rector específicamente con la orientación de la GRH dada por políticas, exponemos la relación indicada por un Centro de Investigación de la Economía (CIDECE, 1994).

Tipo de estrategia empresarial	Orientación de la GRH (Políticas)
Emprendedora o de lanzamiento	*Reclutar jóvenes de alto potencial amantes del riesgo. *Carreras rápidas. *Incentivación individual muy fuerte. *Alta rotación. *Formación muy diversa para aprovechar oportunidades.
Crecimiento sostenido	*Reclutamiento de RH con alto potencial y deseo de seguridad. *Integración de los RH. *Promoción interna. *Salarios y beneficios incentivando permanencia. *Incentivos a la eficacia (individuo y grupo). *Formación para mejor coordinación y actualización técnica. *Baja rotación. *Aumento de la productividad global.
Mantenimiento	*Reclutamiento de personal a los menores costos. *Nulas perspectivas de carrera. *Salarios situados en la media del sector. *Formación centrada sólo en las tareas del puesto. *Reducción de conflictos.
Desinversión	*Reducción fuerte de los costos. *Salarios por debajo del sector. *Nula formación.

Hay que insistir en que no puede jamás considerarse a la estrategia empresarial como una manifestación estática, sino como proceso y extraordinariamente dinámico y cambiante en las condiciones del mundo de hoy. Lo antes expuesto es un esquema, donde no puede calificarse un tipo de estrategia como mejor o superior a otro; esa calificación la confieren las condiciones internas y del entorno.

La matriz DAFO o modelo LACG (como inicialmente se le denominó, recurriendo a las iniciales de los apellidos de los profesores de la *Harvard Business School* que la concibieron), data de 1960 y se le reconoce como la primera técnica de análisis estratégico.

La matriz DAFO, cuyas siglas identifican su objetivo esencial de conocer y actuar respecto a las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la empresa y su entorno, es una técnica de grupo o participativa que ha cobrado en los últimos tiempos mucho reconocimiento por la facilidad de su aplicación y poder de concentración en asuntos esenciales. Se vincula al Posicionamiento Estratégico de Resultados (PER), que consiste básicamente en buscar y destacar aquellos factores relevantes en la empresa donde desarrolla “capacidades distintivas” o “capacidades superiores” al resto (Harper y Lynch, 1992; Stoner et al, 1996). El PER derivado del análisis DAFO, se constituye en la idea directriz sobre la cual deben ir orientados los objetivos y políticas empresariales y por tanto la estrategia empresarial, de modo que se obtengan resultados superiores a la media de las empresas a mediano o largo plazo. Los PER deben basarse en los puntos fuertes (fortalezas) de la empresa y sus oportunidades frente a la competencia.

En la figura 1.3 se reflejan los cuadrantes que conforman la matriz DAFO, con la peculiaridad dada por la experiencia adquirida, que se insiste en relacionar el conjunto de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades en torno a tres aspectos esenciales de la gestión empresarial: mercado, procesos – productos y organización. Ello no excluye que al final del proceso participativo para el logro de la matriz DAFO se permita que las personas se pronuncien sobre otros aspectos, pero sí orienta la atención sobre esos elementos relevantes.

En la figura 1.3 se significan los dos cuadrantes de la primera fila como esencialmente relativos a la organización, y los dos cuadrantes de la segunda fila asociados al entorno; aunque con las saetas se advierte sobre su interacción. El predominio de los dos cuadrantes de la primera columna denota una actitud defensiva por la organización, y el predominio de los dos cuadrantes de la segunda columna indica una actitud ofensiva por la organización. Esta última actitud es la deseada.

¿Cuál es nuestra posición ante la competencia? Para dar una respuesta coherente a esa pregunta, se desarrolla el análisis DAFO, que consiste básicamente en:

- Adoptar una actitud defensiva:

- analizando los puntos débiles que la empresa tiene frente a la competencia, en lo que se refiere a productos, mercado y organización

- analizando las amenazas del entorno
- Adoptar una actitud ofensiva:
- determinando los puntos fuertes que la empresa posee frente a sus competidores, teniendo en cuenta idénticas variables
- identificando las oportunidades que ofrece el entorno

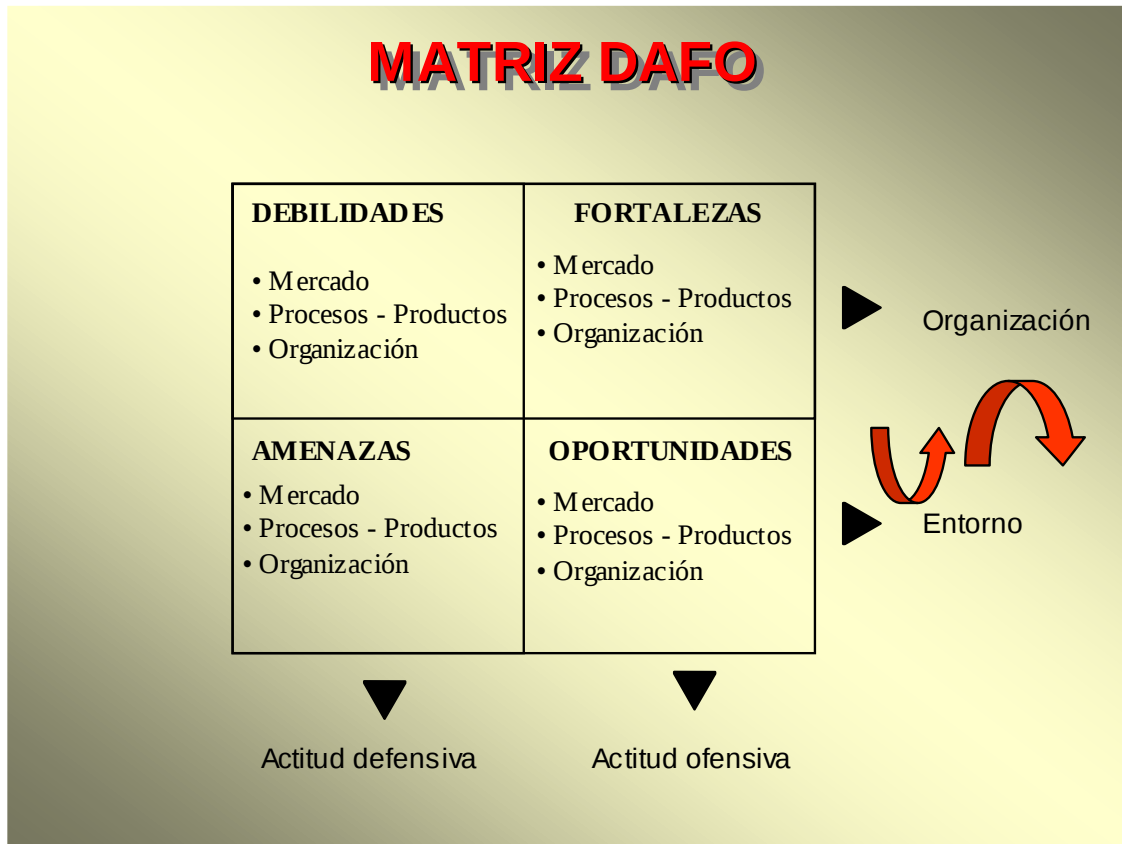


Fig. 1.3 Matriz del análisis DAFO.

El procedimiento a llevar a efecto para la conformación de la matriz DAFO puede ser el siguiente:

1. Se trabaja en dos grupos, dividiéndose el equipo de los participantes (generalmente el consejo de dirección junto a otros expertos o representativos de los empleados) en un grupo que trabajará las fortalezas y debilidades y otro las amenazas y oportunidades. Pueden hacerse también cuatro grupos: uno por cada elemento a analizar. Suele recurrirse a la técnica del **brainstorming**. En nuestra experiencia es preferible recurrir a esa técnica de modo escrito, como se podrá ver ilustrada en el diagrama **Ishikawa** ponderado que se trata en el próximo capítulo.

2. El resultado del trabajo de esos grupos se lleva a una reunión para validar las propuestas, buscando consenso sobre las mismas. Se procede a la técnica de reducción del listado, eliminando redundancias y agrupando propuestas. Esa reducción y agrupación son fundamentales por la cantidad de combinaciones posibles, teniendo en cuenta que son cuatro factores o elementos como entradas (DAFO). Cuatro entradas para cada propuesta implicarían 64 combinaciones. Eso en la práctica es imposible, alcanzándose mucho menos combinaciones para permitir el análisis.
3. Se comienzan a combinar unas propuestas con otras en el siguiente orden: fortalezas con oportunidades, fortalezas con amenazas, debilidades con oportunidades y debilidades con amenazas, precisamente con el objetivo que en cada cuadrante se expresa en la figura 1.4. La lógica del procedimiento de análisis de la matriz, se basa en interpretar los cuadrantes con ese criterio expreso en cada cuadrante de la figura 1.4

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	1 Aprovechar al máximo las oportunidades para que se manifiesten mejor las fortalezas	2 Aprovechar al máximo las fortalezas para neutralizar amenazas
Debilidades	3 Eliminar o reducir al mínimo las debilidades para aprovechar oportunidades	4 Eliminar o reducir al mínimo las debilidades para neutralizar amenazas

Fig. 1.4 Objetivos de las combinaciones por cuadrantes

4. Esas dobles relaciones, atendiendo a los objetivos, implican la Maximización (Maxi) o Minimización (Mini) de esos pares, o combinaciones de estas, como refleja la figura 1.5.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Maxi - Maxi	Maxi - Mini
Debilidades	Mini - Maxi	Mini - Mini

Fig. 1.5 Dobles relaciones por cuadrantes

5. Se definen las combinaciones que más influencia tienen en el desarrollo de las actividades del plan estratégico, o de no existir, en la misión u objetivos

principales de la organización, marcándose con una X ese impacto o recurriéndose a una ponderación (de 1, 2 3, en impacto creciente, o raya (–) ningún impacto, como se refleja en la figura 1.6). Este análisis permite verificar que determinadas propuestas aunque son importantes, no tienen el mismo grado de influencia que otras. En la figura 1.7 se expone el resumen de la matriz de impactos, apreciándose por la ponderación alcanzada (29) que el cuadrante uno es el predominante en una actitud ofensiva de Maxi-Maxi.

MATRIZ DE IMPACTOS									
	O-1	O-2	O-3	O-4	A-1	A-2	A-3	A-4	TOTAL
F-1	3	2	1	3	2	--	1	2	14
F-2	3	1	--	--	2	--	1	2	9
F-3	1	--	2	3					8
F-4	1	1	--	2					7
F-5	1	--	1	2					6
F-6	1	--	--	1					8
D-1									11
...									...
D-5									
TOTAL	15	12	8	13	16	5	8	21	

Fig. 1.6 Matriz de impactos cruzados

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	29	18
Debilidades	15	12

Fig. 1.7 Resumen de impactos

Por supuesto que factores clave de éxitos (FCE), que son los que otorgan la ventaja distintiva a la empresa, estuvieron presentes entre las fortalezas antes relacionadas. Y también las competencias clave de la organización.

Para concluir este apartado, una consideración final sobre las competencias clave de la organización, de importancia grande en la GRH por cuanto esencialmente se relacionan con las personas.

Quienes con mayor énfasis y trascendencia han insistido en las competencias clave de la empresa o como le denominaron originalmente **“core competences”**, en estrecha ligazón con la estrategia empresarial, han sido Hamel y Prahalad (1994). En consecuencia, desde la década final del Siglo XX, en no pocas empresas de avanzada y exitosas, ha sido un imperativo para guiar la práctica empresarial, asumir una dirección estratégica que exponga junto a las líneas o estrategias maestras las competencias clave colectivas o de la organización. Ese nexo competencias clave y estrategia empresarial, está de modo consistente mediado por los sistemas de trabajo que son conformados por los distintos procesos de trabajo de la empresa y los desempeños laborales de las personas, todo lo cual a su vez se ubica en el contexto de una determinada cultura organizacional.

1.2.2 Dirección estratégica y sus procesos fundamentales.

Es imprescindible comprender de modo cabal los procesos fundamentales de la dirección estratégica: planeación, implantación y control, como el ciclo para gestionar integralmente un proceso de cambio organizacional.

La Dirección estratégica y su consustancial la Planeación estratégica ya están acuñadas como ciencia empresarial (Drucker, 1973; Porter, 1980). A V.I. Lenin se le reconoce como el pionero en la planificación empresarial a nivel de país (Lenin, 1961; Hernández, 2004). No hay pocos esquemas que guían y sintetizan sus procedimientos, pero tienen una comunidad esencial. La Dirección estratégica comprende la visión de futuro y la misión como objetivo supremo, junto a los objetivos principales o estratégicos, y las políticas para encauzar su alcance. Además, comprende la asignación de recursos y el control en la implantación de la estrategia.

En la práctica, comienza la Dirección estratégica por la planeación. Planear o planificar significa “predeterminar el curso a seguir”. Es un modelo anticipado de la realidad futura, para lo cual es necesario:

- Pronosticar para precisar el curso actual y futuro.
- Fijar objetivos que se derivan de los propósitos generales de la institución, a fin de determinar los resultados finales.
- Desarrollar estrategias que contribuyan a decidir cómo y cuándo alcanzar las metas fijadas.
- Programar para establecer prioridades, secuencias y sincronizar pasos a seguir.
- Presupuestar, ello tiene que ver con la asignación de los recursos.

- Establecer procedimientos, estandarizando métodos.
- Formular políticas relacionadas con la toma de decisiones permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes.

Para no pocos autores, esta función es la rectora de todo el proceso, ya que la planeación determina los objetivos como punto focal del proceso y en tal sentido está asociada con las estrategias, que cada vez tienen un mayor papel en la eficiencia y eficacia de las instituciones.

El siguiente modelo reflejado en la figura 1.8, conocido en la literatura especializada (modelo de Charles W. Hofer y Dan E. Shendel, referido en Stoner, Freeman y Gilbert, 1996) indica de forma resumida los pasos, elementos básicos y las interrelaciones que se deben tener en cuenta para desarrollar un proceso de planificación. Esos pasos se explican a continuación.

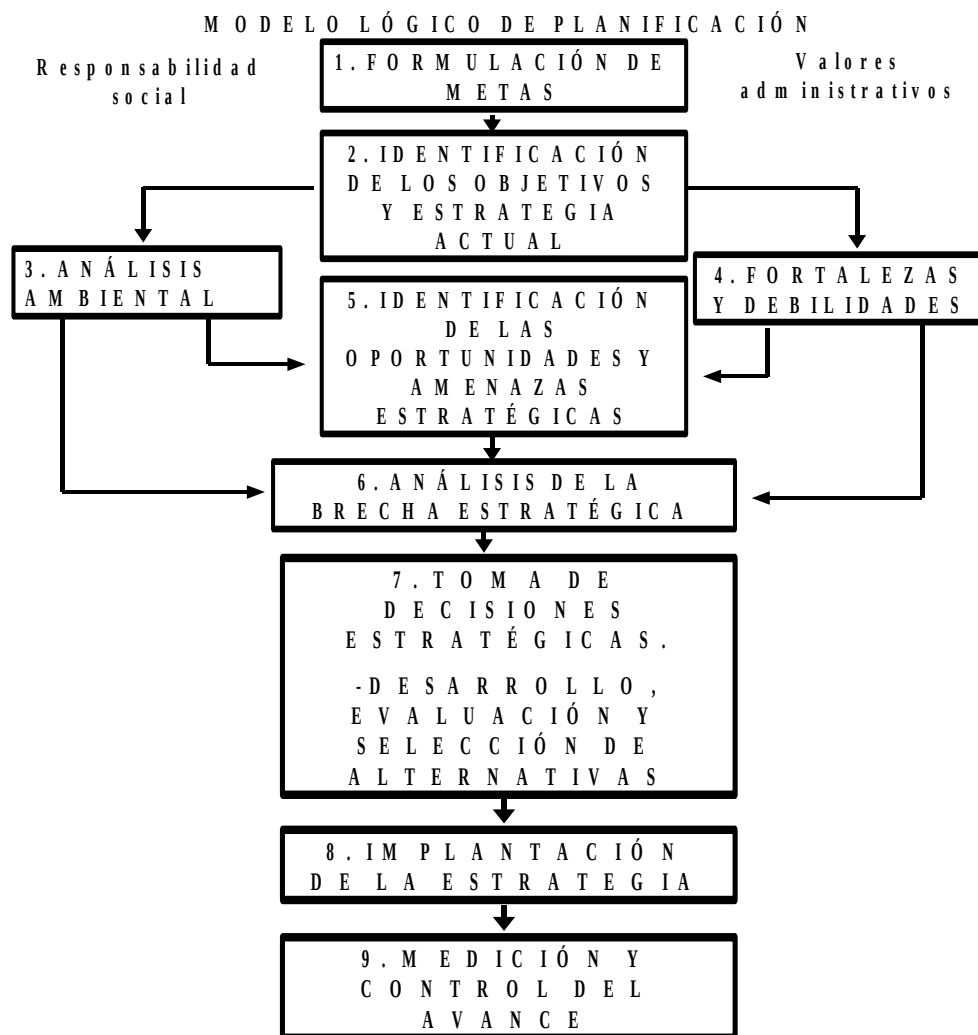


Fig. 1.8 Elementos fundamentales de la planeación estratégica.

1. Formulación de metas

La importancia de la formulación de las metas radica en que ellas:

- Proporcionan un sentido de dirección.
- Permiten enfocar los esfuerzos.
- Guían nuestros planes y decisiones.
- Ayudan a evaluar nuestros progresos

Para algunos autores los objetivos y metas son sinónimos, en este paso es determinante resaltar la responsabilidad social, es decir, precisar el compromiso social que debe materializarse al enfrentar un proceso de planificación y ello estará determinado por los valores presentes en los actores que participan en la elaboración y realización de dicho proceso.

2. Identificación de los objetivos y estrategia actual.

Se trata de identificar la situación existente, es decir determinar cuál es la realidad y cómo se está enfrentando. Sólo conociendo como está la situación hoy es posible definir lo que se debe hacer para lograr el cambio deseado.

3. Análisis ambiental.

Consiste en el estudio del entorno, determinando las oportunidades y amenazas, el ambiente externo.

4. Fortalezas y debilidades.

En esta fase se ejecuta el estudio de las condiciones internas de la organización, lo interno.

5. Identificación de las oportunidades y amenazas estratégicas.

Aquí los aspectos del paso 3 y 4 (oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades) se someten a un análisis de conjunto, para llegar a una valoración integral que sopesa ambos elementos, es decir lo interno y lo externo.

6. Análisis de la brecha estratégica.

Se trata de definir qué es lo que falta, lo que debe hacerse para lograr lo que se aspira alcanzar dentro del proceso dado de planificación. Consiste en precisar cuán complejo y largo será el camino a recorrer para alcanzar los objetivos a que se aspira con el cambio.

7. Toma de decisiones estratégicas. Desarrollo, evaluación y selección de alternativas.

A partir de la información disponible y teniendo claro los objetivos que se quieren lograr, así como los recursos humanos, materiales y financieros disponibles, se elaboran diferentes variantes o alternativas de cómo conseguir los objetivos que provoquen realmente un cambio con relación a la situación que existía al identificar la estrategia presente en el paso 2.

Entonces debe decidirse qué alternativa adoptar y aquí es importante nuevamente resaltar la importancia de la responsabilidad social y los valores de la administración o gerencia, pues ellos según las preferencias de los que deciden, determinarán cómo se abordará la problemática, es decir cuales serán las estrategias.

8. Implantación de la estrategia.

El mejor plan y la mejor estrategia quedan en papeles si no se ejecuta una implantación adecuada; ello obliga a precisar las etapas, participantes y recursos para cada objetivo o grupo de objetivos.

9. Medición y control del avance.

Para que se obtenga el éxito y poder conocer cómo se cumplen los planes y objetivos a que se aspira con una estrategia, es imprescindible la medición y el control, pues ellos facilitan la retroalimentación para poder adoptar las medidas correctivas en los casos de desviaciones.

1.3 Rasgos y tendencias de la actual GRH

Es necesario enfatizar en que el taylorismo y su **Scientific Management** (1911) con su intrínseca parcelación y excesiva especialización, hoy es obsoleto en el trato de los recursos humanos; que el taylorismo amparado por la división del trabajo en tareas básicas y sencillas propugnadas por Adam Smith desde su obra **La riqueza de las naciones** (1776) quedó atrás. Se insiste en que las parcelas funcionales que son los departamentos de personal, calidad, protección e higiene, organización del trabajo y los salarios, etc., son fósiles de organigramas para las empresas de punta o éxito, y que hacia procesos integrales se va, logrando polivalencia (multihabilidades o multicompetencias) en los empleados y en las estructuras organizativas o equipos de trabajo donde se incorporan, con sinergia o enfoque sistémico atendiendo a las disímiles interacciones con el entorno.

En su objeto y alcance actual la GRH es nueva, habiendo superado a la clásica Administración o Dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo. La GRH pasa ahora a considerarlo como el factor fundamental de la actividad empresarial, como activo. En la nueva GRH no se conceptualiza como gasto o costo sino como activo, y más aún, cuando lo

posibilitan las condiciones socioeconómicas, como inversión de su capital humano realizado por la persona. En su evolución, esta gestión de personas ha comprendido esencialmente tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo y como inversor de su potencial humano o capital humano.

La Administración de Personal, se ha realizado desde los tiempos inmemoriales en que las personas necesitaron trabajar en grupos, pasando por la manufactura y el sistema fabril, hasta algo más de la segunda mitad del siglo XX, cuando ya no se considera un costo al factor humano, rebasando el alcance u objeto de esa Administración, relativa básicamente a nóminas, seguridad social, administración de altas y bajas y relaciones con el sindicato. Ahora, la Gestión de Recursos Humanos asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades clave como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de RH y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría, etc. El modelo de la figura 1.9 refleja un conjunto de esas actividades clave.

Modelo de RH de Harper y Lynch (1992)

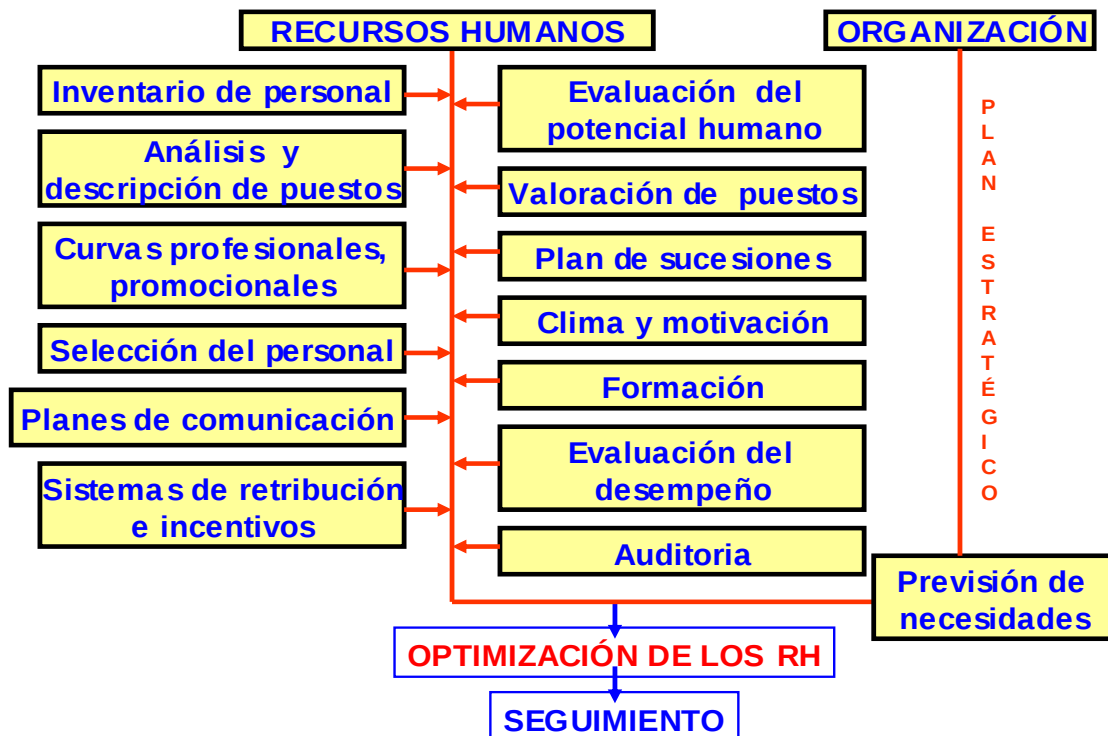


Fig. 1.9 Modelo conceptual de GRH de Harper y Lynch.

El primer Congreso Mundial sobre Recursos Humanos fue en Washington en 1986, considerando ya al factor humano como el principal en la gestión empresarial. Apenas veinte años tienen esos congresos junto a la referida GRH.

Se han desarrollado cada dos años significando el avance logrado por la GRH. El último en Estambul en 2016 (WFPMA, 2016-1986).

Ya desde el Congreso Mundial sobre GRH de 2006, la comprensión de las nuevas temáticas acogidas por la Gestión del Conocimiento acuñada en la década de 1990, alcanzan relevancia. Así, entre los tópicos de las sesiones, destacaron la medición del capital humano, el desarrollo del capital social y del capital humano junto a la consideración relevante de la asunción del concepto de organización que aprende. Al tratarse el tópico de la gestión del talento (capital humano) junto a la innovación, no se pudo desconocer el capital estructural, que significa trabajo vivo o capital humano materializado (trabajo pretérito) en documentos, estructuras, software y relacionamientos de la empresa, sin el cual el capital humano se vería privado de los “medios de producción” ya establecidos o creados (Edvinsson y Malone, 1999).

Es tal la importancia que hoy se le está otorgando a la GRH, que se le considera la esencia de la dirección o gestión empresarial. Así lo ha reafirmado desde hace tiempo (Thurow, 1992) la experiencia de empresas de punta de Alemania y Japón, donde el segundo hombre del gerente general es el gerente de RH, y no se arriba a ese primer cargo directivo si antes la persona no ha vivenciado la gerencia de recursos humanos. Considerarlo en ese lugar, sin dudas, comporta un profesional altamente competente, del cual distan no pocos de los actuales directivos de RH en muchas empresas. Distancia que hacen mayor los directores generales que no andan a tono con el cambio implicado por las nuevas concepciones, o que conociendo sobre las mismas no superan el plano cognitivo yendo al conductual, es decir, a la aplicación o ejecución de esas nuevas concepciones que son vitales para la sobrevivencia empresarial en términos de la competencia a que obliga el mundo actual.

La responsabilidad y ejecución de la GRH es de todos, pero principalmente de la Alta Dirección y de los mandos de línea. Asumir el criterio de garantizar la participación de todos en la GRH y comprender que la responsabilidad principal corresponde a la Alta Dirección y mandos de línea, posee un sentido práctico ineludible. Ello debe ser una constante en la mente de los directivos.

No son pocos los estudiosos que objetan la expresión “recursos humanos” (RH) al referirse a las personas, mediante la cual se les identifica de manera hiperbolizada o absoluta con el aspecto económico, considerándolas como medios y no fin en sí mismas; y más aún se objeta cuando haciendo más enfático lo económico con su manifestación en dinero, se desconoce o relega la individualidad y su esencia humana. Este autor concuerda con esas objeciones. No obstante, en nuestra concepción la expresión “recursos humanos” es utilizada para significar a las personas insertadas en una organización laboral. Aunque se trata de personas trabajando, por lo universal o común de esa denominación en las empresas, se seguirá aludiendo a los RH. Y como se apuntó, al significar personas insertadas en determinada organización, no hay despersonalización o negación de la individualidad y el subjetivismo, todo lo contrario, y se considera la esencia

humana de las personas en el trabajo, dada por el conjunto de sus relaciones sociales, que también abarca a esa organización laboral. En modalidad más novedosa se ha referido la más actual GRH como gestión del conocimiento, y esta sigue siendo gestión de personas portadoras de los conocimientos y valores, que es lo que denominamos Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento.

Debemos advertir que la argumentación anterior puede parecer de un carácter meramente teórico; sin embargo, es en esencia eminentemente práctica. Tratar a las personas empleadas en las organizaciones laborales como recursos humanos en su acepción tradicional antes objetada, es hacer prevalecer el enfoque tayloriano clásico, desconociendo la importancia de la psicología de los empleados y sus relaciones humanas y grupos. Es, además, concebirlas como medio y no como fin en sí mismas.

Las personas que trabajan son portadoras del “capital humano”, entendido como “*capacidad de trabajo*” o “*fuerza de trabajo*” insertada en determinada organización laboral, en tanto “*gastos de músculos y de energía nerviosa*” (Marx, **El capital**, t.1, 1973) que se materializa en toda actividad laboral, y que antes estuvo como potencial o esa “*capacidad de trabajo*”. Y las características de ese capital humano están influenciadas por el contexto socioeconómico del cual se trate.

Concepciones de gran relevancia en la denominada gestión del conocimiento, necesariamente deberán considerarse en los modelos de GRH, sobre las cuales se han adquirido experiencias en el país (Hernández, 1998; Cuesta, 2002; Núñez, 2002, 2003; Díaz, 2004; Nogueira et al., 2004; Portuondo, 2005; Lage, 2005, 2015; Morales, 2006, 2009; Hernández, Salazar, Rodríguez y Fleitas, 2010; Cuesta y Valencia, 2014; Borrás y Ruso, 2015), especialmente las de competencias laborales, organización que aprende y control de gestión con rumbo estratégico (Nonaka y Takeuchi, 1997; Senge et al., 1999; Kaplan y Norton, 1999, 2004; Norton, 2001; Prada, 2002; Kaplan, 2003; Reynoso, 2004; Marín, 2005; Werther y Davis, 2008; Chiavenato, 2011).

Conceptualmente el taylorismo con su enfoque administrativo es superado por la actual y nueva GRH (Aedipe, 1992; Ulrich et al., 1997; Beer, 1998; Reynoso, 2004; Ulrich, 2006; Beer, 2009; Chiavenato, 2011; Dessler, 2015), cuyos rasgos más relevantes se expresan en las nuevas estructuras organizativas anti-piramidales o aplanadas, anti-taylorianas o anti-parceladas o integrales; en nuevos sistemas de dirección caracterizados por la proyección estratégica, la descentralización, el consenso, el liderazgo y el enriquecimiento del trabajo (tanto horizontal como vertical) o multihabilidad o polivalencia (multicompetencias); la consideración de los RH como una inversión y no un costo; la proactividad o accionar anticipado y previsor contraria a la reactividad o accionar en el momento o después de las demandas o requerimientos; la calidad total en el servicio al cliente tanto interno como externo considerado la mayor prioridad; y el trabajo en equipos en torno a procesos conduciendo lo más rápida y directamente los valores añadidos a los clientes.

Entre las características de la situación de cambio que implica la nueva GRH, los nuevos valores culturales tienen un peso muy significativo. Para los cubanos, entre otros nuevos valores, la cultura de identidad nacional y humanismo consolidadas, tiene especial repercusión competitiva. A pesar de las escaseces y quizás precisamente por ellas determinadas por el bloqueo norteamericano, la ley primera de nuestra república propugnada por José Martí (1976) nos ha conducido a rehacernos en la búsqueda constante de una rentabilidad digna. Y ese bloqueo ha continuado hasta el presente. Nada es más antieconómico que el aplastamiento o soslayamiento del valor significado por la autoestima nacional: la violación de la soberanía nacional tiene el sello de la bancarrota cualquiera sea la semántica que se use. Por todo ello tiene tanta fuerza, económica y social, el ideal martiano: ***"Yo quiero que la ley primera de nuestra república, sea el culto de los cubanos a la dignidad plena del hombre"***.

En esa GRH, la necesidad de individualizar las condiciones de trabajo, es derivación fundamental del factor condicionante significado por los nuevos valores culturales surgidos. El igualitarismo como pretendido criterio de justicia laboral es absurdo porque es profundamente injusto, el principio de distribución individual *"de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo"* ha de prevalecer; los horarios laborales hay que ajustarlos a las condiciones individuales, o lo que es igual, flexibilizarlos; el trabajo en casa tiene que incrementarse, con independencia incluso de sus evidentes ventajas en la reducción de costos; el respeto a la integridad física y a la dignidad personal debe prevalecer inexorablemente; las expectativas y aspiraciones de las personas, tienen que considerarse indefectiblemente al modificar las condiciones de trabajo; las motivaciones de autorrealización o logro deberán ser reforzadas o desarrolladas, con énfasis mediante las transformaciones de esas condiciones de trabajo; y esas condiciones de trabajo individualizadas tienen que preservar el medio ambiente o el sistema ecológico.

Las NTIC (nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones) han impactado con fuerza a la GRH, potenciándose la gestión de la información y llegando a acuñar la gestión del conocimiento en la década del 90 del pasado Siglo XX, a partir del tratamiento de los intangibles y la consideración del capital intelectual (Davenport, 1998; Gates, 1999; Edvinsson y Malone, 1999; Norton, 2001; Martínez et al., 2006; Ulrich, 2006; Cuesta y Valencia, 2014). Las NTIC agilizan las interacciones, posibilitan el tratamiento automatizado de todos los datos y sus relaciones y catalizan las inferencias sobre las personas, promueven la eficiencia de la formación y configuran el teletrabajo llamado a intensificarse.

Es necesario a nivel empresarial y de nación mantener el índice de crecimiento económico, pero sin perder la perspectiva de que el fin deberá ser el desarrollo humano; y la única manera de hacer sostenible el crecimiento económico es haciéndolo aparejado al desarrollo humano.

A continuación una necesaria reflexión sobre el contexto mundial a considerar. Sigue siendo mucha verdad que el mundo continúa polarizándose cada vez más en ricos y pobres. En su informe sobre “Desarrollo humano” de 1996 (PNUD, 1996), el grupo de expertos del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que participó en su elaboración, concluyó que de continuar las tendencias actuales, las disparidades económicas entre países industrializados y en desarrollo ya no serían sólo inequitativas sino inhumanas. Apuntaron que era imprescindible hacer inversiones que aumenten la capacitación de la gente y en especial de las mujeres, y a su vez garanticen la satisfacción de necesidades básicas sociales de las personas.

En aquel informe de 1996 se llegó a la conclusión de que, a medida que el mundo se adentrara en el siglo XXI, en general se necesitaría más (y no menos) crecimiento económico. Se precisaba que debería prestarse más atención a la estructura y la calidad de ese crecimiento para velar por que estuviera orientado al apoyo del desarrollo humano, la reducción de la pobreza, la protección del medio ambiente y la garantía de la sustentabilidad. Expresaron, en suma: el desarrollo que perpetúe las desigualdades actuales no es sostenible ni vale la pena sostenerlo.

Apenas diez años después, esa brecha es mayor (PNUD, 2004): *“En 46 naciones el ciudadano común es más pobre hoy que hace una década”*. El mundo está cada vez más polarizado, y la distancia que separa a los pobres de los ricos se está agravando cada vez más. Se concluye que, en las estrategias sobre GRH de países en vía de desarrollo, es imprescindible tener muy presente la consideración siguiente expresada en el referido informe del PNUD de 1996: *“En el siglo XXI, el rápido adelanto de la tecnología y las comunicaciones abrirá la posibilidad de “saltar” varios decenios, pero sólo si los países pobres logran dominar los nuevos conocimientos y competir” (subrayado del autor, A C.)*.

Después de los años transcurridos, peor es la situación mundial, y en la estrategia que en aquel entonces sugería el PNUD, mayor relevancia para ese *“salto”* tendrán los nuevos conocimientos para competir, como lo confirma por su insistencia en el desarrollo de competencias técnicas en su Informe sobre desarrollo humano de 2016 el PNUD (PNUD, 2016). De la mayor importancia y relevancia, definitivamente, tendrán el nivel de preparación o de competencias logradas y su gestión.

La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del Siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos. En consecuencia, y definitivamente, la GRH estratégica que se argumenta deberá encaminar su mensaje esencial a reforzar tal ventaja.

Resumiendo: Los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GRH, a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el Siglo XXI, que se mantienen vigentes en esta contemporaneidad, inmerso en el fenómeno de la globalización, pueden resumirse así:

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del Siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques estratégico, sistémico, interdisciplinario, transdisciplinar, participativo, proactivo, de proceso y de competencias, son requeridos por la actual GRH estratégica.
- Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento (GRH), es gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica, considerando a la persona en su integralidad, incluyendo gestionar su conocimiento y materialización en la organización, reflejado en procedimientos de trabajo o *know how*, estructuras organizativas, *software*, sistemas informativos, relaciones con los clientes y documentos.
- La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- La formación como intangible supremo se expresará en las competencias alcanzadas en las personas, cuya gestión es la determinante principal de la GRH. La formación de los recursos humanos son una inversión y no un costo.
- La GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia o multicompetencias) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva. Y su transdisciplinariedad se expresa porque su desempeño solo llega a completarse en las distintas disciplinas o áreas funcionales de la empresa, cuyos directivos principalmente (de las áreas de producción contabilidad, tecnología, ventas, etc.) llegan a ejecutarla en su completitud.
- El gerente general es el máximo responsable de la GRH, junto a sus gerentes de línea o áreas, con cuyo accionar ha de estar comprometido.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo eficaz y eficiente en la gestión empresarial. Hay que lograr sistemas *e-RRHH*.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.
- Preservar el sistema ecológico o medioambiental es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones laborales, con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

1.4 Necesidad del modelo funcional de GRH.

En la década de 1990 del Siglo XX hubo un marcado énfasis en las empresas de éxito y de avanzada en lograr sistemas de GRH, reflejados por modelos conceptuales (Beer, et al., 1989; Werther y Davis, 2001; Chiavenato, 1988, 2002). El conjunto de elementos esenciales de esos sistemas no siempre tendía a configurar un proceder metodológico. El enfoque sistémico de la GRH se impuso como necesidad, donde se pretendía que sus elementos interactuaran buscando la sinergia, tributando al todo que era la empresa, considerada como organismo vivo. Se pretendía que el sistema GRH no resultara de la suma simple de sus partes o elementos (o actividades clave o procesos clave), sino de la interrelación de esas partes, dando lugar a la nueva cualidad resultante, el verdadero sistema de GRH, reflejado por un modelo conceptual. Hubo muchos modelos conceptuales descriptivos (donde no se manifestaba funcionalidad metodológica), y pocos modelos conceptuales funcionales.

Se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país. Sin embargo, se advierte sobre la regularidad de sus componentes, varios de los cuales devienen invariantes. Así, considerar la dirección estratégica y la filosofía o cultura empresarial, los sistemas de trabajo, la interacción con el entorno y la auditoría del sistema de GRH asumido, por ejemplo, son invariantes. De todos modos, para ilustrar se acudirá a uno, insistiendo en su dirección estratégica. Pero se insta a buscar el modelo propio, que responda a *“el traje a la medida”* o *ad hoc*, sin desconocer los avances de la humanidad, considerando aquella sabia y modesta lección del físico matemático Isaac Newton: ***“Si vi más, fue porque me apoyé en hombros de gigantes”***

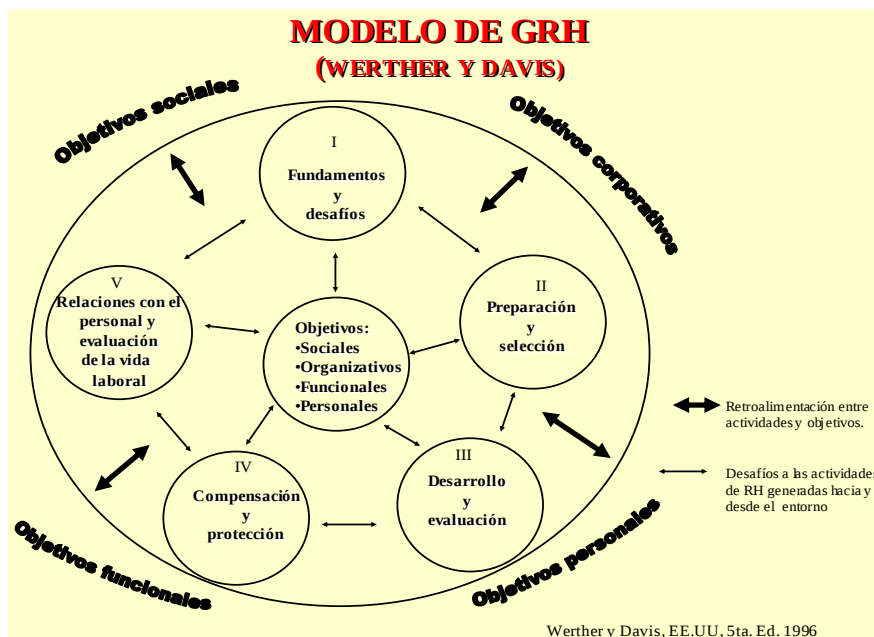


Fig. 1.10 Modelo conceptual sobre GRH de Werther y Davis

Obsérvense otros dos modelos conceptuales (figuras 1.10 y 1.11): el expuesto por William B. Werther y Keith Davis (2001) de EE. UU. (que esencialmente se mantiene atendiendo a la edición de 2008), y el presentado por Idalberto Chiavenato (1988) de Brasil, cuyos textos han tenido gran divulgación en universidades iberoamericanas, y lo siguen teniendo en la actualidad. (Werther y Davis, 2008; Chiavenato, 2011).

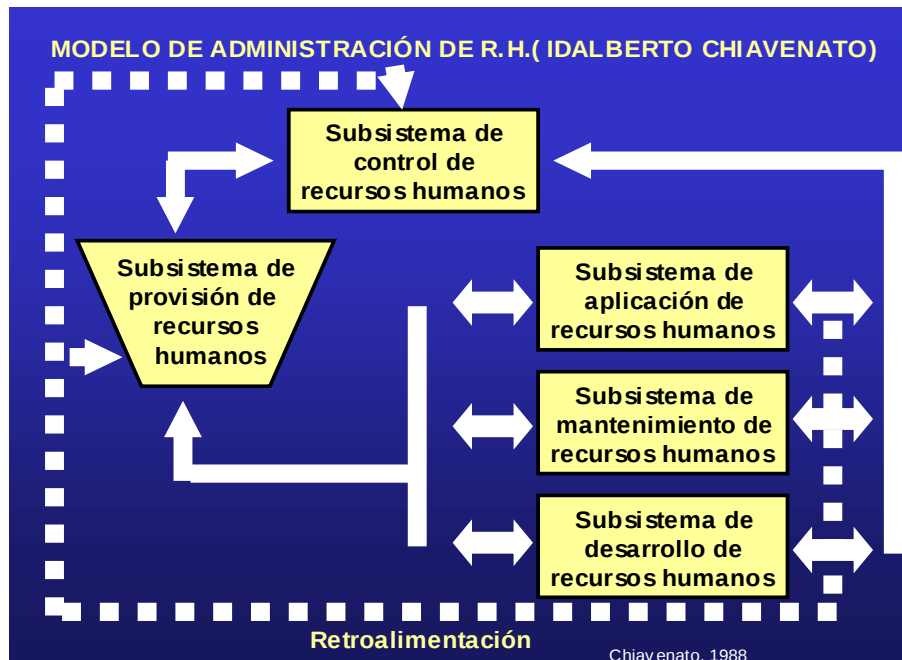


Fig. 1.11 Modelo conceptual sobre GRH de Chiavenato

Las actividades clave (procesos) de GRH hoy son muchas y diversas (Beer, 1998; Dolan et al., 2003; Werther y Davis, 2008; Chiavenato, 2011; Dessler, 2015) como pueden apreciarse ya desde el modelo conceptual de Harper y Lynch (1992) reflejado en la figura 1.9. Como se pretende consecuencia con el enfoque de procesos, esas referidas actividades clave se consideran procesos; pero en el relativismo del concepto: si la GRH es vista como proceso de la empresa, esos elementos entonces se considerarán subprocesos o simplemente actividades clave que configuran el proceso de la GRH, que tributa o pertenece al macroproceso en que deviene la gestión empresarial: importante es reconocer este relativismo o dialéctica conceptual.

El modelo de Werther y Davis da una vasta orientación sobre los procesos que hoy son trascendentes en la GRH, contribuyendo a su aplicación. Sin embargo no posee una proyección estratégica de la GRH. Igual ocurre con el modelo de Chiavenato, no obstante su significativa importancia en el avance de la GRH.

Los procesos clave de GRH habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica, la filosofía o cultura organizacional y las políticas y objetivos

consecuentes, donde el desempeño de la Ergonomía y la Ingeniería Industrial serán determinantes en los diseños de sistemas de trabajo y logísticos, decisivos en la eficacia de la GRH.

Todos esos subsistemas y sus procesos clave demandan la necesaria sinergia a comprender por el sistema de GRH que se adopte, reflejado por un modelo funcional de GRH como el de Beer y colaboradores (figura 1.12), con cuyo Mapa de GRH, extensión metodológica del modelo en aras de su funcionalidad, con modificaciones (figura 1.13), se empezó a trabajar desde 1995 (Cuesta y Martínez, 1995; Díaz y Porto, 1995; Marín y Barreto, 1996; Cuesta, 2005).

El modelo de GRH de Beer et al. se concentra en cuatro políticas que comprenden cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas, abarcando ahí todas las actividades clave de GRH como las indicadas en el modelo de GRH de Harper y Lynch.



Fig. 1.12 Modelo de GRH de Beer y colaboradores.

En el modelo de Beer y colaboradores (Beer et al., 1989; Stoner et al., 1996) la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RH; por esa razón las manifestaciones (necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones) de los grupos de interés son objeto por nuestra parte de la mayor consideración, siendo ineludible el análisis de las mismas.

Ese mapa de GRH fue apreciado con valor metodológico para el diagnóstico y la proyección del sistema de GRH. Para caracterizar cada uno de los aspectos comprendidos en cada cuadro, los autores proponen una serie de preguntas flexibles y definiciones que hacen del mapa un instrumento efectivo, aunque no especificaron ni indicadores ni técnicas para el logro de las respuestas.

El mapa de GRH de Beer y colaboradores se modificó al añadir expresamente la Auditoría de GRH centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación o **feed-back** al sistema de GRH reflejado por el Mapa con sus elementos esenciales, y al agregarle otras preguntas, así como indicadores y técnicas.

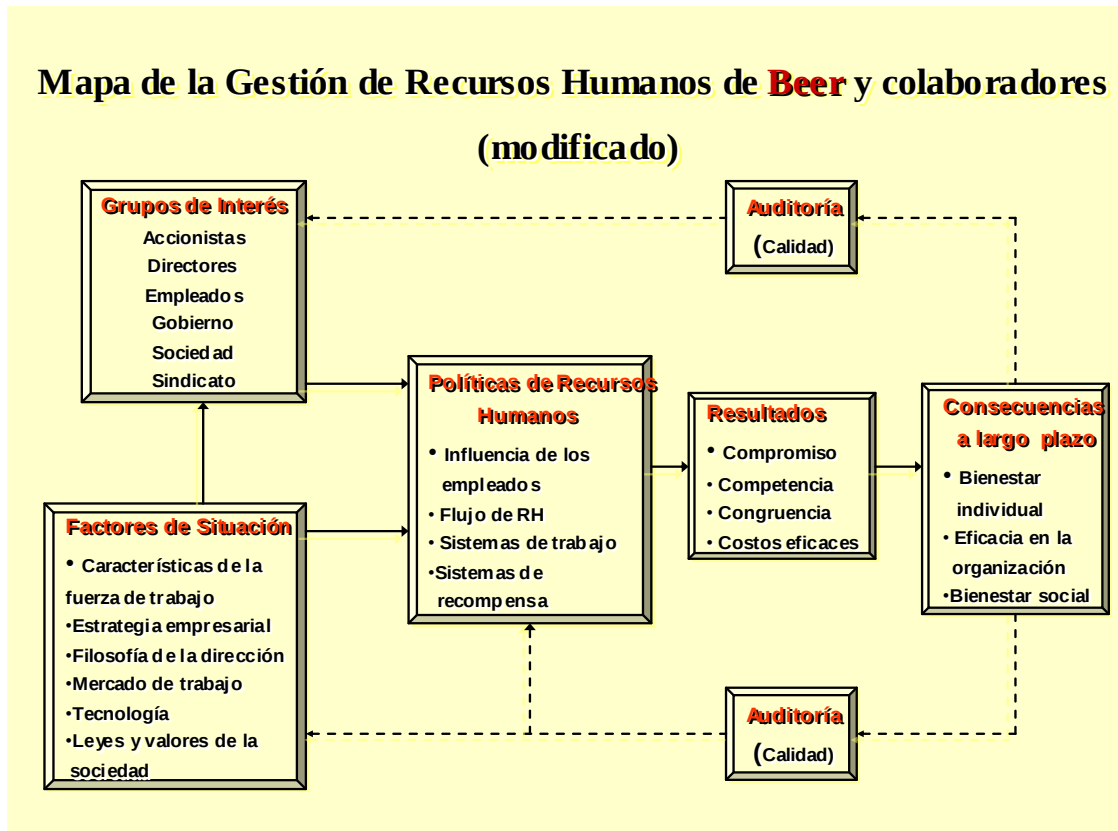


Fig. 1.13 Mapa de GRH de Beer y colaboradores modificado.

La superioridad funcional de ese modelo de GRH respecto a otros conocidos (Harper y Lynch, 1992; Louart, 1994; CIDEA, 1994; Chiavenato, 1988, 2002; Werther y Davis, 2001) cuando empezamos a desarrollar la Maestría en GRH de nuestra Universidad, fue hallada en su consideración de la dirección estratégica y filosofía gerencial como rectoras del sistema GRH, en el peso conferido a los factores de situación y en particular a la tecnología de las tareas, así como en su atención a las interacciones con el entorno. Las saetas en la figura 1.13 significan una importante conducción metodológica. Llegamos a interpretar a los factores de situación como base determinante, y eso es muy acertado; expresan que el ser social determina la conciencia (en este caso las manifestaciones aludidas de los grupos de interés) y también a las políticas de RH a definir, y ofrecen un sentido similar a que la base (las condiciones objetivas) determina la superestructura (las condiciones subjetivas).

El modelo de GRH de Beer y colaboradores de la **Harvard Business School**, modificado por este autor A.C. al incluirle la Auditoría, junto a la inclusión de otras

preguntas clave, así como indicadores y técnicas asociados a las mismas, llegando a configurar una “tecnología para el diagnóstico y la proyección de la GRH”, lo utilizamos durante varios años. En la Maestría en GRH de nuestra Universidad (CUJAE), desde 1997 orientamos la aplicación de ese modelo modificado. Más de un centenar de especialistas y directivos –del país y del extranjero-- lo utilizaron desde 1997 en sus proyectos de curso y tesis de maestría, contribuyendo con sus experiencias prácticas (Alfonso, 1997; Alfonso, 1999; Caballero, 2000; Aguirre, 2001; Marrero, 2002; Morales, 2003; Benítez, 2003; Hernández, 2003; Parrado, 2003; Iglesias, 2005; Limasca, 2005; Balderrama, 2005; Ballivián, 2006; González, 2006; Argueso, 2006; Suárez, 2006; Pérez, 2006; Sánchez, 2007) a perfilar y mejorar ese modelo de GRH, y en particular, la concebida tecnología de diagnóstico y proyección expresa en la primera edición del libro Tecnología de gestión de recursos humanos (1999), y con posterioridad, en la tecnología del modelo GRH DPC expresa en su segunda edición (Cuesta, 2005).

Esa práctica antes aludida y el enriquecimiento o perfeccionamiento alcanzado, nos condujo al modelo de GRH DPC que se refleja en la figura 1.14. Ese es un modelo de GRH funcional, implicando, al igual que el anterior modificado, una tecnología para su aterrizaje, para llevarlo a la práctica organizacional. Ese modelo con su inmanente tecnología, está adecuado a la práctica laboral de empresas y organizaciones del país, tomando las invariantes del modelo de Beer y colaboradores modificado y tomando otros conceptos.

Para otorgarle una identificación a ese modelo de GRH, le denominamos modelo de GRH DPC, significando esas siglas: Diagnóstico (D), Proyección (P) y Control de gestión (C). Sería: **Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión estratégica**. Así, su denominación indica su funcionalidad, acarreado la aplicación de su implícita tecnología la **action-research** (investigación-acción), en la acepción de Kurt Lewin (1948), de modo que a la vez que en el proceso de investigación se va diagnosticando o interpretando, se va proyectando, para inmediatamente después ejecutar o transformar según lo proyectado, y con posterioridad se va a controlar (**feedback**) esa ejecución o gestión consecuente con la estrategia organizacional.

Esa dinámica se impone: es imprescindible en el mundo extremadamente cambiante de hoy, donde un diagnóstico empresarial que haya sido sucedido en pocos meses o semanas por la proyección y ejecución, podría comprender un cambio rotundo de ese diagnóstico, en el cual la proyección partiría de presupuestos no válidos en tanto distintos por los nuevos acontecimientos en ese lapso.

Es importante subrayar que, no obstante la experiencia positiva que condujo al modelo de GRH DPC, se defiende la idea de la necesidad de configurar modelos que respondan al “traje a la medida” que precisa la empresa u organización laboral en cuestión.

Aquí se defiende esa autóctona cualidad del “*traje a la medida*” o *ad hoc* que precisa la empresa u organización laboral, con mucho acierto planteado en el desarrollo del proceso de perfeccionamiento empresarial cubano (Pérez, 2001; Tristán, 2002). Aunque en este modelo se destacan invariantes de esta contemporaneidad, las mismas están sujetas necesariamente a la dialéctica materialista, especialmente de manera inmediata sus indicadores y técnicas. El cambio implicado por el movimiento, tal vez sea lo único eterno. Y atender a ese dinamismo obliga la vida empresarial, orientando hacia los cambios necesarios en el modelo y su tecnología – insistiéndose particularmente en el dinamismo de los indicadores.

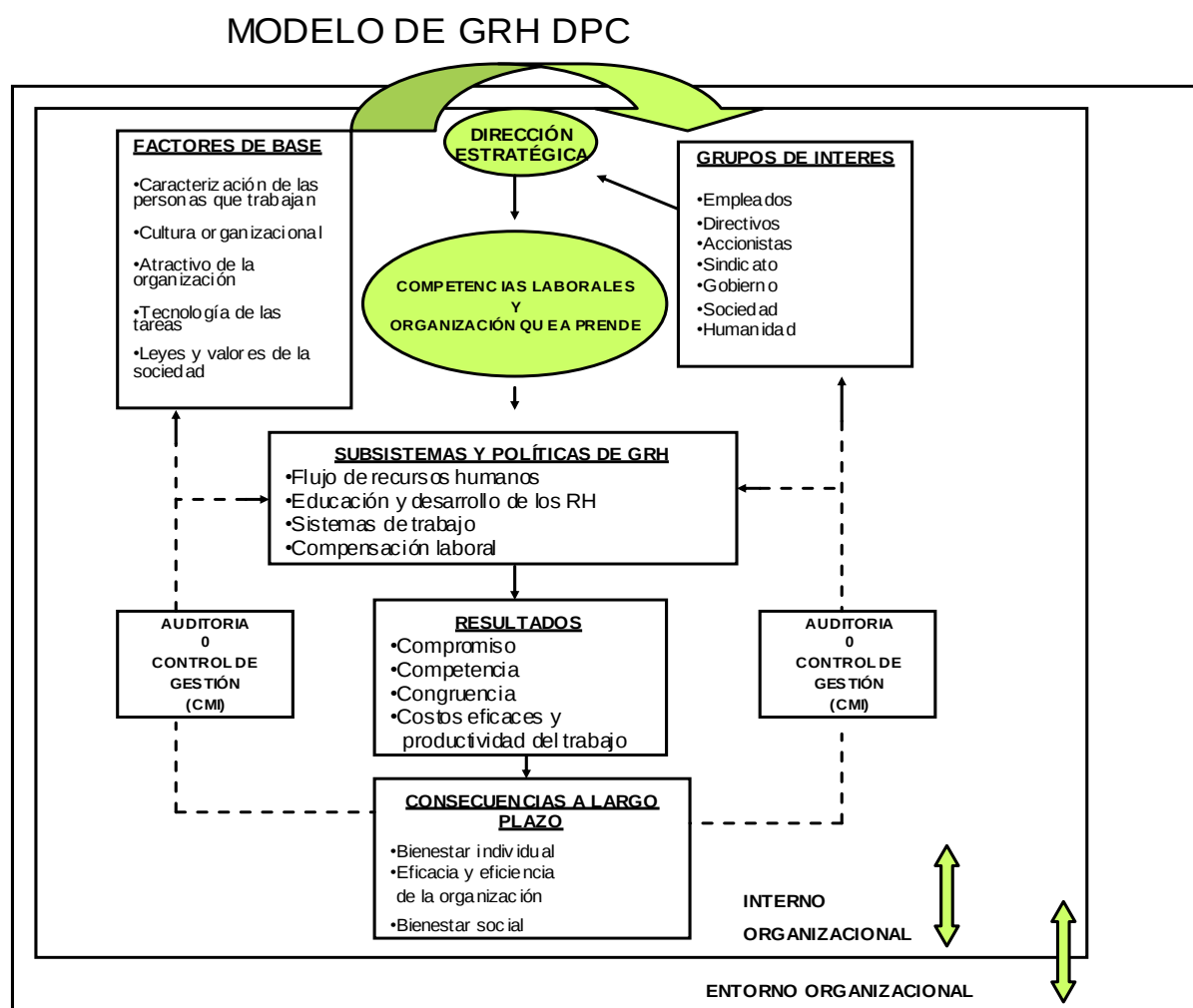


Fig. 1.14 Modelo de GRH DPC

El modelo de GRH DPC tiene en el centro de sus subsistemas y políticas de RH a la persona manifiesta en su educación y desarrollo. La persona, su educación y desarrollo humano, es el fin y no el medio. Tal educación y desarrollo es el referente obligado para los restantes subsistemas y políticas (como refleja la figura

1.15), donde quedarán incluidos todos los procesos o actividades clave a comprender por el sistema GRH que contempla ese modelo de GRH DPC.



Fig. 1.15 Subsistemas y políticas del modelo de GRH DPC

Quedarán concentrados todas las actividades o **procesos clave de GRH** en los cuatro subsistemas de GRH que ahí se reflejan:

- Flujo de recursos humanos: inventario de personal, reclutamiento y selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, jubilación, recolocación o *outplacement*.
- Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, desempeño de cargos y tareas, planes de NTIC (recurrencia a Internet, Intranet, sistemas de información sobre RH, *e-RRHH*, *e-selección*, *e-learning*, etc.).
- Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, planificación de recursos humanos y optimización de plantillas, perfiles de cargo.
- Compensación laboral: sistemas de estimulación material y moral, sistemas de pago a tiempo y por rendimiento, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, evaluación de puestos, etc.

A la vez, esas cuatro denominaciones son las mismas para cada una de las cuatro políticas que regirán las agrupaciones de todas esas actividades clave; así se evita la dispersión en el accionar sobre los recursos humanos. Esa concentración contribuye a la síntesis necesaria y al enfoque sistémico.

De trabajarse los procesos clave por las NC 3000, 3001 y 3002: 2007, se asumirían los nueve (9) módulos (o la cantidad de ello que se decida, ya que es referente) o procesos clave dentro de ese cuadro de “Subsistemas y políticas del modelo de GRH DPC”. Y los Requisitos que en esas NC se consignan, devendrían las preguntas clave a responder. Esos módulos o procesos clave se reflejan en la figura 1.16.

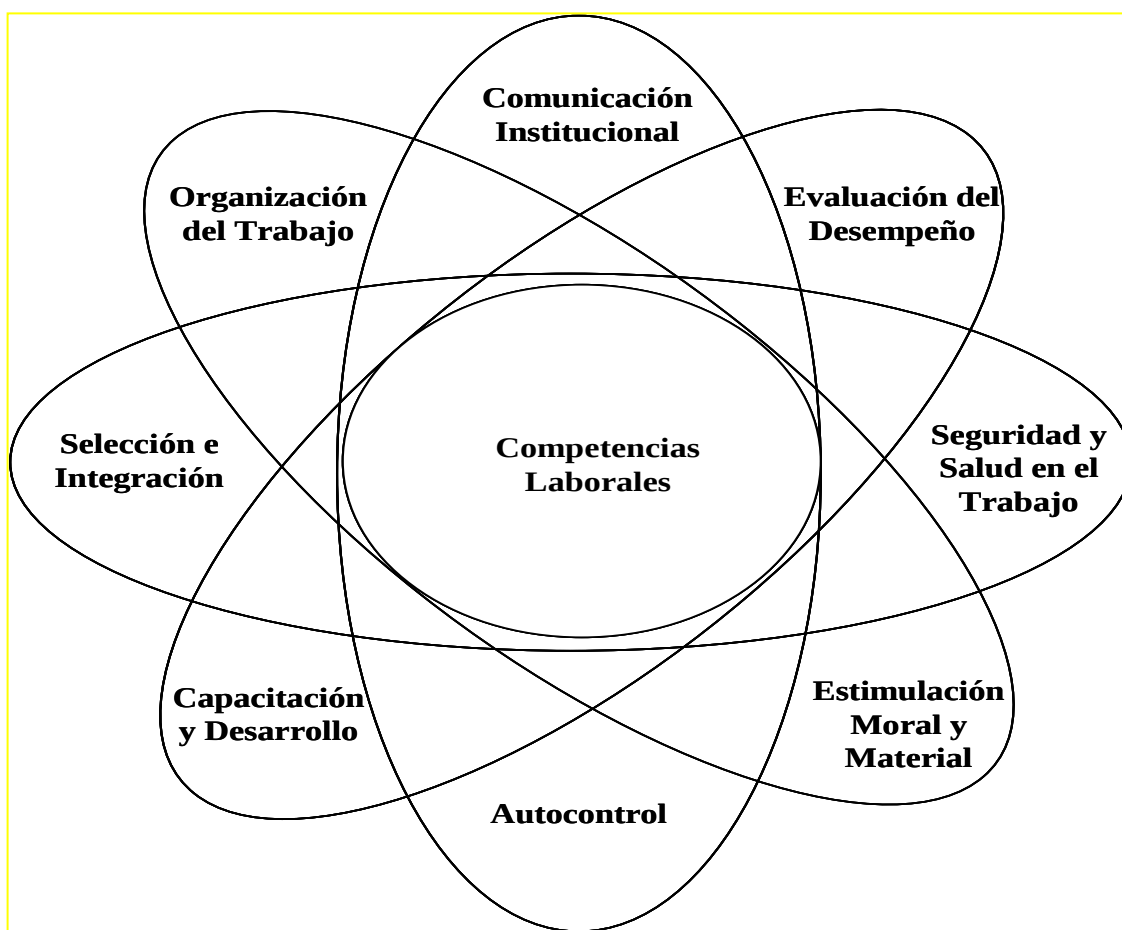


Fig. 1.16 Esquema del modelo cubano de requisitos e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos, según las NC 3000-3002: 2007

El modelo de GRH DPC parte de los elementos devenidos “*Factores de base*”. Significan el ser social. Significan las condiciones objetivas. Respecto a las manifestaciones de los “*Grupos de interés*” (aspiraciones, actitudes, motivaciones,

intereses), los factores de base son sus determinantes, y así lo indica la saeta. Relación similar a lo que planteara Carlos Marx: “*el ser social determina la conciencia*” (Marx y Engels, 1963). Y son esas manifestaciones de los grupos de interés, las que determinarán la “*dirección estratégica*”, liderada por los directivos.

Relevancia significativa para los sistemas de compensación laboral en ese modelo funcional, se aprecia en la consideración de la “*tecnología de las tareas*”, tanto en su acepción **hard** como **soft**, puesto que concebimos a la tecnología de las tareas como determinante de la compensación laboral y pilar del sistema GRH. Es uno de los elementos fundamentales entre los “*Factores de base*”. En la figura 1.16 se reflejan los componentes esenciales de la tecnología de las tareas en la acepción **soft** (procedimientos) y cómo se concibe el sistema de compensación respecto a los mismos.



Fig. 1.17 Tecnología de las tareas en su nexo con la compensación laboral.

Es muy importante advertir que los sistemas de trabajo y logístico, concebidos hoy a la luz de los aportes de la reingeniería como conjuntos de procesos de trabajo, se consideran pilares tecnológicos de la GRH, y por eso están concebidos en la denominación “*tecnología de las tareas*” (figura 1.17). Solamente después que tales procesos de trabajo sean bien definidos, entran los sistemas de compensación a concebirse. En no pocas ocasiones ha ocurrido que se ha

empezado por el final y no por el principio. La remuneración salarial y la compensación en general, técnicamente deben concebirse como resultante del diseño de los sistemas de trabajo y logístico, y no al revés.

Los “*Grupos de interés*” comprenden esencialmente los indicados en el modelo. Ahí el grupo de interés Humanidad es la categoría suprema. Trasciende al grupo Sociedad, que bien puede referirse a un país o región. Considerar las manifestaciones de las contradicciones entre esos grupos, resulta especialmente importante; recuérdese que el desarrollo viene dado por el carácter contradictorio de la realidad: la ley de la unidad y lucha de contrarios aquí suele reflejarse con fuerza. Ellos determinan a la “*Dirección estratégica*” que ocupa el lugar cimero en el modelo, en tanto su orientadora y aglutinadora sinérgica. Y todo eso pasa con inmediatez por el elemento del modelo titulado “*Competencias laborales y organización que aprende*”, significando ambos elementos un subconjunto peculiar, rector, en el modelo. En esa “*Dirección estratégica*”, además, van comprendidas las orientaciones políticas y de gobierno.

Si se mantiene consecuencia con la tesis que afirma que la ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del Siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología, que la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación (competencia) y gestión de sus recursos humanos. Y a la vez, si se comprende bien que de esos dos elementos, formación y gestión, el primero es el determinante, se inferirá claramente la importancia de considerar a las competencias laborales que portan las personas. Y como esas “*competencias*” no se dan de una vez y para siempre, y hay que mantenerlas vitales y en continuo desarrollo, se impone un tipo de organización que garantice su continua renovación: una “*organización que aprende*”.

Necesario es precisar que, si bien en ese modelo la educación y desarrollo es el centro y referente obligado para el resto de los subsistemas y políticas, el sistema de trabajo (conformando la Organización del Trabajo) es su base fundamental con los procesos de trabajo implicados. El diseño o rediseño de procesos de trabajo configurando la Organización del Trabajo, concebido como espiral dialéctica de perfeccionamiento empresarial o mejoramiento continuo en aras de la calidad requerida, es definitorio en la eficacia de la GRH.

Después del cuadro relativo a “*Subsistemas y políticas de GRH*”, corresponde el concerniente a “*Resultados*”, donde el resultado compromiso con la organización se considera el de mayor importancia. Le sigue el cuadro “*Consecuencias a largo plazo*”, y después procede la retroalimentación del sistema, como indican las saetas, dada por los resultados de la “*Auditoria o control de gestión (CMI)*”. Se retroalimentan los “*Factores de base*” y los “*Grupos de interés*”, que son los dos bloques de inicio, y también los subsistemas y políticas de RH, los más susceptibles de forma inmediata al cambio.

Como se señala en el modelo GRH DPC, esa actividad antes reseñada se halla en interacción con el “*interno organizacional*” (el resto de las áreas o procesos funcionales de la empresa, tales como finanzas, producción, ventas, etc.) y el “*entorno organizacional*”, a tratarse en el capítulo que sigue.

En el próximo capítulo será explicada la tecnología de diagnóstico, proyección y control de gestión estratégica de la GRH implicada por este modelo GRH DPC, razón por la cual los distintos conceptos del modelo antes reseñados o enunciados, se tratarán en sus detalles, junto a sus preguntas clave, indicadores y técnicas para su aterrizaje.

1.5 Puntos a destacar.

- La gestión estratégica de los recursos humanos se distingue por la consideración del recurso humano como la ventaja competitiva fundamental de la organización, la consideración de sistemas de GRH y lo fundamental, la consecuencia o ajuste de esa GRH con la estrategia organizacional.
- La estrategia organizacional señala el camino para alcanzar los objetivos fundamentales de la organización, a los cuales responden los objetivos de las diferentes áreas funcionales de la organización, incluyendo los del área de GRH.
- Esencialmente existen tres niveles en que se manifiestan las estrategias: corporativo, unidades de negocios y funcionales. Es imprescindible lograr coherencia entre esas manifestaciones para que realmente sea estratégica la GRH que se realice.
- La Dirección estratégica comprende tres procesos fundamentales: planeación, implantación y control, a considerar indefectiblemente para desarrollar la gestión estratégica de los recursos humanos.
- La matriz DAFO es una técnica de análisis estratégico de fácil aplicación y de suma utilidad práctica para determinar ventajas competitivas y riesgos en el logro de los objetivos fundamentales de la organización.
- La actual GRH ha superado a la tradicional Administración de personal, reconociendo que el recursos humano es el factor principal en la gestión empresarial, requiriendo su proyección estratégica los enfoques sistémico, interdisciplinario, participativo, proactivo y de procesos.
- Entre los rasgos y tendencias de la actual GRH la formación, o el nivel de preparación de los recursos humanos, es determinante, sobre todo para

que empresas y naciones puedan “saltar” a la contemporaneidad de este Siglo XXI con su desarrollo tecnológico y puedan ser competitivas.

- La proyección estratégica de la GRH exige la asunción de determinado sistema de GRH, recurriendo a determinado modelo conceptual funcional que lo refleje.
- Es necesario considerar los componentes fundamentales de los actuales sistemas de GRH, y poder desarrollar sistemas propios con su derivado modelo funcional, respondiendo a la necesidad de lo autóctono o del *“traje a la medida”*
- En el sistema de GRH que se asuma, además del componente Dirección estratégica, habrá que considerar con énfasis la *“tecnología de las tareas”*, por cuanto comprende los procesos de trabajo que se constituyen en pilares tecnológicos para el desarrollo de la actual GRH.
- Se recurrió al modelo funcional de GRH DPC para desarrollar la GRH estratégica, argumentándose sus ventajas respecto a otros existentes. Su tecnología, dada su dimensión, para llevarla a la práctica, se trata en el capítulo siguiente.

1.6 Ejercicios.

-Ejercicios de autoevaluación:

1. ¿Cuáles son en la actualidad, de manera esencial, los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los RH?
2. ¿Qué se entenderá por gestión estratégica de recursos humanos?
3. ¿Cuáles son los tres atributos más relevantes de la definición de estrategia?
4. ¿Cuáles son los niveles en que se ubican las estrategias y en dónde se encuentran las estrategias de GRH?
5. ¿Cuáles son los procesos fundamentales comprendidos por la actual Dirección estratégica?
6. ¿Qué es la matriz DAFO?
7. ¿Cuáles son en resumen los rasgos y tendencias de la actual GRH?
8. ¿Cuáles son los componentes fundamentales comprendidos por el modelo GRH DPC?

-Ejercicios de reflexión:

9. ¿Cómo se manifiestan en su institución los enfoques sistémico, interdisciplinario, participativo, proactivo y de procesos que caracterizan hoy la gestión estratégica de los recursos humanos?
10. ¿Qué rasgos y tendencias de la actual GRH se manifiestan en su institución y cuáles no? Reflexione sobre sus implicaciones.
11. Aplique la técnica de la matriz DAFO en el área funcional de GRH de su institución y exprese los resultados fundamentales que alcanzó.
12. ¿Qué componentes debería tener su modelo funcional de GRH ajustado a las características de su institución? Pondere (numere) el orden de importancia que para Ud. tienen esos componentes.
13. Analice la estrategia o política u objetivo principal de GRH en su institución. Con posterioridad redefina la misión y visión de su institución y, en coherencia, configure una nueva estrategia empresarial, definiendo los objetivos, políticas y prácticas (actividades clave de GRH) correspondientes a su Departamento de Recursos Humanos.

Capítulo 2. Tecnología para el diagnóstico, proyección y control de gestión estratégica de la GRH.

2.1 Introducción

Objetivos:

- Interpretar y asumir una tecnología para el diagnóstico, proyección y control de la gestión de recursos humanos.
- Utilizar técnicas e instrumentos para la realización de la tecnología de GRH para el diagnóstico, proyección y control.

Es un procedimiento o tecnología para el cambio de la GRH, lo que se ofrece a continuación. Es una **tecnología** para el diagnóstico de la situación actual y la proyección deseada del sistema de GRH que, una vez implantado, comprende el control de gestión atendiendo a la estrategia organizacional trazada. Sigue la acertada conducción del modelo de GRH DPC.

Esa tecnología comprende el ciclo de planeación, implantación y control de la GRH consecuente con la estrategia trazada. Adviértase desde el inicio la lógica de la tecnología para llevarla a la práctica: **conceptos, preguntas clave (PC), indicadores y técnicas.**

En este capítulo serán tratados en los detalles necesarios los distintos conceptos comprendidos por el modelo GRH DPC expresado en la figura 1.14

2.2 Tecnología para el diagnóstico, proyección y control de la GRH

2.2.1 Factores de base

Que son fuerzas decisivas del entorno y del interior de la empresa u organización laboral. A partir de aquí se comienzan a argumentar los distintos componentes del aludido modelo de GRH DPC.

2.2.1.1 Características de las personas que trabajan.

Caracterizar a los recursos humanos de los cuales disponemos, es esencial para la GRH. No puede gestionarse lo que no conocemos. Se precisa caracterizar a las personas considerando su vida material y su vida espiritual o su psicología, es decir, conocerlas en su integralidad o totalidad. Y conocer a las personas que necesitamos gestionar es tarea compleja y difícil, pero no imposible, y exige la máxima atención de concepciones y técnicas.

En este tópico se expresa un conjunto de técnicas para caracterizar de modo sistémico u holístico a esas personas. Se insiste en lo sistémico, porque es en esa integridad o todo como se manifiestan las personas, no obstante la existencia de técnicas que pueden hacer abstracción de esa totalidad, y que para compensar sus resultados se tendrá que acudir al contexto del cual se toma la información y, a la vez, recurrir a otras técnicas para tener diferentes ángulos en la aprehensión del conocimiento requerido.

Como se podrá observar, ese conocimiento buscado (la caracterización de las personas que trabajan) se hace desde lo general a lo particular. Así, se propone partir de una técnica que nos ubica en un contexto general: el Diagrama **Ishikawa** Ponderado. Después un conjunto de técnicas, y desde diferentes ángulos, se acude a lo particular para alcanzar ese conocimiento de las personas a gestionar, incluyendo su existencia material (vivienda, entradas económicas, etc.)

PC: ¿Cuál es la naturaleza material de las personas en el trabajo?

PC: ¿Cuál es la naturaleza psicológica de las personas en el trabajo?

Se deberá conocer sobre las personas la edad, sexo, etnia, familia, condiciones de la vivienda y de vida material en general. Además, hay que conocer entonces cuáles son las motivaciones, capacidades o aptitudes, valores, potencial y deseo de progreso personal de los empleados. Todos esos atributos psicológicos se perfilarán integradamente más adelante en las competencias laborales. Ello está en función de sus grupos y personalidades junto a variables como la edad, sexo, etnia, familia, condiciones de vida, etc.

La observación, entrevista y encuestas son técnicas recurridas aquí. Pero antes de aplicarlas y para alcanzar primero una caracterización general del contexto de la GRH en la empresa, que ayude a perfilar preguntas para esas entrevistas y encuestas, preferimos recurrir a los diagramas **Ishikawa** o causa-efecto o "espina de pescado" (figura 2.1). Se aplican al consejo de dirección o a un grupo representativo de la alta dirección, los empleados y el sindicato.

En el diagrama el problema ubicado en la punta de la saeta significa el efecto y las "espinas" a enunciar significan sus probables causas, que a su vez pueden tener otras causas o espinas secundarias. Para lograr ese diagrama **Ishikawa** recurrimos a una especie de **brainstorming**. Preferimos que de forma individual, mediante una hoja, indiquen no más de 6 - 8 causas principales. Después de seleccionar todas las aportadas se reduce la lista eliminando las redundantes. En el ejemplo, quedaron nueve causas principales. Después las "causas de las causas" pueden alcanzarse por consenso de la reunión.

Con posterioridad, las causas fundamentales (espinas primarias) pueden ser ponderadas con el objetivo de conocer el orden de importancia de las causas en el efecto, indicando el orden de prioridad respecto a las soluciones y su nivel de influencia en el cambio pretendido. Es más objetivo buscar el consenso en el orden no mediante votación pública sino de manera privada o individual, mediante

hojas donde se den numeradas las causas y después se solicite a cada experto su orden de importancia desde 1 hasta n, siendo 1 la causa más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta la n, la menos importante.

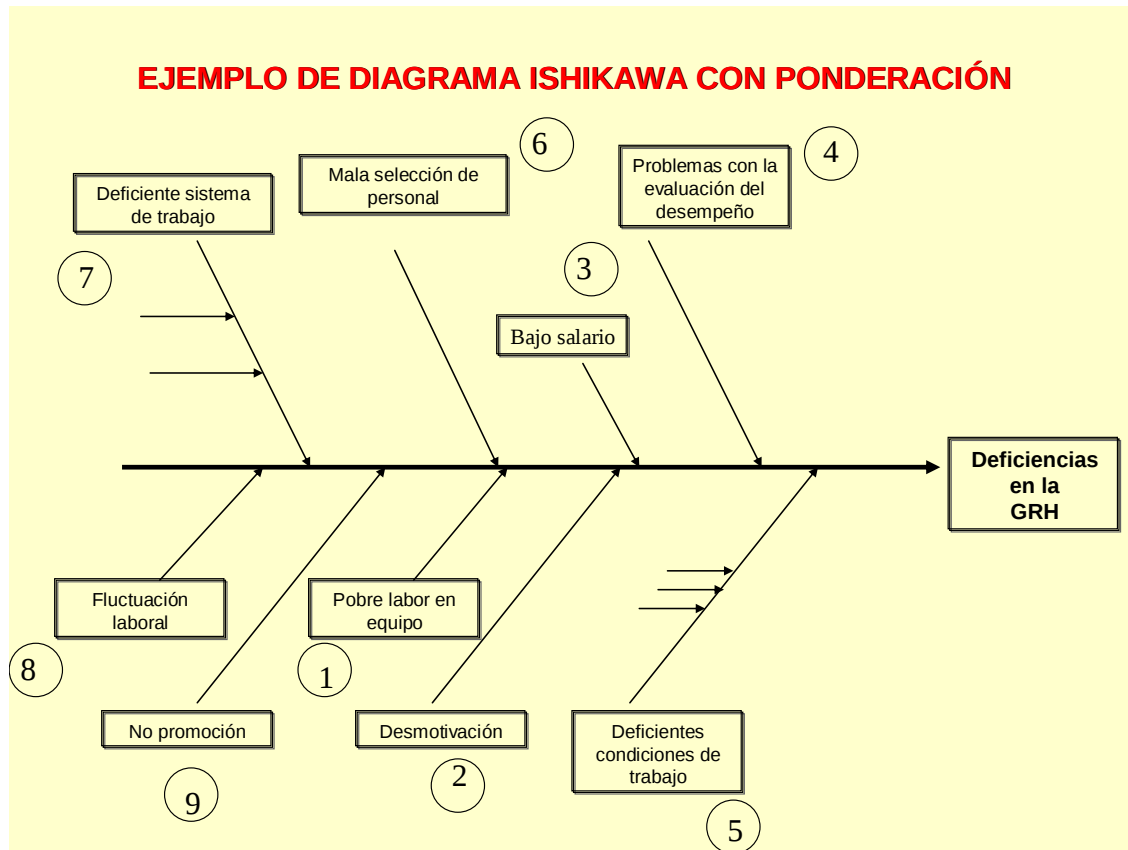


Fig. 2.1 Diagrama Ishikawa o causa-efecto.

Una vez emitidas las valoraciones, se condensa en una tabla o matriz de juicios (tabla 2.1) donde R_j significa la sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los expertos (E). Deduciendo de la R_j menor la causa más importante y de la R_j mayor la causa menos importante. En la tabla resulta la "pobre labor en equipo" como la causa más importante y la "mala selección de personal" como la causa menos importante. Después se calcula la concordancia C según la formulación correspondiente y si se alcanza $C \geq 60\%$ para cada R_j se acepta un buen nivel de consenso. Como puede apreciarse, con excepción de la causa 9 las restantes cumplen con $C \geq 60\%$. Si en una segunda ronda (otra valoración en una segunda hoja, previo conocimiento de los resultados de la primera matriz) no se alcanza ese nivel de C se descarta esa causa respecto al consenso del ordenamiento, lo cual no la veta como causa.

La expresión para el Cálculo de C es como sigue:

$$Cc = [1 - (Vn / Vt)] * 100$$

donde,

C : concordancia expresada en porcentaje

V_n : cantidad de expertos en contra del criterio predominante

V_t : cantidad total de expertos

De esa valoración de causas se concluye lo que denominamos el Diagrama Ishikawa Ponderado, de gran ayuda como diagnóstico preliminar sistémico al indicar el orden de importancia de las causales. Algo importante a señalar sobre esa aplicación, es que implica la participación en la gestión; deviene en sí una técnica participativa para la búsqueda de soluciones. También como técnica de grupo, pueden aprovecharse estos diagramas para penetrar ya en la naturaleza de la fuerza laboral en cuanto al conocimiento de probables causas de baja motivación, de conflictos interpersonales o intergrupales y de la falta de perspectivas.

Tabla 2.1 Matriz de ponderaciones de causas

Causas	Expertos										R _j	Cc
		E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	E ₈	E ₉		
1. Mala selección de personal		8	9	8	8	8	9	7	8	8	73	67
2. Pobre labor de equipo		1	1	1	3	1	1	2	2	1	13	67
3. Bajo salario		4	4	5	4	4	4	4	4	4	37	89
4. ...												
5. ...												
6. ...												
7. ...												
8. ...												
9. Desmotivación		2	2	3	5	2	2	3	4	4	24	45

A continuación valoramos las perspectivas. A las perspectivas o esperanzas, las consideramos de mucha importancia práctica, tanto humana (motivacional) como económica. Nos gusta significar esa importancia identificándonos con la siguiente apreciación del famoso escritor inglés Bernard Shaw: ***"las personas no actuamos tanto por nuestras experiencias como por nuestras esperanzas"***.

Atiéndase bien ese planteamiento. Es básico. Tiene que ver con el sentido mismo de la vida, que es más que una aspiración feliz a lograr: es un camino a seguir. La felicidad no es una meta, es un camino. La felicidad no es una estación, es un viaje. Perseguir esperanzas o utopías, como mucha gente las ha entendido en positivo y con sentido práctico, es decisivo en el desempeño laboral superior o exitoso y en el bienestar humano.

Sin la existencia de perspectiva o sentido de vida o razón de ser, o sin el “por qué” ser, la vida del ser humano sería muy precaria. Sin la percepción de esa existencia de futuro, la vida puede ser limitada drásticamente.

El prisionero 119.104 en *Auschwitz*, el psicólogo alemán Viktor Frankl, en 1946 escribió el libro **El hombre en búsqueda de sentido**, donde enfatizaba para lograr la sobrevivencia del ser humano en circunstancias en extremo difíciles, en la necesidad de la existencia externa a él de perspectiva o sentido y la posibilidad de la elección o decisión ante la misma. A continuación se expresarán reflexiones que escribiera Frankl en aras de ese énfasis, junto a una perspectiva o sentido propio, al que decidiera asirse él mismo: “la imagen de su mujer”, y los dos casos de suicidios frustrados o impedidos, que decidieron asirse también a una perspectiva o sentido: el primero a “un hijo” y el segundo a “su obra”.

*“¿Qué es, en realidad, el hombre? Es el ser que siempre **decide** lo que es. Es el ser que ha inventado las cámaras de gas, pero asimismo es el ser que ha entrado en ellas con paso firme musitando una oración.*

“Cuando todo se ha perdido (...). Pero mi mente se aferraba a la imagen de mi mujer, a quien vislumbraba con extraña precisión. La oía contestarme, la veía sonriéndome con su mirada franca y cordial. Real o no, su mirada era más luminosa que el sol del amanecer. Un pensamiento me petrificó: por primera vez en mi vida comprendí la verdad vertida en las canciones de tantos poetas y proclamada en la sabiduría definitiva de tantos pensadores. La verdad de que el amor es la meta última y más alta a que puede aspirar el hombre. Fue entonces cuando aprehendí el significado del mayor de los secretos que la poesía, el pensamiento y el credo humanos intentan comunicar: la salvación del hombre está en el amor y a través del amor.

“... al hombre se le puede arrebatar todo salvo una cosa: la última de las libertades humanas —la elección de la actitud personal ante un conjunto de circunstancias— para decidir su propio camino. Es esta libertad espiritual, que no se nos puede arrebatar, lo que hace que la vida tenga sentido y propósito.

*“El hombre tiene la peculiaridad de que no puede vivir si no mira al futuro: **sub specie aeternitatis**. Y esto constituye su salvación en los momentos más difíciles de su existencia.*

“El prisionero que perdía la fe en el futuro —en su futuro— estaba condenado. Con la pérdida de la fe en el futuro perdía, asimismo, su sostén espiritual; se abandonaba y decaía y se convertía en el sujeto del aniquilamiento físico y mental.

“Los que conocen la estrecha relación que existe entre el estado de ánimo de una persona —su valor y sus esperanzas, o la falta de ambos— y la capacidad de su cuerpo para conservarse inmune, saben también que si repentinamente pierde la esperanza y el valor, ello puede ocasionarle la muerte.

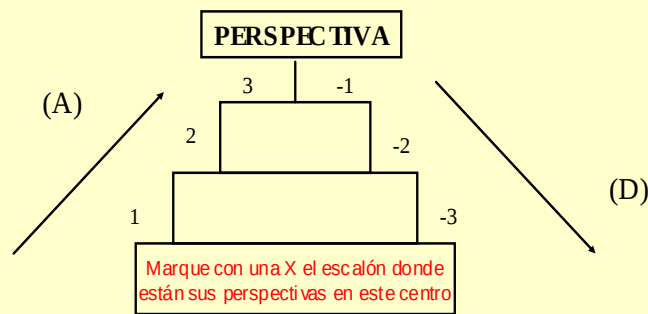
“Como ya dijimos antes, cualquier intento de restablecer la fortaleza interna del recluso bajo las condiciones de un campo de concentración pasa antes que nada por el acierto en mostrarle una meta futura. Las palabras de Nietzsche: “Quien tiene algo por qué vivir, es capaz de soportar cualquier cómo.

“Recuerdo dos casos de suicidio frustrado que guardan entre sí mucha similitud. Ambos prisioneros habían comentado sus intenciones de suicidarse basando su decisión en el argumento típico de que ya no esperaban nada de la vida. En ambos casos se trataba por lo tanto de hacerles comprender que la vida todavía esperaba algo de ellos. A uno le quedaba un hijo al que él adoraba y que estaba esperándole en el extranjero. En el otro caso no era una persona la que le esperaba, sino una cosa, ¡su obra! Era un científico que había iniciado la publicación de una colección de libros que debía concluir. Nadie más que él podía realizar su trabajo, lo mismo que nadie más podría nunca reemplazar al padre en el afecto del hijo. La unicidad y la resolución que diferencian a cada individuo y confieren un significado a su existencia tienen su incidencia en la actividad creativa, al igual que la tienen en el amor. Cuando se acepta la imposibilidad de reemplazar a una persona, se da paso para que se manifieste en toda su magnitud la responsabilidad que el hombre asume ante su existencia. El hombre que se hace consciente de su responsabilidad ante el ser humano que le espera con todo su afecto o ante una obra inconclusa no podrá nunca tirar su vida por la borda. Conoce el “porqué” de su existencia y podrá soportar casi cualquier “cómo”. (Frankl, 1991, pp.46-91)

La figura 2.2 expresa una encuesta que elaboramos para el registro del nivel de perspectivas, y le asociamos expresiones de cálculo (índices) cuya correlación económica podrá advertirse más adelante.

La expresión Cp discrimina de forma grosera la percepción de las perspectivas; solo en ascenso ó descenso (y ha sido la más recurrida en nuestros diagnósticos). Mientras que la expresión FRp discrimina de forma fina, pues distingue el grado en que están percibidas tanto en ascenso como en descenso. En estudios anteriores (Cuesta, 1990, 1991, 1999) hemos revelado la relación de la percepción de las perspectivas unidas a la satisfacción laboral con la fluctuación laboral real y la fluctuación laboral potencial. En especial la velocidad con que se percibe la perspectiva del ascenso o descenso tiene estrecha relación con la fluctuación laboral y su efecto económico.

TÉCNICA DEL ESCALÓN



Cp: Coeficiente de perspectivas.

A+: Respuestas positivas (cantidad de marcas en ascenso).

D-: Respuestas negativas (cantidad de marcas en descenso)

N: Total de respuestas (total de integrantes del grupo).

$$C_p = \frac{A+ - D-}{N}$$

$$FRp = \frac{\sum Me}{N} \cdot 100$$

FRp: Frecuencia relativa de las perspectivas.

Me: Cantidad de marcas en el escalón (1,2,3 en ascenso o en descenso).

N: total de marcas

Fig. 2.2 Encuesta del escalonamiento de las perspectivas.

Adviértase en la figura 2.3 las correlaciones positivas del coeficiente de perspectivas (Cp) con el aprovechamiento de la jornada laboral (AJL), la productividad del trabajo (Pt), así como las correlaciones inversas o negativas con la indisciplina laboral (li) y la fluctuación laboral (FI). Esa correlación de intangibles con tangibles, especialmente con los económicos, es importante para evidenciar el impacto de los primeros. Nota: en esos Cp se consideraron sólo las marcas positivas.

La encuesta reflejada en la figura 2.2 puede emplearse también especificando en el rectángulo donde enmarcamos las “*perspectivas*”, agregándole la nominación a las mismas, es decir, por ejemplo, perspectivas salariales, perspectivas promocionales, perspectivas de superación, etc. Ejemplo como variación de esa encuesta, especificando la percepción de las perspectivas profesionales, puede distinguirse en la figura 2.4.

CORRELACIONES CON TENDENCIAS SIGNIFICATIVAS (r_s Spearman)

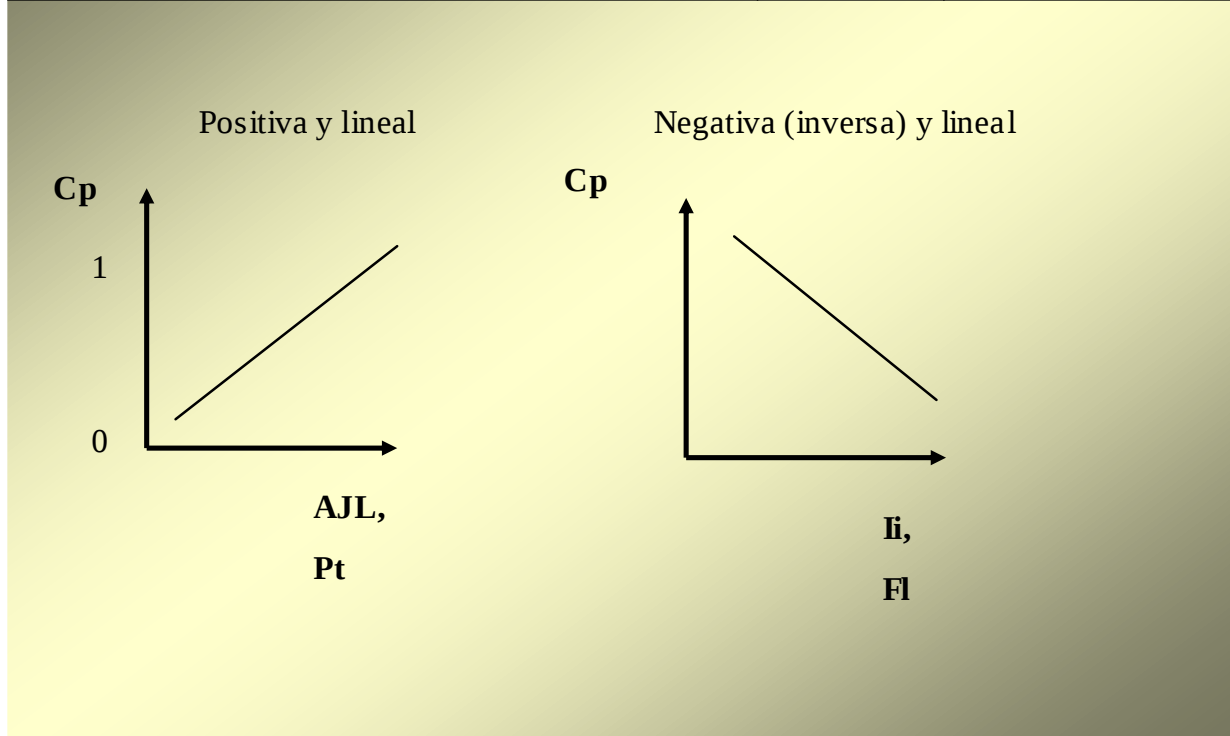


Fig. 2.3 Correlaciones del Cp con indicadores tangibles

- ***¿Con qué rostro percibe sus perspectivas profesionales en la empresa? Marque X.***

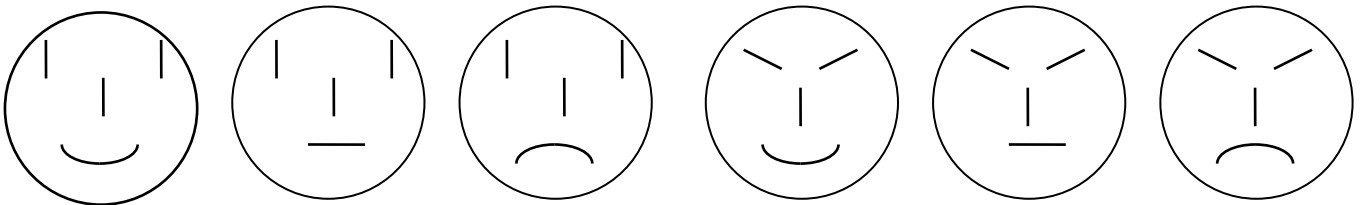


Fig. 2.4 Encuesta del rostro de las perspectivas.

Esa encuesta de los rostros es proyectiva en términos psicológicos, y mucho nos ha ayudado a contrastar el cambio "antes-después" de las medidas o del nuevo accionar de la GRH. Recurriendo a ella también se ha indagado acerca de ***cómo se percibe*** al jefe, al departamento, la empresa o a la Administración por

Objetivos (APO) como se hizo en una empresa (Gárciga y Cuesta, 1998). La expresión cuantitativa (índice) utilizada es el estadígrafo de la moda.

Cuando se encuesta sobre la naturaleza de las personas se indagan los aspectos que se apuntaron inmediatamente después de las preguntas clave. Y no están desligados de los problemas detectados mediante los diagramas **Ishikawa**. Se recomiendan encuestas breves que apenas tengan más de dos hojas, con preguntas precisas y claras. Un ejemplo de ese tipo de encuesta, que puede incluir las contempladas en las figuras 2.2 y 2.4, considerando las "Motivaciones", el "Clima Organizacional" y la "Administración por Objetivos", es el siguiente:

ENCUESTA SOBRE LA NATURALEZA DE LAS PERSONAS			
Edad ____	Sexo ____ F ____ M	Condiciones de vida: Malas Regulares Buenas	
Estado civil: Soltero Casado			
A. <u>Motivaciones</u> 1. ¿Le gusta el trabajo que realiza? Por qué. 2. ¿Se siente estimulado en esta empresa? En caso negativo explique su respuesta. 3. ¿Cree que desempeña correctamente su trabajo? Justifique. 4. ¿Considera que puede realizar otras funciones? Diga cuáles. 5. ¿Le gustaría recibir cursos de superación? Cuáles. 6. ¿Cuáles son sus actuales aspiraciones profesionales?			
B. <u>Clima organizacional.</u> Circule el número que indica su visión del clima <u>actual</u> de la organización y el número que indica el clima <u>deseado</u> por Ud.			
1. No hay cordialidad ni apoyo entre los miembros de la organización.	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	La cordialidad y el apoyo son típicos entre los miembros de la organización.	
2. La satisfacción no es característica de esta organización.	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	La satisfacción es muy característica de esta organización.	

3. Se ignora, critica o desestimula a los miembros.	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	Se reconoce el trabajo de los miembros y se les estimula positivamente.	
4. Las tareas, actividades y objetivos representan bajos niveles de exigencia o desafío.	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	Las tareas, actividades y objetivos representan un gran reto o desafío.	
5. La organización es desordenada, confusa y caótica.	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	La organización es ordenada y tiene metas claras.	
6. No se da ninguna responsabilidad a los miembros.	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	Se pone gran énfasis en la responsabilidad personal.	
7. La organización no permite desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades.	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	La organización permite desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades.	
8. No hay motivación por el trabajo en la organización.	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	Hay una gran motivación por el trabajo en la organización.	

C. Administración por objetivos.

Circule el número que indica su percepción del nivel alcanzado.

- ¿Cómo valora su nivel de participación en los objetivos que se le asignan?
Bajo 1 2 3 4 5 6 7 Alto
- ¿Cómo valora el nivel de comunicación entre Ud. y su jefe al establecer los objetivos?
Bajo 1 2 3 4 5 6 7 Alto
- ¿En qué medidas las energías del grupo se encauzan a resolver conflictos y laborar verdaderamente como equipo?
Bajo 1 2 3 4 5 6 7 Alto

El procesamiento de una encuesta de este tipo posibilita gran cantidad de inferencias. Aunque anónima, si en la aplicación se establecen estratos previos (por áreas, talleres o grupos; para directivos y no directivos; para profesionales y no profesionales; etc.) pueden distinguirse los resultados y sus contrastes. Igual pueden contrastarse los resultados actuales y deseados, entre directivos y no directivos, etc. Los estadígrafos que se han utilizado son la moda y la mediana. La mediana como medida sustenta el uso de estadígrafos de inferencia no paramétricos (Siegel, 1974) tales como la prueba U de Mann-Whitney, Wilcoxon, entre otros que hemos aplicado en nuestras investigaciones (Cuesta, 1990, 1991).

Es necesario señalar, que hay muchas técnicas más, así como indicadores numéricos que también aportan datos relevantes sobre la naturaleza de las personas. Varias de esas técnicas así como no pocos indicadores serán tratados más adelante en el texto, y podrán utilizarse para hacer más completa la caracterización de la naturaleza de las personas en la empresa, asociados especialmente a la auditoria o control de la gestión de RH. Lo advertimos, porque profundizar en ese conocimiento es medular en la GRH.

- **Cultura organizacional.**

La cultura organizacional representa el conjunto de valores de la organización. Lleva generalmente la fuerte influencia de las creencias clave de la alta dirección de la organización. Implica un conjunto de creencias y supuestos básicos compartidos por el grupo humano de la organización, y con mayor fuerza y compromiso por los integrantes de su dirección. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización, que estipulan las maneras correctas de pensar, sentir y actuar en la organización.

PC: ¿Cuáles son las creencias implícitas o explícitas clave de los directivos acerca de la naturaleza de la organización, su papel en la sociedad y cómo deberá ser dirigida?

PC: ¿Cómo deberán ser tratados y utilizados los empleados de la organización?

La filosofía (o cultura organizacional en un sentido mayor) de un director o una gerencia, está conformada por sus propios valores o creencias acerca del rol de la organización en la sociedad y el rol de las personas en la organización.

La estrategia organizacional y la cultura organizacional han de marchar juntas en la empresa. Si a la empresa como al organismo la primera es el cerebro, la segunda es el corazón. Cerebro y alma o corazón, siguiendo con la imagen, significan estrategia y cultura.

La cultura organizacional al asociarse estrechamente a la respuesta de la interrogante ¿cómo deben ser dirigidas las personas en la empresa?, se vincula al

predominio de determinado estilo de dirección. La clásica división de esos estilos apuntada por Kurt Lewin (Lewin, 1948) comprende al estilo autocrático, al democrático y al de *laissez-faire*; o pueden apreciarse sus dos polos fundamentales, autoritario y democrático, en la concepción de Douglas McGregor (McGregor, 1960) cuando bajo la denominación de teoría *X* exponía la tendencia tayloriana y autoritaria, y bajo la denominación de la teoría *Y* exponía la tendencia antitayloriana y participativa o democrática.

En términos de tendencias, el estilo de dirección autoritario presupone valores tales como no dar participación a los empleados en la toma de decisiones, el control personal y estricto, la desconfianza en las potencialidades de los empleados, la disciplina coercitiva y la compensación de la *"zanahoria y el palo"*. El estilo democrático o participativo presupone valores tales como la incentivación de la gente en la toma de decisiones, el control participativo, la confianza en las potencialidades de los empleados y la compensación también considerando las motivaciones intrínsecas de las personas.

Hoy, las empresas de éxito destacan por los valores que conforman una cultura o filosofía organizacional bien delimitada o expresa junto a un buen liderazgo (Schein, 1988), orientada a sistemas de trabajo participativos, donde la consideración del factor humano y sus comportamientos superan la consideración del hombre mecanizado y evaluado por las funciones a él asignadas.

Seguimos identificados para estos inicios del Siglo XXI con la siguiente apreciación: *"En los noventa el diseño del management se caracterizará por no ser un proceso de definir funciones, sino de dirigir hombres, lo cual implica necesariamente un proceso de dirección de comportamientos humanos"* (García, 1995).

Creemos, como ese autor, que el aumento de la productividad del trabajo requerido por esta era de la competitividad sólo se logra a través de dos condiciones fundamentales:

1. Identificación o compromiso de las personas con el proyecto empresarial.
2. Identificación de las personas con el sistema de valores y normas de funcionamiento de esa empresa.

Muy importante. Cuando se trate el cuadro *Resultados* del modelo DPC, podrá constatarse que al resultado *"compromiso"* se le otorga la principal relevancia. El compromiso es un valor determinante. En nuestra concepción, el nivel de compromiso de los trabajadores con la organización laboral es el principal resultado a lograr por la GRH, base indispensable para el continuo aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral, así como para alcanzar organizaciones eficaces y eficientes.

Sobre esas dos condiciones hay que indagar en la empresa para poder responder bien a las preguntas clave. También ayuda la encuesta de *Likert* que veremos

más adelante. No es ocioso recordar para enfatizar en la importancia de esas dos condiciones, que criterios similares reflejaron Nancy Austin y Tom Peters en su **Pasión por la excelencia** (1986), y desde antes como desafío al occidente desarrollado, Kaoru Ishikawa con su **Control total de calidad** (1988) ya había aleccionado con impronta indeleble sobre esas dos condiciones.

Cultura organizacional exitosa fue la desarrollada por la corporación Toyota al implementar el JIT, o la Sony al admitir el TQC (Total Quality Control), con valores esenciales. O la desarrollada por la compañía Hewlett-Packard (HP) dedicada a la producción de instrumentos electrónicos, la primera empresa que ubicó en el mercado mundial la calculadora electrónica de bolsillo. Desde su fundación en 1939, por Bill Hewlett y Dave Packard, en esa empresa se ha ido perfilando una cultura o "espíritu de la HP" que sus propios fundadores --líderes reconocidos-- consideraron determinante para el éxito, llegando a nuestros días (Peters, 1997; Chiavenato, 2002).

En 1957 pusieron por escrito los valores o principios fundamentales de la HP, sustento indefectible de su estrategia empresarial y su filosofía de organización participativa, así como de sus objetivos principales. En apenas tres cuartillas reflejan todo eso, destacando los siguientes valores como requisitos:

- Personal muy capaz e innovador en todos los niveles de la organización.
- Objetivos y liderazgos que engendren entusiasmo en todos los niveles: no hay lugar especialmente entre los mandos para un interés o esfuerzo mediocres.
- Honradez e integridad a carta cabal.
- Todos los niveles funcionan al unísono... gracias al esfuerzo eficaz y cooperativo.

En otro de los casos de estudio referidos en la obra de Beer y colaboradores (1989), cuando el director de la fábrica de motores Sedalia asumía una filosofía o cultura participativa en su gestión, la hacía descansar en cuatro valores o principios: excelencia, confianza, progreso personal y equidad.

Se observa como una regularidad en destacadas y poderosas empresas con cultura organizacional participativa, la manifestación de los rasgos principales de esa cultura en unas pocas concepciones o palabras clave. No ostentan densos manifiestos ni interminables relaciones de propósitos u objetivos. Sí tienen claras sus estrategias y cultura o filosofía con sus valores esenciales, deviniendo en claves o principios representativos del espíritu que insisten en hacer prevalecer, encerrando con sencillez decisivas verdades para mantener determinado espíritu en su gente. En esencia esos valores no sobrepasan en extensión al decálogo bíblico.

Otras informaciones relevantes especialmente vinculadas a la filosofía o cultura emitida por los directivos, las puede revelar la encuesta **Likert** a pesar de sus años, y la solemos usar con efectividad. No obstante sus limitaciones este

cuestionario no es superado por otros, y sin dudas sirve para efectuar un diagnóstico preliminar organizativo y para conocer la cultura de la dirección.

Se expone su versión resumida con 19 apartados que se refieren al estilo de dirección, formas de motivación, comunicación, trazado de objetivos y control, en una graduación de 0 a 20 puntos. Uniendo las calificaciones de los distintos apartados, obtenida por la media de los puntos (o la moda por intervalos), se alcanza un perfil organizativo que posibilita estimar la situación de la empresa y catalogar su estilo de dirección como “*autoritario*”, de 0 a 5 puntos; “*autoritario-benevolente*”, de 6 a 10 puntos; “*consultivo*” si el resultado está entre 11 y 15 puntos; o “*participativo*”, de 16 a 20 puntos. La aplicamos tanto a directivos como a no directivos, y cuando se procesa contrastando ambos grupos ofrece interesantes deducciones.

ENCUESTA LIKERT	
<u>Instrucción:</u> Este cuestionario es aplicado con el objetivo de conocer las características organizativas de la empresa. Su colaboración es de suma importancia. Es anónima. Marque con <u>X</u> en el espacio que considere.	
1. ¿Cuánta confianza tiene en sus subordinados? Ninguna Poca Bastante Completa 0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20	
2. ¿Cuánta confianza tiene su superior en Usted? Ninguna Poca Bastante Completa 0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20	
3. ¿Se sienten libres los empleados para hablar con el jefe? Poco Bastante Suficientemente Completamente 0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20	
4. ¿Con qué frecuencia se piden y se ponen en práctica ideas de los subordinados? Raras veces A veces A menudo Muy frecuentemente 0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20	

5. Para motivar se utiliza: a) el miedo, b) amenazas, c) castigo, d) premios, e) participación.				
a, b, c, a veces	d	d y quizá c	d y quizá c y e	e o d según el nivel
0 -----	5 -----	10 -----	15 -----	20 -----
6. ¿A qué nivel se siente la necesidad de alcanzar los objetivos de la organización?				
Solo en el más alto	A nivel directivo	En casi todos los niveles	En todos	
0 -----	5 -----	10 -----	15 -----	20 -----
7. ¿Existe una labor de equipos?				
Poca	Alguna	Bastante	Mucha	
0 -----	5 -----	10 -----	15 -----	20 -----
8. Dirección por la que fluye la comunicación:				
Hacia abajo	En gran medida hacia abajo	Hacia abajo hacia arriba	Hacia abajo, hacia arriba y entre iguales	
0 -----	5 -----	10 -----	15 -----	20 -----
9. ¿Cómo aceptan los subordinados las comunicaciones de los superiores?				
Con sospecha	Con indiferencia	Con cautela	En general se aceptan	
0 -----	5 -----	10 -----	15 -----	20 -----
10. ¿Es exacta la comunicación ascendente?				
Casi nunca	A veces	A menudo	Casi siempre	
0 -----	5 -----	10 -----	15 -----	20 -----
11. ¿Hasta qué punto los jefes comprenden los problemas de sus subordinados?				

Muy poco	Algo	Bastante	Mucho
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20
12. ¿A qué nivel se toman las decisiones?			
Generalmente arriba del todo	Las importantes a alto nivel, algo de delegación y mucho control	Las importantes a alto nivel, las demás a nivel in- ferior, se delega bastante	A todos los niveles y con buena integra- ción
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20
13. ¿Se corresponsabilizan los subordinados de las decisiones que afectan su trabajo?			
Casi nunca	A veces se les consulta	Casi siempre se les consulta	Corresponsabilidad
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20
14. ¿Contribuye a motivar a la gente el modo como se toman las decisiones?			
No mucho	Poco	Algo	Mucho
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20
15. ¿Cómo se fijan los objetivos?			
Con órdenes	Ordenes con petición de comentario	Se consulta antes de decidir	Se decide en grupo
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20
16. ¿Se aceptan los objetivos fijados?			
Solo exterior- mente, hay oposición pa- siva	Hay cierta resis- tencia pasiva	A veces hay re- sistencia pasiva	Siempre o casi siempre

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20			
17. ¿Dónde se realizan las funciones de control?			
Solo en el vértice de la organización	En los altos niveles	A alto nivel con delegación a nivel medio	A todos los niveles
0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20			
18. ¿Responde el sindicato a los intereses de los trabajadores?			
Solo exteriormente.	Hay cierta resistencia.	A veces hay resistencia	Siempre o
Poco	Bastante	Suficiente	Mucho
0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20			
19. ¿Para qué se utilizan los datos de control?			
Para dar órdenes y castigar	Para premiar o castigar	Para premiar y a veces ayudar a mejorarse	Para auto guiar y solucionar problemas coordinados
0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20			

- **Atractivo de la organización.**

PC: ¿Qué capacidad de atractivo posee la organización laboral para los empleados actuales y futuros, y cómo se anticipa a las tendencias del entorno del cual obtiene sus personas?

La reputación o imagen de la empresa se convierte en una ventaja o en una desventaja desde el punto de vista de atraer o conservar a los empleados. Esto hay que considerarlo a corto, mediano y largo plazo.

Para responder a esa pregunta hay que tener en cuenta la influencia global del conjunto de actividades clave de GRH en la empresa, y también hay que conocer las características de la competencia. Varias de las técnicas anteriores sirven para responder y también para sustentar la proyección satisfactoria de la imagen.

Es muy útil aquí recurrir a la concepción relativamente reciente denominada **benchmarking** (Spendolini, 1995; Camp, 1997), que consiste en conocer --en aras de aprender y aplicar-- los éxitos de la competencia, lo cual implica una autorización previa para esa colaboración. Poder realizar ese **benchmarking** para nuestras empresas, es significativamente más viable que en otras partes del mundo. Las condiciones socioeconómicas del país facilitan esa necesaria cooperación que es la base práctica de esa concepción. Constatar en la práctica los éxitos de otras entidades en determinadas actividades o conjunto de éstas, proporciona un conocimiento estratégico e incentiva un necesario pensamiento estratégico.

A continuación un método de expertos, que ha posibilitado bien el análisis de la satisfacción laboral, posibilitando responder a la PC “¿qué capacidad de atractivo posee la organización laboral para los empleados actuales y futuros?”. Por supuesto, se relaciona con el clima laboral psicosociológico, y con la misma cultura organizacional que lo comprende.

También la tecnología o procedimiento implicado, posibilita la caracterización del **clima laboral**, como se le define por la NC 3000 2007: *“Cualidad surgida por la interacción de las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la participación de los trabajadores, la comunicación institucional y las relaciones que se establecen en el proceso de producción y servicios, que influye en la motivación, la satisfacción, el rendimiento laboral y el comportamiento disciplinado y productivo de los trabajadores, y en los resultados de la organización”*.

Será ilustrada seguidamente la experiencia de aplicar el método de expertos tratado por el estadígrafo **Kendall W**, respecto a la **satisfacción laboral**, habiendo ocurrido que cuando tratamos esa variable implícita en el **clima laboral u organizacional** ha manifestado correlación positiva y negativa con la productividad del trabajo y el desaprovechamiento de la jornada laboral respectivamente (Cuesta, 1990). Ese conocimiento sobre la satisfacción laboral, también es muy útil para alcanzar un conocimiento más cabal sobre el contexto de las personas que trabajan. Por ello, la información aquí obtenida, contribuye a configurar mejor el contenido del concepto *“características de las personas que trabajan”*. Se configuró así entonces, el denominado **Método de expertos con Kendall W y lista de comprobación en la determinación de la Satisfacción Laboral**.

Después de conformado el grupo decisor, fueron solicitados los motivos generales (factores) más influyentes en la insatisfacción laboral. A ese grupo de expertos se le dio la siguiente **instrucción**:

- *Escriba de manera precisa, cuáles son las razones o motivos que más influyen en la insatisfacción laboral de esta institución laboral.*

Igual que se hizo en el Diagrama Ishikawa Ponderado, es utilizado el **“writestorming”**. Con posterioridad a la depuración de la lista, es decidido un criterio de selección con el fin de restringir la cantidad de factores a los más

relevantes (por ejemplo, $R_j \leq \bar{R}_j$) y se trata estadísticamente el consenso de los expertos.

A seis expertos fue sometida una lista depurada de diez factores considerados como los más influyentes, que fueron:

1. Satisfacción con el trabajo.
2. Satisfacción con el salario.
3. Organización del trabajo.
4. Participación en las decisiones de trabajo.
5. Satisfacción con el colectivo laboral.
6. Oportunidades de promover.
7. Realización de actividades culturales, deportivas y recreativas.
8. Protección e higiene del trabajo.
9. Funcionamiento de la emulación.
10. Satisfacción con las normas de trabajo implantadas.

Los expertos o jueces tenían que establecer el orden de influencia en la **insatisfacción**, a la que se le otorgaban valores desde 1 hasta 10 ($n=10$); la mayor influencia correspondía al número menor. Aunque los expertos podían conferir igual valor o número (valoraciones ligadas) a factores que estimaran con igual influencia, se les insistía en que evitaran hacerlo pues ello conspiraba contra la necesaria discriminación. A cada uno le era entregado un modelo de registro instruyéndole sobre ese proceso de ponderación. Concluido el registro era conformada la matriz de las ponderaciones (ver tabla 2.2).

En el estadígrafo **Kendall W**, el coeficiente W ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los jueces. El valor W oscila entre 0 y 1. El valor 1 significa una concordancia de juicios total, y el valor 0 un desacuerdo total; obviamente la tendencia a 1 es lo deseado, pudiéndose realizar nuevas rondas si en la primera no es alcanzada significación en la concordancia.

Tabla 2.2 Matriz de ponderaciones de factores

Factores Jueces										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	1	2	4	6	9	5	10	8	7	2
B	2	1	4	5	3	8	10	6	7	9
C	2	1	3	10	6	8	7	4	5	9
D	1	1	3	5	5	8	9	5	8	10
E	2	1	8	7	9	6	10	3	4	5
F	2	1	8	7	9	6	10	3	4	5

El modelo de esta prueba estadística responde a la siguiente expresión:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} K^2 (N^3 - N) - K \sum T}$$

donde,

S: suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de R_j ; su cálculo es efectuado mediante la expresión:

$$S = \sum (R_j - \sum R_j / N)^2$$

K: número de jueces.

N: número de factores ordenados.

T: factor de corrección para cuando existen observaciones ligadas.

Obteniéndose así:

$$T = \sum (t^3 - t) / 12$$

t: número de observaciones de un grupo ligado por un rango dado.

Tabla 2.3 Procesamiento de las ponderaciones con **Kendall W**

Factores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ
Jueces											
A	1	2,5	4	6	9	5	10	8	7	2,5	
B	2	1	4	5	3	8	10	6	7	9	
C	2	1	3	10	6	8	7	4	5	9	
D	1,5	1,5	3	5	5	7,5	9	5	7,5	10	
E	2	1	8	7	9	6	10	3	4	5	
F	2	1	8	7	9	6	10	3	4	5	
Rj	10,5	8	30	40	41	40,5	56	29	34,5	40,5	330
Rj - $\sum R_j / N$	-22,5	-2	-3	7	8	7,5	23	-4	1,5	7,5	
(Rj - $\sum R_j / N$)²	506,25	625	9	49	64	56,25	5	16	2,25	56,25	1913

Cuando ocurren "observaciones ligadas" (valores iguales a un mismo factor), a cada una de las observaciones se le asigna el promedio de los rangos que se le habrían asignado si no hubieran ocurrido ligas. Como puede apreciarse en la tabla siguiente, al juez A que evaluó dos factores con 2 y 2, corresponderían los rangos o ponderaciones 2 y 3, entonces $2 + 3 / 2 = 2,5$ es lo que se refleja ahí; en el caso del juez D, donde aparecen tres ligas de 5, corresponden a los rangos 4, 5 y 6, entonces $4 + 5 + 6 / 3 = 5$ y así se expresa en la tabla 2.3.

El algoritmo comprendido por el coeficiente de concordancia **Kendall W** es el siguiente:

1. Determinar N (número de factores) y K (números de jueces que asignaron rangos o ponderaciones). Ordenándose los rangos observados en una tabla K x N.
2. Para cada factor, se determina R_j (la suma de los rangos asignados a ese factor por los K jueces).
3. Se determina la media de las R_j. Se expresa cada R_j como una desviación de la media. Estas desviaciones se elevan al cuadrado y los cuadrados se suman para obtener S.
4. Se procede al cálculo de W, mediante el uso del modelo referido.
5. La variante para decidir si W es significativamente distinta de 0 depende del tamaño de N:
 - a) Si $N \leq 7$, la tabla R contiene valores críticos de S para significación de W en los niveles de 0,05 y 0,01.
 - b) Si $N > 7$, se calcula X^2 según la expresión que más adelante se plantea, cuya significación para $df = N - 1$ se prueba en la tabla C.

Las tablas R y C están expresadas en la obra citada de S. Siegel (1974), y también en A. Cuesta (1990).

La tabla anterior refleja la aplicación del algoritmo. Sustituyendo valores en el modelo asociado atendiendo al procedimiento, se obtuvo:

$$\sum T = (2^3 - 2)/12 + (2^3 - 2)/12 + (2^3 - 2)/12 + (3^3 - 3)/12 = 3,5$$

$$W = 1913 / 1/12 (6)^2 (10^3 - 10) - 6 (3,5) = 0,648$$

Después de hallado W, se necesita determinar si el valor alcanzado es significativamente diferente de 0, por lo cual se plantea $H_0: p = 0$ y $H_1: p > 0$. Como en el ejemplo $N > 7$, entonces se recurre a la expresión:

$$X^2 = \frac{S}{1/12 K N (N + 1)}$$

Sustituyendo se obtiene:

$$X^2 = 1913 / 1/12 (6) (10) (11) = 1913 / 55 = 34,78$$

Con $df= 9$ en la tabla C (Siegel, 1974) el mayor valor de X^2 es de 27,88 para una probabilidad conforme a H_0 de 0,001. Si X^2 calculada $\geq X^2$ teórica se rechaza H_0 y acepta H_1 . Por tanto, como X^2 calculada de 34,78 $> X^2$ teórica de 27,88 se rechaza H_0 , concluyéndose que la concordancia entre los jueces es significativamente distinta de cero.

Para seleccionar los motivos de mayor influencia, como antes fue apuntado, se tomó como criterio escoger aquellos cuya R_j fuera menor o igual que el valor de R_j media. De ese modo, en orden de mayor a menor influencia en la insatisfacción laboral, quedaron los factores siguientes:

1. Satisfacción con el salario.
2. Satisfacción con el trabajo.
3. Protección e higiene del trabajo.
4. Organización del trabajo.
5. Funcionamiento de la emulación.

Esos factores o motivos generales seleccionados son desglosados en preguntas (motivos específicos) con los cuales se conforma una encuesta o lista de comprobación que se somete al criterio de los empleados del colectivo, lo que conduce a la medición del Cs. La medición de la satisfacción laboral se expresa a través del coeficiente Cs a partir de valores convencionales conferidos a las alternativas de respuestas, correspondiente a los diferentes desgloses (preguntas). Para no sesgar las posibilidades de respuestas, todos los factores tendrán la misma cantidad de preguntas y estas a su vez igual cantidad de alternativas a responder.

Por ejemplo:

1. Con la administración del taller Ud. Se halla:
 - ☐ Satisfecho
 - ☐ Medianamente satisfecho
 - ☐ Insatisfecho
2. Su participación en las decisiones de trabajo es:
 - ☐ Satisfactoria
 - ☐ Medianamente satisfactoria
 - ☐ Insatisfactoria

De esa manera, de acuerdo con la ilustración, a una encuesta de 25 cuestionamientos podrían otorgársele los valores que se refieren a esos grados de satisfacción:

- Respuesta 1: valor 2
- Respuesta 2: valor 1

- Respuesta3: valor 0

Permitiéndose así alcanzar un valor máximo de 50 puntos.

Posibilitándose determinar:

$$Cs = \sum \text{valores obtenidos}$$

$$\overline{Cs} = \sum \text{valores obtenidos} / \text{cantidad de empleados}$$

$$CsF = \sum \text{valores obtenidos en el factor n} / \text{cantidad de empleados}$$

donde,

Cs: coeficiente de satisfacción del empleado.

$\overline{Cs}$: coeficiente medio de satisfacción del grupo de empleados.

CsF : coeficiente medio de satisfacción del grupo de empleados para el factor n.

A continuación se expone la lista de comprobación aplicada al colectivo de producción de la empresa a la cual se le determinaron entre los 10 factores o motivos generales influyentes en la insatisfacción, los cinco de mayor significación según la aplicación de **Kendall W**. Obsérvese que las 25 preguntas contenidas en esa lista van a señalar motivos específicos, y como a cada motivo general determinado corresponden 5 preguntas. Obsérvese además la lógica de las alternativas de respuestas, que va desde una valoración positiva a otra con valor cero, respondiendo a la puntuación 2, 1, 0 antes indicada. A través de esta lista se hallan los referidos Cs.

Lista de comprobación sobre satisfacción laboral

1. Considerando el aporte y el esfuerzo que Ud. realiza en el trabajo, el salario que gana es:
☐ apropiado
☐ no se
☐ menos de lo que debía ganar
2. El salario que reciben los trabajadores en este centro es:
☐ parecido al de otros centros que realizan el mismo trabajo.
☐ no conoce el salario en otros centros
☐ más bajo que en otros centros
3. Ha tenido problemas con su salario en cuanto a descuentos injustificados, equivocaciones, demoras, etc.
☐ nunca

☐ a veces
☐ frecuentemente

4. Al finalizar su jornada laboral conoce la cantidad de dinero que le corresponde por el trabajo realizado:

☐ si
☐ a veces
☐ no

5. Las normas actuales para Ud. Poderlas cumplir requieren de un esfuerzo:

☐ normal
☐ regular
☐ muy grande

6. Le gusta el trabajo que realiza actualmente:

☐ si
☐ le es indiferente
☐ no

7. El trabajo que realiza:

☐ es interesante
☐ no es muy interesante, pero tampoco muy aburrido
☐ es muy aburrido

8. El tipo de tarea que Ud. Realiza en su sector es:

☐ una de las mas importantes
☐ de importancia regular a mediana
☐ una de las menos importantes

9. Suponiendo que Ud. Empezara a trabajar por vez primera:

☐ escogería el trabajo que hace actualmente
☐ no ha pensado en eso
☐ escogería otro tipo de trabajo

10. Desde que esta trabajando en este centro:

☐ ha tenido oportunidad de mejorar su calificación y ha aceptado hacerlo
☐ ha tenido oportunidad, pero no ha aceptado
☐ no ha tenido oportunidad

11. Las condiciones existentes en su puesto de trabajo (ruido, polvo, vibraciones, iluminación, etc.) las considera:

☐ buenas
☐ regulares
☐ malas

12. En su puesto de trabajo existen los medios de protección necesarios (guantes, caretas, espejuelos, etc.) para realizar su actividad sin exponerse a molestias o posibles accidentes:
- ☐ sí
 - ☐ algunas
 - ☐ no
13. Los medios de protección existentes en su puesto de trabajo, los utiliza:
- ☐ siempre que sea necesario
 - ☐ a veces
 - ☐ nunca
14. Considera que los problemas existentes en su puesto de trabajo sobre protección e higiene, pueden resolverse:
- ☐ sí
 - ☐ no se
 - ☐ no
15. El ritmo de trabajo en su puesto generalmente es:
- ☐ normal
 - ☐ mediano
 - ☐ intensivo
16. Cuando le dan una tarea a realizar en su puesto de trabajo, se le explica de forma tal que Ud. entiende bien lo que tiene que hacer:
- ☐ sí
 - ☐ a veces
 - ☐ no
17. Considera que la calidad de trabajo que tiene que cumplir:
- ☐ es justa y razonable
 - ☐ es variable
 - ☐ es más de lo que se puede hacer
18. Considera que la organización de su puesto de trabajo es:
- ☐ buena
 - ☐ regular
 - ☐ mala
19. Los instrumentos, herramientas, etc., que Ud. utiliza en su trabajo tienen una calidad:
- ☐ buena
 - ☐ regular
 - ☐ mala
20. Al comenzar su jornada laboral:
- ☐ tiene todos los instrumentos en su puesto

- ☐ tiene que ir a buscar los instrumentos para comenzar a trabajar.
☐ tiene que esperar a que le traigan los instrumentos de trabajo

21. Se siente Ud. estimulado a emular con los demás compañeros de trabajo:

- ☐ si
☐ le es indiferente
☐ no

22. Se dan a conocer en el centro la marcha de la emulación, los obreros mas eficientes así como los mas retrasados y las deficiencia:

- ☐ si
☐ a veces
☐ no

23. Conoce Ud. la importancia que tiene la emulación en este centro para el desarrollo económico del país:

- ☐ si
☐ a veces
☐ no

24. Cuando cumple eficientemente con su trabajo, le gusta que este sea de conocimiento del resto del colectivo.

- ☐ si
☐ le es indiferente
☐ no

25. Los ganadores de la emulación:

- ☐ obtienen estímulos morales y materiales
☐ no sabe
☐ no obtienen estímulos

No es ocioso subrayar que los procesos de cálculo no son los relevantes en la toma de decisiones consensuales, sino los procesos psicosociológicos y de comunicación en la búsqueda de la comprensión y el consentimiento del grupo decisor. Las ponderaciones y sus expresiones numéricas, así como las sucesivas rondas, significan hitos en ese proceso psicosociológico, marcan pasos en la interactividad grupal aportando un hilo conductor. La experiencia adquirida indica que ayuda mucho a establecer un ritmo o un compás que es necesario al grupo, en su sensibilización, razonamiento y compromiso.

Esta época de nueva gestión organizacional, como apunta la literatura científica actualizada, es de trabajo en equipos o grupos, donde la comprensión de la labor en su conjunto y el compromiso con la misma son atributos de la eficacia y la eficiencia. La forma más eficaz en la toma de decisiones es de grupos, principalmente a través del consenso.

2.2.1.2 Tecnología de las tareas.

La tecnología de las tareas abarca a equipos y materiales (componente **hard**) y el procedimiento de organización (componente **soft**) que entendiéndola así sería el sistema de trabajo sin el cual no tendría razón la GRH.

La “*tecnología de las tareas*” se manifiesta a través del conjunto de procesos de trabajo. Los procesos de trabajo son considerados como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. O lo que es igual en términos de Michael Hammer y James Champy: “*como un conjunto de actividades que recibe uno o más input y crea un producto de valor para el cliente*” (Hammer y Champy, 1994).

Esos procesos de trabajo, en aras de la calidad excelente que se precisa en esta época, exigen el mejoramiento continuo, condición para la búsqueda permanente del aumento de la productividad del trabajo.

PC: ¿Cómo organizar el trabajo del personal junto a su seguridad e higiene?

PC: ¿Cómo organizar la producción, el aprovisionamiento y la distribución?

En la “*tecnología de las tareas*” comprendemos el sistema de trabajo (organización del trabajo del personal incluyendo las condiciones de trabajo y la seguridad e higiene junto a las exigencias ergonómicas) y el sistema logístico (organización de la producción, el aprovisionamiento y la distribución). En la práctica empresarial no suelen presentarse esos linderos y se trata del “sistema de trabajo”, pero hoy la Logística (Santos, 1996) está acuñada con ese objeto, se le reconoce como ciencia empresarial, y por eso la referimos explícitamente.

A veces ocurre que el aprovisionamiento y la distribución corren completamente por otra entidad que es subsidiaria (se recurre al **outsourcing** o “terciarización”). No obstante lo anterior, de todos modos, lo que sí es común y no tiene lindero con su presencia, es el personal o los recursos humanos en la “*tecnología de las tareas*” abarcando a equipos y materiales (**hard**) y el procedimiento de organización (**soft**), expresa en el conjunto de procesos de trabajo, que comprendiéndola así sería el sistema de trabajo sin el cual no tendría razón la GRH.

Valen esas aclaraciones pues es cierto que a la organización del trabajo (sistema de trabajo) como actividad de GRH le ha correspondido el trabajo vivo en el interior de la empresa, no atendiéndose la cadena de aprovisionamiento, distribución, transportación y almacenamiento implicada y condicionada por la organización de la producción (Acevedo et al., 1996). Debe señalarse, que también una logística del mantenimiento (Portuondo, 1995) está cobrando ahora singular relieve en el mundo, por su alta recurrencia en la situación actual de las empresas, cuando la pérdida del mercado masivo se impone ante la globalización del mercado y va acentuándose la tendencia a la descentralización mediante las

PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) caracterizadas por su gran flexibilidad productiva o de servicio, en lo que Japón sigue aleccionando desde su avanzada, como lo hiciera en la década de 1980 (Ouchi, 1982) significando económicamente el gran desafío nipón al occidente.

Para responder a esas preguntas clave se parte de técnicas para el registro y análisis de los métodos, flujos o procesos de trabajo (OIT, 1996; Galloway, 1998; Marsán, 2004). En nuestra práctica hemos preferido, primero, recurrir al registro del sistema de procesos y funciones y, segundo, ir a las particularidades (actividades) de esos procesos. Así, son recorridos, primero, los Mapas organizacionales y, después, los Mapas de actividades de los procesos o Diagramas de análisis de procesos, para analizar en detalles sus actividades. Para ilustrar tales técnicas seguiremos la estructura siguiente:

►Mapas Organizacionales:

- *Mapas de Relaciones*
- *Mapas de Procesos.*
 - Interfuncionales*
 - Lineales*

►Mapas de actividades del proceso o Diagramas de flujos o procesos:

- Diagrama OTIDA
- Diagrama OPERIN
- Diagrama de recorrido

En el capítulo cuatro, dedicado a la organización del trabajo por su relevancia en el modelo GRH DPC, se tratarán los procesos de trabajo y estas técnicas, en estrecha relación con la seguridad e higiene ocupacional y las exigencias ergonómicas.

- **Leyes y valores de la sociedad.**

PC: ¿Cuáles son las características de la cultura nacional e ideología predominantes?

Las políticas y prácticas de GRH en los distintos países se diferencian de acuerdo a la peculiar cultura e ideología de cada sociedad. Por cultura, condicionada por un determinado desarrollo económico y de las fuerzas productivas, se entienden los valores espirituales y materiales así como las suposiciones básicas que las personas de una sociedad u organización mantienen acerca de cómo debe una persona pensar y comportarse.

La ideología es un marco dinámico de valores y creencias interrelacionadas, que surgen dentro de una sociedad y es utilizada por dicha sociedad para hacer explícitos sus valores y conferirles validez institucional.

La cultura y la ideología determinan las leyes de la sociedad. Por eso es tan necesario conocerlas, pues ofrecen el rango o marco de movimiento de la gestión empresarial. Para responder a esa PC se recurre al análisis de documentos como la Constitución y demás legislaciones, así como a entrevistas y observación directa de los habitantes del país.

En primera instancia, como indican las flechas del modelo de GRH, los factores de base van a determinar a los grupos de interés y juntos a la Dirección estratégica y a las políticas de RH.

2.2.2 Grupos de interés, dirección estratégica, políticas y resultados.

- **Grupos de interés**

Considerar el interés de los distintos grupos relacionados con la empresa (accionistas, directores, empleados, etc.) y los estratos o subgrupos de estos (edades, sexos, profesiones, etc.), es determinante para diagnosticar y proyectar las políticas de RH y alcanzar los resultados deseados. El “*interés*”, concepto generalmente asociado a lo económico, a la motivación económica, aquí es más amplio, comprendiendo: necesidades, motivaciones, aspiraciones y actitudes, verificándose mediante la actividad.

Las políticas de RH son líneas de acciones a desarrollar, que habrán de ser consecuentes con la dirección estratégica asumida. Así en el modelo de GRH que se viene ilustrando, estas políticas se concentran en cuatro áreas: flujo de recursos humanos, educación y desarrollo, sistema de trabajo y compensación laboral. Las cuatro “Ces” son de gran importancia en ese modelo: Resultados de compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces.

PC: ¿Cuáles son las necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones de esos grupos?

PC: ¿Cómo anticipar los probables conflictos y alcanzar la armonización y el desarrollo?

El INTERÉS, concepto generalmente asociado a lo económico, a la motivación económica, aquí es más amplio, considerando:

- necesidades: carencias que expresan la dependencia del ser humano del mundo externo, actuando como estimulante de la actividad.
- motivaciones: objetivos o metas que orientan la actividad presente o futura (aspiraciones).
- actitudes: predisposiciones a la actividad.
- actividad: conducta o respuesta impulsada por la necesidad.

A responder esas preguntas contribuyen técnicas antes referidas, especialmente cuando se trataba sobre la naturaleza de las personas. Pero hay otras, que también aportan al conocimiento de esa naturaleza, y aquí son relevantes. Mucho importa conocer sobre el liderazgo (Stoner et al., 1996; Goleman, 1997; Kotter, 1997; Goleman, Boyatzis y McKee, 2002), en esencia distinguir entre los llamados líderes oficiales o formales (quienes ocupan cargos directivos) y los líderes reales (a quienes tiende a seguir la gente al margen de su cargo directivo) que pueden coincidir con los oficiales y eso es conveniente para la organización. El liderazgo verdadero o real es hoy condición de éxito para las organizaciones.

Además de la necesidad de conocer sobre esos líderes, está la de distinguir a los pequeños grupos o equipos informales (aquellos que conforman las personas por afinidades o intereses comunes al margen de la oficialidad), que pueden coincidir con los formales y eso es conveniente a la institución. Y también, existen las personas y pequeños grupos que son indiferentes al grupo mayor del área u organización, así como otras personas y grupitos que son rechazados.

El conocimiento de esa dinámica de grupos en esos términos, no siempre es evidente para el conjunto de los integrantes de la organización ni para los directivos. Y es trascendente ese conocimiento. Lo es para la conformación de equipos de trabajo, para determinar la reserva o posibles sustitutos, para las promociones de directivos, para la selección de directivos, para la elaboración de los planes de carrera, para el clima laboral satisfactorio, para la compensación laboral..., en fin para la GRH eficiente.

La técnica de la sociometría la empleamos para ese conocimiento, y la consideramos poderosa en la actividad clave de evaluación del potencial humano, por el ejercicio de la participación de los empleados y la práctica que la sustentan. Esa técnica parte de una sencilla encuesta. A continuación ejemplificamos una encuesta sociométrica, su matriz (tabla 2.4) y su expresión gráfica o sociograma (figura 2.5).

Una vez procesadas las encuestas se conforma la matriz sociométrica reflejada en la tabla 2.4, para cuya elaboración se establecen convenciones que a continuación se exponen. Para discriminar las respuestas de las preguntas 1 y 2 es conveniente añadir una marca al signo +, siendo +’ el correspondiente a la respuesta de la primera pregunta.

- **Encuesta sociométrica** (Ejemplo).

Nombre del encuestado:

1. ***¿Quién Ud. desearía como dirigente de su trabajo?*** (Sólo uno).
2. ***¿Con quiénes de su grupo Ud. preferiría trabajar?***
3. ***¿Con quiénes de su grupo Ud. no preferiría trabajar?***

Tabla 2.4 Matriz sociométrica.

Empleado	1	2	3	4	5	6	7	8	...n
1. P. Sánchez	*	-	+	0	-	0	+	0	
2. J. Pérez	-	*	+	-	-	-	+	-	
3. P. Valdés	+	+	*	+	0	0	0	0	
4. T. Ferro	0	-	+	*	-	0	-	0	
5. A. Ibáñez	+	0	+	0	*	0	0	0	
6. H. Mora	0	0	+	0	+	*	0	0	
7. M. Ramos	0	0	+	-	0	-	*	0	
8. L. Vega	0	0	0	0	-	0	0	*	
...									
n									

En la tabla:

(+'): elección favorable como dirigente (respuesta a la pregunta 1)

(+): elección favorable (respuesta a la pregunta 2).

(-): elección de rechazo (respuesta a la pregunta 3).

(0): no elección (indiferencia).

(*): coincidencia del elector con el posible elegido.

Fila: electores.

Columna: elegidos o no.

En la matriz, y como puede observarse en el sociograma, el empleado 1 eligió favorablemente al 3 y al 7. Rechazó al 2 y al 5. Fue rechazado por el 2. Y con él son indiferentes los empleados 4, 6, 7 y 8.

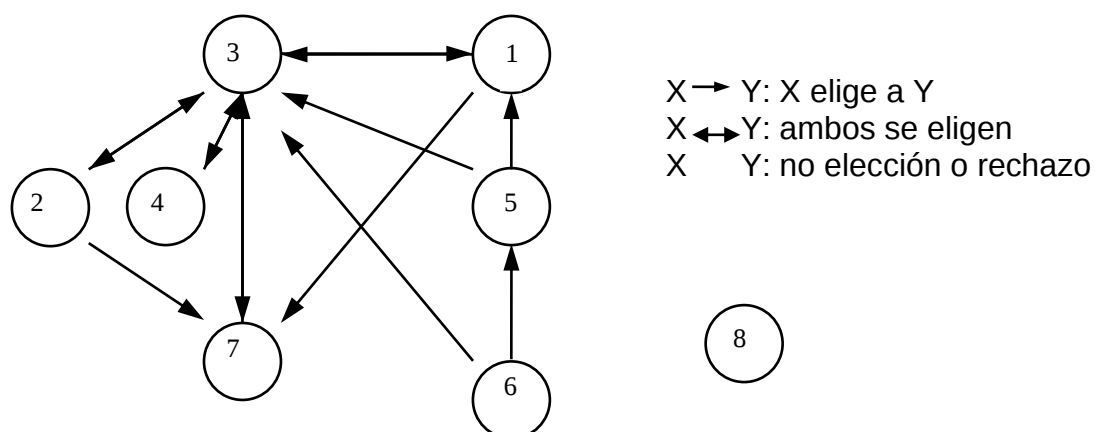


Fig. 2.5 Sociograma.

Líder real o informal o estrella es el empleado 3. Como grupo informal se destaca el conformado por los empleados 2,3, 4 y 7, aunque por la interacción que

establece el empleado 3. El empleado aislado es el 8, por indiferencia hacia él y no por rechazo.

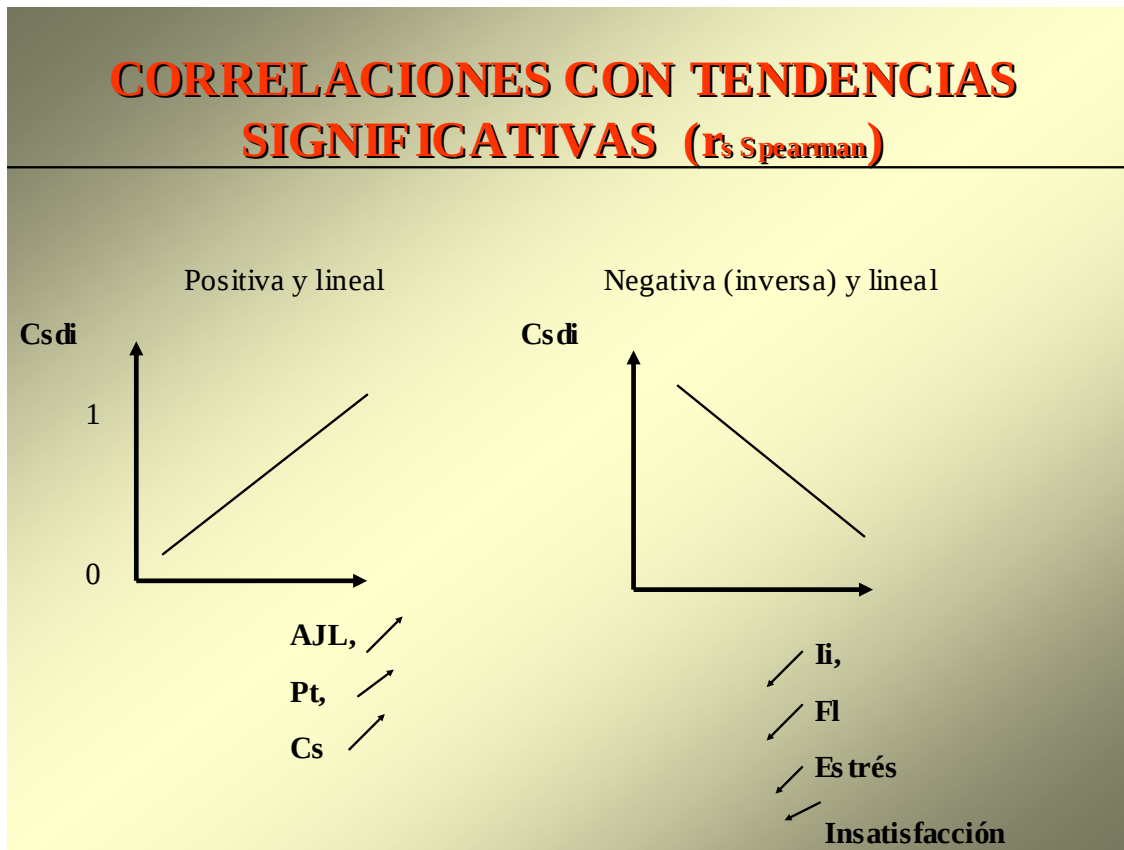


Fig. 2.6 Correlaciones del Csd i con indicadores tangibles e intangibles.

Aunque ya lo hayan advertido, siempre que nos es posible asociamos una formulaci3n o expresi3n matem3tica a las t3cnicas para el an3lisis de las manifestaciones subjetivas. Lo hemos considerado necesario para establecer los nexos subjetivo-econ3micos (Cuesta, 1990) que posibilitan inferencias pr3cticas importantes, sin perder la perspectiva de la b3squeda del efecto econ3mico. Ello es imprescindible para evaluar el impacto de los intangibles. La expresi3n que sigue la hemos correlacionado con productividad o desempe1o y otros indicadores econ3micos que despu3s se expondr3n, y ratifica la necesidad de que se eleve en el directivo.

$$Csd i = \frac{\sum e^{+}}{N - 1} \quad \text{y} \quad Cse i = \frac{\sum e^{+}}{N - 1}$$

donde,

Csd i: coeficiente sociom3trico del dirigente i.

Cse i: coeficiente sociom3trico del empleado i.

Σe^+ : sumatoria de elecciones positivas como dirigente deseado.

N-1: cantidad total de encuestados menos 1 (el encuestado que no votaría por él, significado por *).

Suponiendo al empleado 3 el dirigente actual, sería:

$$C_{sdi} = \frac{5}{8 - 1} = 0,71 \quad (\text{C}_{sdi} \text{ oscila entre los valores 0 y 1}).$$

Obsérvese en la figura 2.6 las correlaciones del C_{sdi} .

La respuesta a la segunda PC, a plenitud sólo puede responderse con la proyección del sistema de GRH y el diseño de sus actividades claves. Y en su dialéctica esa pregunta seguirá machacando, y el sistema también en su dialéctica irá respondiendo.

- **Dirección estratégica**

PC: ¿Cuáles son los propósitos u objetivos principales de la empresa?

Importante. Se trata aquí de la Dirección estratégica de la empresa, de la organización o institución. No es la Dirección estratégica de RH. Esa (o sus políticas) estará alineada con la primera y responderá a ella coherentemente.

Mediante la observación directa, análisis documental y entrevistas a la alta dirección bien se puede responder a esa pregunta clave. Hay preguntas específicas que permiten una configuración más precisa de la estrategia empresarial existente, tales como:

- ¿Tiene objetivos a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Ha entrado en la Planeación Estratégica definiendo la visión, misión, políticas, productos, competencias clave de la organización, escenarios, debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades?
- ¿Es objetivo principal la obtención de ganancia a corto plazo?
- ¿Es propósito principal la calidad y la ampliación empresarial?

Todo lo argumentado en el capítulo 1 permite diagnosticar y proyectar la estrategia empresarial. La opción de recurrir al Cuadro de Mando Integral (CMI), que es reseñado más adelante, es tomada aquí; en consecuencia, el **mapa estratégico** es concebido en el momento de la proyección.

Como es conocido, la esencia de la estrategia de la empresa, es la obtención de una posición ventajosa, la que incluye aspectos económicos, tecnológicos, sociales, etc. Esa posición se alcanza en un proceso dinámico de relación entre la organización y su entorno.

La estrategia es el producto de un proceso creativo, innovador, lógico y aplicable que genera un conjunto de objetivos, de asignación de recursos y de decisiones tácticas, destinadas a hacer que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde la organización en cuestión se desenvuelve, y a mejorar la eficacia de la gestión.

Por supuesto que diagnosticar la estrategia y, sobre todo, proyectarla es de importancia capital. La estrategia como sistema dinámico de anticipación es a la empresa, lo que el cerebro es al organismo humano. La estrategia empresarial tiene un nexo rector con todas las actividades o conjunto (sistema) de estas en la empresa.

En este momento del modelo de GRH DPC, la fase de proyección hemos decidido desarrollarla cuando entremos a analizar el cuadro relativo a “*Subsistemas y políticas de RH*”. Luego de diagnosticar esas políticas y sus resultados, y con todo el contexto informativo antes logrado no al margen de un esbozo de estrategia puesto que también se implicaron proyecciones, se pasa a la matriz DAFO y luego se deja como absoluta competencia del consejo de dirección la proyección de la estrategia empresarial; ello irá muy ligado a la filosofía o cultura organizacional asumida.

- **Competencias laborales y organización que aprende.**

Antes referimos que la Dirección estratégica forma un subconjunto, rector, con este elemento. Ocurre que junto a la estrategia organizacional han de ir explícitas las competencias clave de la organización o empresa (**core competences** en los términos de G. Hamel y C. K. Prahalad --1994) y, a la vez, tendrán que conocerse los perfiles de competencias de los empleados, así como los perfiles de competencias de los diferentes cargos o puestos de trabajo. Tal conocimiento es hoy imprescindible para la gestión eficaz y eficiente de las personas y de la organización.

Antes de continuar, vale la siguiente precisión. Las competencias laborales de las personas que trabajan, significan un componente relevante en el modelo y decisivo en la ventaja competitiva básica de las empresas como antes se ha planteado. Sin embargo, el centro del modelo GRH DPC es la persona en su totalidad, que por supuesto incluye esas competencias laborales, pero es más como ser humano social, alcanzando su expresión integral a través de la educación y desarrollo humano logrados.

PC: ¿Cuáles son las competencias clave de la organización?

PC: ¿Cuáles son las competencias laborales que exigen los diferentes cargos o puestos de trabajo?

PC: ¿Cuáles son las brechas entre las competencias laborales de los cargos y las competencias laborales de las personas que actualmente los ocupan?

PC: ¿Cuáles son las brechas entre las competencias clave de la organización y el nivel de las existentes?

PC: ¿Cómo se manifiesta la asunción del concepto de “Organización que aprende” en la institución, respecto a las competencias de las personas y a las competencias de la organización?

A continuación relacionamos definiciones necesarias. Aunque las definiciones son científicamente inexactas, porque acotan el desarrollo de la esencia misma, “no es fácil prescindir” –se vuelve a referir en este sentido a Engels (1975).

Por competencias laborales se entenderá un conjunto de características subyacentes en las personas, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional. Nota: Véase en el capítulo 6, apartado 6.3, la definición aportada por el Profesor Alfredo Morales (Morales, 2006).

Por competencias clave de la empresa u organización laboral entenderemos un conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano --en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas--, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización correspondiéndose a determinada cultura organizacional.

Las competencias laborales y las competencias clave de la organización se tratarán con detenimiento en el capítulo cinco, e igual se tratará la organización que aprende en el capítulo seis. Esas preguntas clave deben mantener su insistencia hasta tanto se respondan de modo cabal.

- **Subsistemas y políticas de RH.**

Una vez diagnosticadas las políticas de RH existentes, o las no existentes, que es lo que más ha ocurrido, y tenido en cuenta todo el contexto informativo anterior, se pasa a la proyección (planeación).

Este es un momento realmente crucial de la tecnología de diagnóstico, proyección y control de la GRH que se está argumentando. Y lo es, sobre todo, si los altos directivos son coherentes y están conscientes del significado de su dirección estratégica, de la visión de futuro y de la misión que logren inculcar en su equipo de dirección y, fundamentalmente, en cada uno de los miembros de su organización. Aquí se configuran el cerebro y el corazón de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Definiendo la estrategia empresarial junto a la filosofía, entonces pueden definirse las políticas de RH, junto a las políticas financieras, productivas, tecnológicas, comerciales, etc. Se hacen de conjunto, como de conjunto nace un ser humano como organismo vivo. Y se hace atendiendo al organismo vivo que es la empresa. No es un brazo o una pierna primero y después otra parte, no. Es necesario insistir en esto.

Tanto la dirección estratégica como la misión y las políticas, deberán expresarse con brevedad y precisión. Como tendencia la misión en no más de un párrafo, y la dirección estratégica en no más de una página implicando en sí misma los valores o filosofía.

Pudiendo pasar ahora a la proyección de las políticas de RH, recurrimos para guiar esa proyección también a preguntas clave (las mismas que se utilizaran para la realización del diagnóstico --necesario es subrayarlo). Y en el momento de definir las o proyectarlas, se aprecia como muy conveniente el conocimiento de las definiciones de los Resultados (las cuatros Ces). Como podrá percibirse, cuando esos resultados se expresan en alto grado, reflejan lo que en general es deseable o muy positivo precisamente como Políticas de RH.

He aquí el conjunto de preguntas clave sobre las políticas de GRH:

- **Política de educación y desarrollo de los recursos humanos*.**

PC: ¿Cuáles son los planes de formación y desarrollo que aprobará la alta dirección y cómo contribuirán a aumentar el compromiso, competencia, congruencia y productividad de los empleados?

PC: ¿Cómo tributarán los empleados y directivos a la formación y desarrollo de todos los recursos humanos a través de la asunción de la organización que aprende?

PC: ¿Cómo será el sistema de promoción, el plan de sucesiones o de reserva de directivos y de ocupación de nuevos puestos de trabajo?

PC: ¿Cómo contribuirán las tareas de los empleados y directivos y sus planes de carrera a lograr los objetivos estratégicos de la organización y a reforzar las competencias clave de la organización?

* Recuérdese que al asumir las NC 3000, 3001 y 3002: 2007, bien se podrían asumir PC relativas a los requisitos que ahí se consignan. Las PC que a continuación se reflejan son válidas, no obstaculizan las de esas NC. Y no podrá faltar en ningún caso la PC que se formula al final, relativo a la contribución que debe hacerse a la estrategia organizacional.

PC: ¿Cuáles serán los principales medios o vías junto a los respectivos planes de comunicación y participación de los empleados en la gestión estratégica empresarial?

PC: ¿Cómo serán las formas de participación o toma de decisiones individuales y cómo las de grupo o equipos?

PC: ¿Cómo contribuirá la política de educación y desarrollo al logro de la estrategia organizacional?

- **Política de flujo de recursos humanos.**

PC: ¿Cómo garantizar que el flujo de personal (planificación, selección, colocación, desempeño, promoción, recolocación) cumpla las necesidades estratégicas de la cantidad adecuada de personas y proporción adecuada de cada tipo de competencia?

PC: ¿Cómo contribuirá la política del flujo de recursos humanos al logro de la estrategia organizacional?

- **Política de sistemas de trabajo.**

PC: ¿Cómo realizar la organización y seguridad e higiene del trabajo del personal, la organización de la producción o los servicios, el aprovisionamiento y la distribución?

PC: ¿Cómo contribuirá la política de sistemas de trabajo al logro de la estrategia organizacional?

- **Política de compensación laboral.**

PC: ¿Qué formas de compensación utilizar para reforzar la eficacia y eficiencia de los sistemas de trabajo diseñados?

PC: ¿Deseamos una organización que predominantemente compense el desempeño individual o el desempeño de grupo?

PC: ¿Serán compensadas predominantemente las motivaciones extrínsecas o las motivaciones intrínsecas, recurriendo con predominancia a incentivos monetarios o a incentivos de realización o logro por el trabajo en sí junto al reconocimiento social?

PC: ¿Cómo contribuirá la política de compensación laboral al logro de la estrategia organizacional?

Nótese la PC que aparece como colofón del conjunto de PC comprendido en cada política. Es vital para desarrollar una GRH estratégica, responder a cómo contribuye la política de GRH en cuestión al logro de la estrategia organizacional. Se insiste en el valor metodológico de esa pregunta al final de cada política. Algunas de las otras podrían pasarse por alto, esas no: tendrán que ser respondidas indefectiblemente.

- **Resultados.**

Las cuatro “Ces” son de gran importancia en ese modelo: Resultados de compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces.

1. **Compromiso**: ¿Hasta qué punto sirven las políticas de GRH para aumentar el compromiso de las personas con su trabajo y con la organización?

Alto grado de compromiso quiere decir que los empleados estarán motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la Gerencia respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus implicaciones en salarios, prácticas de trabajo, requisitos de competencia, etc.

2. **Competencia**: ¿Hasta qué punto sirven las políticas de GRH para atraer, conservar y / o desarrollar a personas con las habilidades, conocimientos, sentimientos, motivaciones, valores (competencias en su plenitud holística) requeridos por la organización y la sociedad, en el momento actual y futuro?

Alto grado de competencia quiere decir que los empleados de la empresa tendrán la versatilidad de habilidades (polivalencia) y perspectivas para aceptar nuevos roles y puestos de trabajo según sea necesario.

3. **Congruencia**: ¿Qué niveles de congruencia generan o mantienen las políticas de GRH entre la Gerencia y los empleados, los distintos grupos de empleados, la organización y la sociedad, los empleados y sus familias y las personas individuales?

Alto grado de congruencia quiere decir que la empresa ha conformado sistemas de flujos de recursos humanos, de educación y desarrollo, de trabajo, y de compensaciones para que exista una mayor coincidencia de intereses entre la gerencia, los accionistas, la sociedad y los trabajadores y sus familias.

4. **Costos eficaces y productividad del trabajo**: ¿Cuál es la eficacia de costos de una política dada, en términos de salarios, beneficios, rotación de personal,

ausentismo? ¿Y cómo se comporta la dinámica de la productividad del trabajo ante las políticas de GRH?

Eficacia de los costos quiere decir que los costos de recursos humanos de la organización --salarios, beneficios y costos indirectos tales como rotación de personal y quejas-- se han mantenido iguales o inferiores a los de la competencia o referentes.

Dinámica de la productividad del trabajo significa cómo se ha comportado ahora la productividad del trabajo respecto a un periodo anterior, o cómo se ha comportado la real respecto a la planificada, o cómo se ha comportado la productividad respecto a otras de la competencia o referentes.

Actual (Diagnóstico)										
Deseado (Proyección)										
Ponderación	1 Min	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Max

Fig. 2.7 Escala de ponderación de resultados

Para evaluar el estado de esas cuatro Ces, recurrimos a una escala gráfica de diez grados para cada uno de los resultados (figura 2.7). Mediante esas escalas se configuran el estado actual (diagnóstico) y el estado deseado (proyección). En relación a la escala de los costos y la productividad del trabajo, también se pueden utilizar otros indicadores económicos como ganancia y rentabilidad. Así lo hemos realizado con consejos de dirección en pleno. El estadígrafo usado es la moda, para indicar con X el grado.

Se insiste, tanto en el diagnóstico como en la proyección de la GRH será de relevante importancia determinar la brecha (**gap**) entre el estado actual y el estado deseado para cada uno de esos cuatro resultados.

- **Consecuencias a largo plazo.**

PC: ¿Cómo se caracteriza el bienestar individual de los empleados de la organización laboral?

PC: ¿Cómo se caracteriza el bienestar de la comunidad social donde se inserta la organización laboral?

PC: ¿Cómo se caracterizan la eficacia y la eficiencia de la organización laboral?

Quedan explícitos a partir de sus enunciados en el Modelo de GRH los conceptos relativos a “*Bienestar individual*” y “*Bienestar social*”. Sin embargo, hay que precisar los términos implicados en “*Eficacia y eficiencia de la organización*”. La eficacia de la organización está referida a lo correcto del logro del objetivo fundamental, del logro de su misión o encargo social: hacer correctamente su encargo, para lo cual existe la institución. Y la eficiencia está referida a la relación entre el gasto y lo realizado, que en la medida en que sea menor significa más eficiencia, lo cual no significa eficacia. Es imprescindible, en primerísimo lugar, atender a la eficacia de la organización.

Mantener, como consecuencia a largo plazo, la eficacia de la organización, es mantener consecuencia con la gestión estratégica de los recursos humanos que se pretende. Si se pierde la consecuencia con la misión, se pierde el rumbo estratégico, y todo lo demás sencillamente deviene secundario y no esencial.

Se indaga y se infiere de esas consecuencias. Y esos resultados junto a los anteriores, sistematizados por la “*Auditoria*”, constituyen la retroalimentación o **feedback** del sistema de GRH, con un apartado especial respecto a sus influencias en las políticas de RH que han de ser las más sensibles a esa retroinformación, a los efectos de sus modificaciones inmediatas. Esa retroalimentación que sistematiza la Auditoria no puede perder de vista sus interacciones con el interno y entorno organizacional, como se refleja en el modelo GRH DPC. Es un ciclo lo que se establece considerando esas interacciones. De esa forma se concluye el ciclo que comprende planeación, implantación y control de la GRH.

- **Auditoria o cuadro de mando integral.**

PC: ¿Cómo desarrollar la auditoria estratégica de la GRH?

La Auditoria constituye para el sistema GRH un componente muy significativo, donde se condensa y se sistematiza toda la información, centrándose en la verificación de la calidad de las aludidas actividades clave. Significa la imprescindible retroalimentación al sistema de GRH. Como actividad clave de GRH se manifiesta a través de indicadores que deberán reflejar todo el conjunto de las restantes actividades clave.

La Auditoria, concepto procedente del mundo financiero contable, donde es avalada por una vasta experiencia en el control de los activos tangibles financieros, en la GRH es muy joven. Y se complica al requerir esta contemporaneidad que se traten activos intangibles no financieros. Existen Auditorias funcionales y Auditorias estratégicas.

Es necesario señalar que el Cuadro de mando integral (***Balanced Scorecard***), desarrollado en la década del 90 del siglo XX por Robert S. Kaplan y David P. Norton, de la Universidad de Harvard y del Nolan Norton Institute respectivamente

(Kaplan y Norton, 1999; Nogueira, et al., 2004), como modelo de gestión del conocimiento y herramienta en el ámbito del control de gestión, tiene relación con el actual concepto de la auditoría estratégica en la GRH, ofreciendo perspectivas muy promisorias en la GRH estratégica.

Con más detenimiento se tratará la Auditoría en el apartado 4.3.2, precedida y complementada por los análisis que se realizarán en el apartado 4.3.1 relativo a indicadores tangibles e intangibles.

- **Interno y entorno organizacional.**

PC: ¿Cómo deberá desarrollarse la transfuncionalidad de los procesos clave de GRH respecto a las restantes áreas funcionales?

PC: ¿Cómo desarrollar la interacción de la GRH con la estrategia y el entorno?

Una herencia fuerte del taylorismo, hoy obsoleta, es la extrema parcelación, manifiesta a través de las estructuras organizativas jerárquico funcionales, como se refleja en la figura 2.8. Apenas hay relaciones horizontales o de red. Así ocurre que cada área funcional (producción, tecnología, finanzas, recursos humanos, calidad, ventas, etc.) se considera una isla, o parcela, o parte independiente, relegando las conexiones, perdiendo la empresa la perspectiva de cliente, hacia la cual esta deberá responder como un todo, como un organismo vivo que es, con **sinergia**.

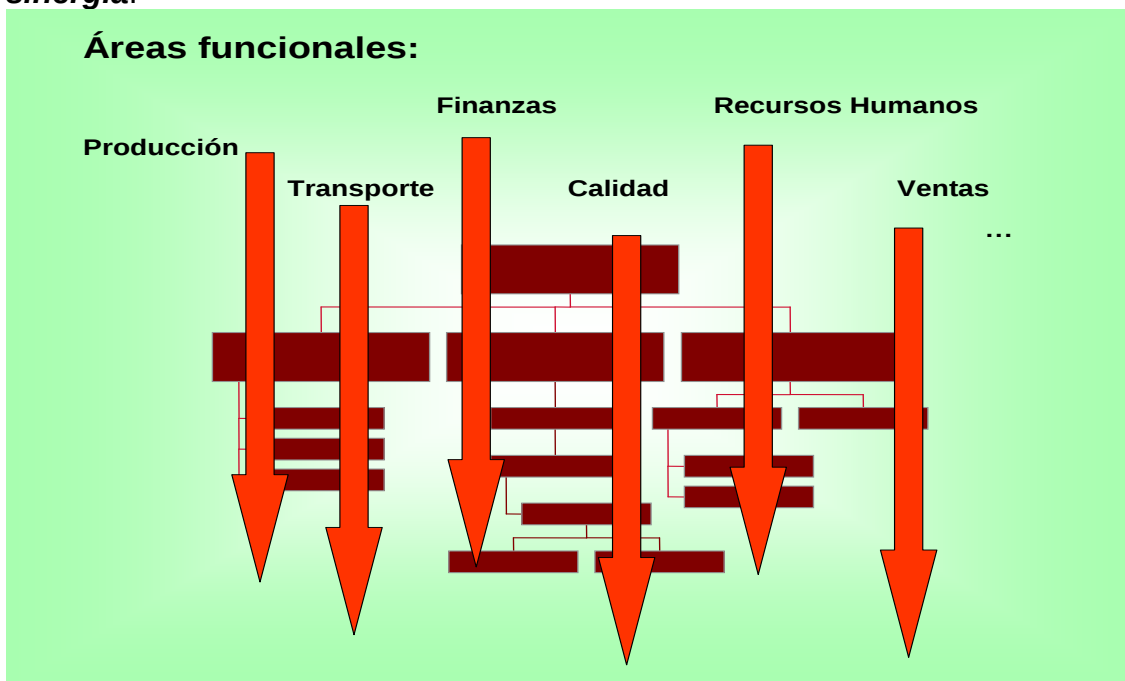


Fig. 2.8 El enfoque jerárquico funcional: verticalizado.

Muy importante: el óptimo de las partes no hace el óptimo del sistema, no hace el óptimo de la organización empresarial cuya creación de valores precisa del cliente. No en pocos de los diagnósticos, en aras del perfeccionamiento empresarial, las funciones han resultado favorables u óptimas en verdad –en su estricta misión funcionalista--; sin embargo, la empresa vista en su integralidad se aleja de ser óptima, por cuanto sus indicadores se logran como un todo integral y no como la suma simple de los indicadores de sus funciones.

Tal herencia aún persiste, y más que un problema técnico, es un problema cultural en cuya conciencia hay que ganar. Por supuesto que tiene técnica, pues la estructura organizativa la comprende. Pero el cambio de estructura no basta, hay que actuar con el enfoque de procesos y sistémico a la vez logrando se interiorice como cultura. La figura 2.9 expresa el enfoque transversal o transversal o de red que se precisa.

La estructura de red buscando transfuncionalidad hay que coordinarla muy bien. Ahí los procesos productivos o de servicios (o de información o conocimiento) que conducen los valores añadidos a los clientes, son “cruzados” por las funciones, o más precisamente expresado, por los procesos organizacionales, donde habrá que determinar bien los puntos de “cruces”, que en la figura 2.10 se identifican mediante nódulos.

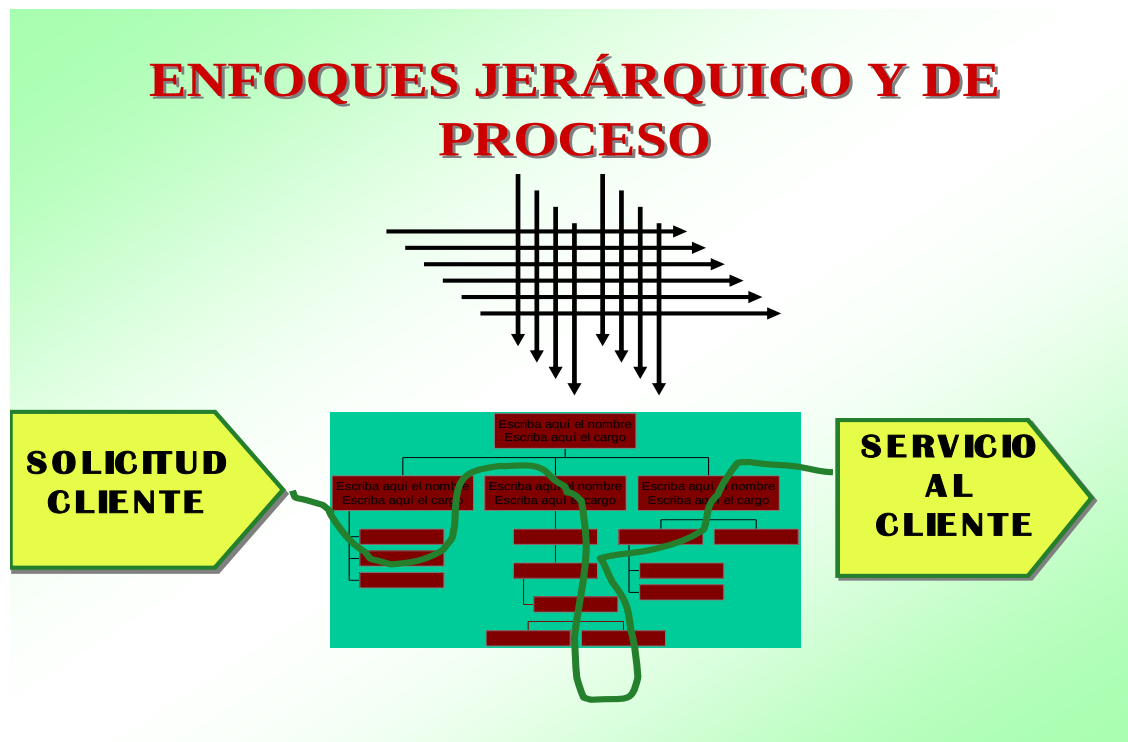


Fig. 2.9 Enfoque transversal o de red

A todo eso esencialmente se refiere el “*Interno organizacional*” que con posterioridad en la planificación estratégica de los recursos humanos se podrá apreciar mejor. La figura 4.2 del capítulo 4 es elocuente en ese sentido. Requiere un trabajo dedicado considerar esas interacciones, así como una cultura de la coordinación. Efectivamente, será en la planificación de los RH donde se comprenderá de modo cabal la importancia de considerar ese análisis. La Auditoría a la cual se decida acudir, tendrá que considerar los indicadores fundamentales en esas interacciones.

El otro concepto a comprender en las interacciones es el “*Entorno organizacional*”. Como bien pudo observarse en el capítulo uno, la consideración del entorno es indispensable en la formulación de la estrategia, y sigue presente necesariamente en todo el ciclo que configuran los procesos fundamentales de la dirección estratégica. Es tan indispensable su consideración que en la definición que ofrecía H.I. Ansoff (1970), declaraba a la estrategia empresarial como “*la dialéctica de la empresa con su entorno*” (Gárciga, 1999). En el apartado Auditoría se precisan elementos a indagar al respecto.

La arquitectura exigida por la más actual GRH, tiene que ofrecer una adecuada respuesta a su interacción con el interno y el entorno organizacional. Respecto al interior, la transfuncionalidad contribuirá a la imprescindible integralidad de la gestión empresarial. Y tratando con el entorno, la GRH tendrá que mantener su alineamiento coherente y su consecuencia con la estrategia organizacional, retroalimentándose continuamente de su influencia mutua con el entorno: garantizar procedimientos para esa retroalimentación será decisivo para conocer de “*la dialéctica de la empresa con su entorno*”.

ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

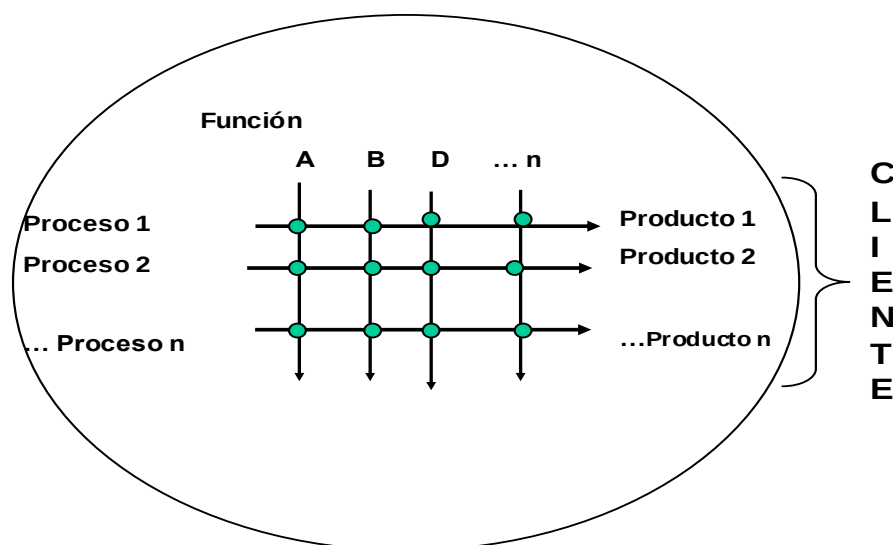


Fig.2.10 Nódulos indicando las conexiones función/proceso organizacional con los procesos productivos o de servicio logrando sinergia

Finalmente, y a modo de resumen para ayudar a la aplicación, se refleja esquematizado en la figura 2.11, la **Tecnología de diagnóstico, proyección y control estratégico de la GRH** que ha sido explicada en el desarrollo de este capítulo, comprendida por el Modelo de Gestión de recursos humanos de Diagnóstico, Proyección y Control estratégico de la GRH (Modelo de GRH DPC).

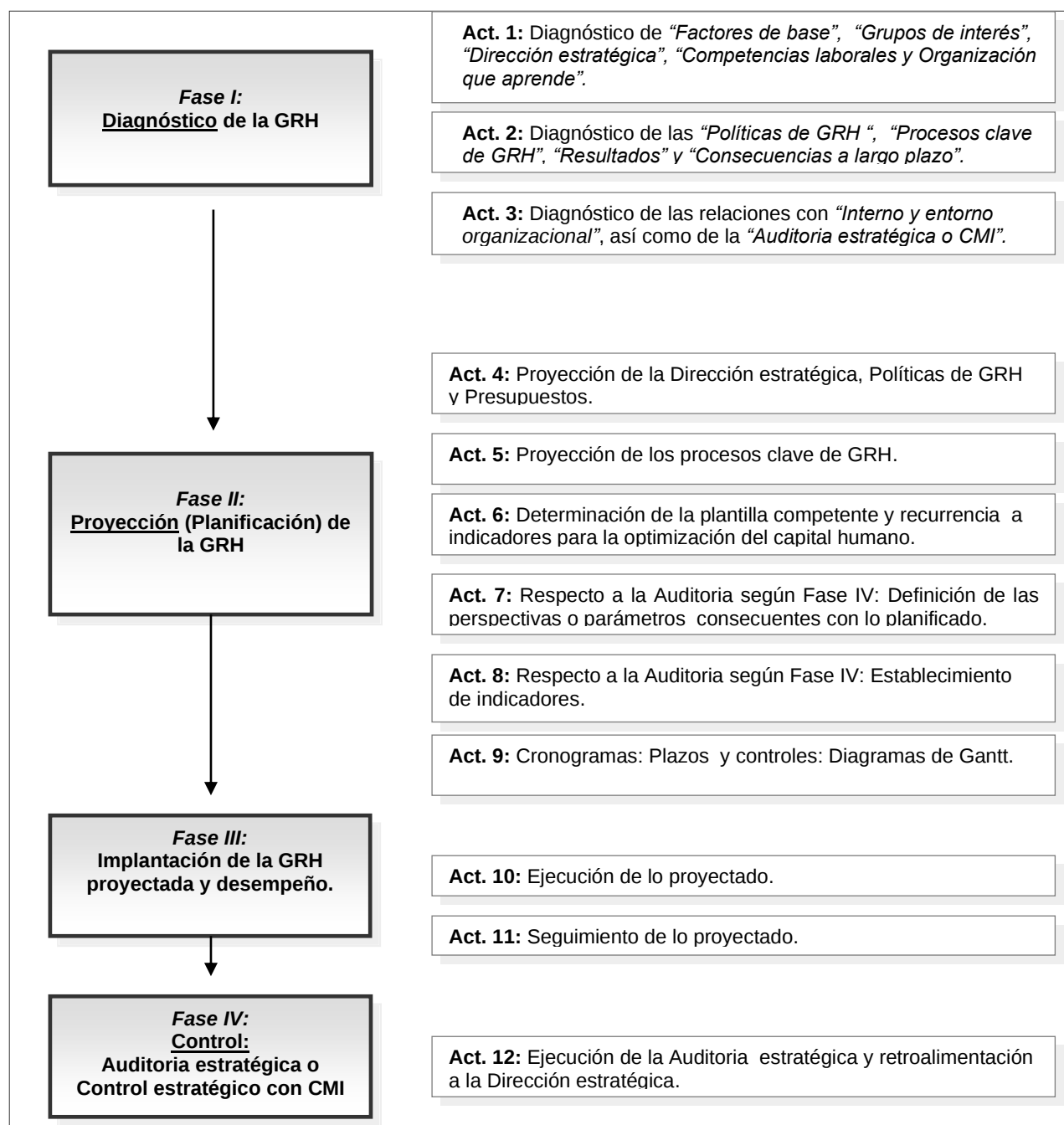


Figura 2.11 Tecnología de diagnóstico, proyección y control estratégico de la GRH (resumen)

2.3 Puntos a destacar

- Para asumir la gestión estratégica de los recursos humanos se precisa de un sistema de GRH junto a la recurrencia a determinado modelo conceptual funcional que lo refleje, necesitándose construir o concebir una tecnología de diagnóstico, proyección y control de gestión del rumbo estratégico de esa GRH para llevarla a la práctica, cuyos componentes fundamentales son: dirección estratégica, caracterización de la fuerza laboral, tecnología de las tareas, grupos de interés, políticas de RH, resultados de la GRH y auditoría que implique control de gestión estratégica.
- La tecnología implicada por el modelo GRH DPC comprende el ciclo de planeación, implantación y control de la GRH estratégica.
- La técnica del Diagrama Ishikawa Ponderado es de suma utilidad para un diagnóstico general sobre la situación de la GRH en la empresa, permitiendo un conocimiento general de contexto que posibilite ir de lo general a lo particular en el conocimiento de la situación de los recursos humanos.
- Las técnicas para la caracterización de los recursos humanos son de especial importancia. Es imprescindible conocer (caracterizar) a las personas para poder gestionarlas. No es posible gestionar lo que no se conoce. En particular las técnicas asociadas a las perspectivas humanas son de destacada significación, especialmente en la aprehensión de la motivación.
- La técnica sociométrica tiene relevancia para caracterizar la dinámicas de grupos laborales respecto a líderes reales y formales, empleados que se rechazan o se aíslan por indiferencia y pequeños grupos informales, importante para sustituciones, promociones y otras actividades clave de GRH.
- En función de la estrategia empresarial se establecen las políticas de RH, en cuya definición ofrecer cabal respuesta a las preguntas claves que se formularon, así como atender a los resultados relativos a compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces junto a la productividad del trabajo, es de vital importancia práctica.
- La brecha entre los distintos resultados es decisiva para la proyección (planeación) de la GRH. Considerarla tanto en el diagnóstico como en la proyección es de primerísima importancia.

- En las interacciones de la GRH con el “*Interno organizacional*” resulta trascendente el enfoque de procesos y sistémico, de modo que sea superada la herencia tayloriana de la extrema parcelación.

2.4 Ejercicios

-Ejercicios de autoevaluación:

1. ¿Cuáles son los componentes fundamentales de la tecnología de diagnóstico, proyección y control de la GRH estudiada?
2. ¿Qué lógica implica la tecnología estudiada para llevar a la práctica la GRH?
3. ¿En que consiste la técnica del Diagrama Ishikawa Ponderado?

-Ejercicios de reflexión:

4. Considerando los datos que aparecen en la tabla siguiente, configure un Diagrama Ishikawa Ponderado, con el objetivo de determinar gráficamente las probables causales de una “Deficiente Gestión de Recursos Humanos”. Indique el orden ponderado de las referidas causales.
 - Inmediatamente después de la ejercitación antes indicada, APLIQUE el Diagrama Ishikawa Ponderado a una de las áreas de su institución, igualmente buscando las probables causales de una “Deficiente GRH”.

Causas	Expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E5	E7	E8	Rj	C(%)
1. Pobre formación en gestión		1	1	1	3	1	1	1	1	10	87.5
2. Desorganización del trabajo		2	3	6	2	2	2	2	2	21	75
3. Deficiente gestión de ventas		4	3	5	1	3	3	3	3	25	62.5
4. Poca ventilación		3	7	2	4	3	6	3	3	31	50
5. Impuntualidad y ausentismo		5	6	5	5	5	7	5	5	43	75
6. No hay reglamento disciplinario		6	7	7	6	6	6	6	6	50	75
7. Pobre labor de equipo		7	2	7	7	6	7	7	7	50	75

5. Aplique la técnica de los escalones en varias áreas de su institución indagando sobre: 1. Perspectivas en su trabajo, 2. Perspectivas de superación. Determine los respectivos Coeficientes de perspectivas (Cp). Reflexione sobre los resultados.

6. Aplique en su institución la técnica de los rostros para caracterizar: 1. Las perspectivas de su institución, 2. Las perspectivas de mejorar las condiciones de trabajo en su institución. Reflexione sobre los resultados.
7. De la matriz sociométrica obtenida de una pequeña empresa que se muestra a continuación:
- Realice el sociograma correspondiente.
 - El empleado B. Porter es el Jefe de esa pequeña empresa. Halle su Csd. ¿Qué significa ese resultado?
 - Determine el Cse para distinguir al líder real.
 - ¿Quiénes son los empleados aislados? Indique quién por indiferencia y quién por rechazo.
- Después de esa ejercitación, APLIQUE la técnica sociométrica en alguna área de su institución, respondiendo los incisos a), c) y d).

Empleado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. P. Ares	*	-	+	0	0	+	+	+	+	+
2. J. Alfonso	-	*	-	-	0	+	+	+	0	0
3. J. Pérez	0	+	*	-	0	0	+	+	+	0
4. A. Ferro	+	0	0	*	-	0	-	+	-	0
5. H. Mora	0	0	0	0	*	+	-	+	0	0
6. F. Lee	0	0	0	-	0	*	+	+	+	+
7. B. Porter	0	0	-	-	0	0	*	+	+	0
8. S. Viña	+	0	0	0	0	+	0	*	+	+
9. M. Vega	0	+	0	-	0	-	0	+	*	+
10. O. Gades	0	0	0	-	0	+	+	+	+	*

8. Evalúe en una escala lineal del 1 al 10 el estado actual de cada uno de los cuatro Resultados (las cuatro “Ces”) en su institución. Reflexione sobre sus resultados.
9. Realice un diagnóstico de la GRH en su institución o en una de las áreas de la misma, mediante el modelo GRH DPC y con la tecnología que se ha estudiado.

-Ejercicio de caso:

- **La tecnología del modelo GRH DPC en el diagnóstico de la GRH.**

Se trata de percibir la GRH en la empresa como sistema. Se orienta convertir en caso el *“Diagnóstico sobre GRH en una empresa u organización laboral y las recomendaciones derivadas”*, siguiendo los diferentes conceptos, preguntas clave, indicadores y técnicas comprendidos por el modelo GRH DPC y su ***tecnología de diagnóstico, proyección y control de la GRH***. El Consejo de Dirección de esa empresa (equipo oponente) solicita el trabajo al Grupo Consultor (equipo ponente). Se pide, primero, ofrecer un ***diagnóstico*** sobre la GRH actual, y después concluir con un conjunto de recomendaciones a modo de ***proyección futura de la GRH*** en esa institución.

1. ¿Cómo se manifiestan los *“Factores de base”*, en especial las *“características de las personas que trabajan”* y la *“tecnología de las tareas”*?
2. ¿Cuáles son los *“Grupos de interés”* y cómo se manifiestan?
3. ¿Cuál es la *“Dirección estratégica”*?
4. ¿Cómo tratan las *“competencias laborales y la organización que aprende”*.
5. ¿Están bien definidas las *“Políticas de GRH”*?
6. ¿Cómo están los *“Resultados”* compromiso, competencias, congruencias y costos eficaces y productividad del trabajo?
7. ¿Qué conjunto de recomendaciones puede hacerse después de lo diagnosticado?